

# TRENDY W BIZNESIE

Pod redakcją Ewy Śnieżek

**SIZ**

wydawnictwo

Akademia Młodych Innowatorów Zarządzania



# Trendy w biznesie

---

pod red. Ewy Śnieżek

**SIZ**

---

**wydawnictwo**

ŁÓDŹ 2017

Ewa Śnieżek  
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości  
90–237 Łódź, ul. Matejki 22/26  
e-mail: wzrach@uni.lodz.pl

Recenzja naukowa  
Joanna Cewińska, Tomasz Czapla, Bartłomiej Kurzyk, Jakub Marszałek,  
Joanna Stępień-Andrzejewska, Mariusz Woźniakowski

Projekt okładki  
Emilian Gwiazdziński

Projekt typograficzny, skład i łamanie  
Mateusz Poradecki

Redakcja językowo-stylistyczna i techniczna  
Anna Woziwoda

© Copyright by the Authors  
© Copyright for this edition by Wydawnictwo SiZ, Łódź 2018  
Pewne prawa zastrzeżone  
Opracowanie opublikowane na licencji No Derivative Works (ND)  
Zezwala się na kopiowanie, dystrybucję, wyświetlanie tylko dokładnych  
(dosłownych) kopii dzieła, niedozwolone jest jego zmienianie i tworzenie  
na jego bazie pochodnych

ISBN 978-83-65766-17-5

Wydawnictwo SiZ  
ul. Matejki 22/26, pok. 117  
90–237 Łódź  
tel.: 42 635 47 91  
e-mail: biuro@wydawnictwosiz.pl

# Spis treści

---

Słowo wstępne .....	7
---------------------	---

## Część I

### **Studencki ruch naukowy jako kluczowy czynnik wspierania rozwoju zawodowego studentów**

---

Ewa Śnieżek Koła naukowe jako istotny element kształtowania wiedzy, umiejętności i kompetencji studentów .....	11
Dawid Apoń, Radosław Głyda, Daria Tertychna Jak do nas dotrzeć? #SocialMedia .....	27

## Część II

### **Współczesne trendy rozwoju biznesu w erze wiedzy**

---

Sara Bahour, Lidia Barłoga, Sandra Cieciora Promocja marki w aspekcie wybranych metod komunikacji z klientem .....	43
Filip Czechowski, Marta Głowacka, Mateusz Wójciak <i>Quo vadis, Ratiocinum?</i> Współczesne trendy w rachunkowości .....	57
Aneta Olejniczak, Magda Wielgus Video marketing – przyczyny popularności trendu .....	67

## Część III

### **Kreatywność i innowacje – z nurtem czy pod prąd?**

---

Adam Gliszczyński Znaczenie kreatywności w procesie promocji .....	85
Aneta Fabjanowska, Błażej Śmigieński Przejawy manipulacji w biznesie .....	103
Patrycja Chojnacka, Filip Grzejszczyk, Jagoda Ochocka Fuzje i przejęcia międzynarodowych korporacji jako formy inwestycji zagranicznych w zglobalizowanym świecie .....	115
Marta Sobczak Innowacje w <i>employer branding</i> .....	125

Julia Przepióra, Klaudia Stanik Ewolucja i zasady wykorzystania giełd transportowych przez firmy sektora TSL .....	139
--	-----

#### Część IV

#### **Wybrane aspekty rozwoju współczesnej rzeczywistości gospodarczej**

---

Kinga Sałata, Igor Przepiórkiewicz, Sylwia Wenecka Rola wolontariatu w sporcie .....	151
Kinga Grabowska, Jagoda Ochocka, Karolina Zbawińska Biznes w potrzebie – tajemnice outsourcingu. Branże BPO i SSC na rynku łódzkim .....	163
Agata Myszkowska, Kamil Płatek Raportowanie zintegrowane w praktyce polskich spółek giełdowych .....	175
Agnieszka Piotrowska, Marika Sobczak Dieta pudełkowa – pomysł na biznes .....	187

# Słowo wstępne

---

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego specjalizuje się w kształceniu akademickim oraz prowadzeniu badań naukowych w dziedzinie zarządzania i finansów w oparciu o nowoczesne wzorce europejskie i światowe. Studenckie koła naukowe na Wydziale Zarządzania prowadzą swoją działalność od początku jego istnienia, to jest od 1994 roku (niektóre, jak na przykład Studenckie Koło Naukowe Rachunkowości, istnieją dłużej, ponieważ powstały jeszcze w strukturach Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ). Działalność studentów w kołach naukowych obejmuje szerokie spektrum naukowo-badawcze oraz praktyczne, wiąże się również z promocją wiedzy i nauki, przy jednoczesnym zaangażowaniu w działalność społeczną i charytatywną. Wymienione poczynania cechuje autentyczność i młodzieńczy zapał. To bardzo cieszy, bo wiadomo, że praca studenta w kole naukowym to swoiste poszerzenie procesu dydaktycznego realizowanego w ramach programów kształcenia, w tym w zakresie kształtowania oraz rozwijania postaw i umiejętności tych młodych ludzi. Daje to możliwość lepszego przygotowania do przyszłej praktyki zawodowej. Zaangażowanie studentów w działalność kół naukowych zwiększa poziom ich satysfakcji z wykonywanych zadań i odniesionych sukcesów oraz mobilizuje do stałej poprawy osiąganych wyników, a więc pośrednio przyczynia się również do lepszego wypełnienia efektów kształcenia.

Studenckie koła naukowe na Wydziale Zarządzania UŁ podejmują ciekawe i niejednokrotnie niełatwe działania mające na celu zrozumienie i swobodne poruszanie się po zawiłych meandrach współczesnych trendów w biznesie. W ten nurt doskonale wpisuje się II Konferencja Studenckich Kół Naukowych Wydziału Zarządzania UŁ „KOŁOmania.WZ”. Została ona zorganizowana 27 kwietnia 2017 roku jako efekt wspólnego wysiłku wszystkich kół działających na Wydziale. Tematem przewodnim konferencji były trendy w biznesie. Druga edycja „KOŁOmanii.WZ” to kolejne ważne wydarzenie w działalności kół i prezentacja dorobku naukowo-praktycznego ich członków z ostatnich dwóch lat. Niniejsza monografia służy przedstawieniu niewielkiej części tych dokonań.

Należy jednak pamiętać także o wszystkich, dużych i małych codziennych sukcesach poszczególnych kół naukowych oraz o wciąż utrzymującej się tendencji wzrostowej w liczbie studentów zaangażowanych w działalność tego rodzaju grup. Obserwuje się również zainteresowanie pracodawców i środ-

ków masowego przekazu pomysłami studentów oraz ich działalnością pozaobowiązkową, co samo w sobie popularyzuje naukę oraz walory nowoczesnego wykształcenia akademickiego.

Pamiętajmy również, że niewiele moglibyśmy zdziałać, gdyby nie wszechstronne (w tym finansowe) wsparcie i przychyłność władz rektorskich, a przede wszystkim dziekańskich, oraz zaangażowanie pracowników – opiekunów kół naukowych, którym również należą się gorące słowa podziękowania.

Bardzo popieram taką aktywność studentów. Życzę powodzenia i satysfakcji z własnych dokonań. Gratuluję również odwagi, pomysłu i zaangażowania. Życzę wszystkim opiekunom kół i studentom, autorom referatów oraz ich opiekunom merytorycznym poczucia spełnienia płynącego z działalności w studenckim ruchu naukowym. Studentom życzę dodatkowo, aby praca w kole naukowym była dla nich zachętą do podejmowania nowych, ciekawych wyzwań i przepustką do sukcesu w ich przyszłej karierze zawodowej.

Łódź, 27.04.2017 r.

Pełnomocnik Dziekana Wydziału Zarządzania UŁ  
do spraw organizacji studenckich  
*Prof. nadzw. UŁ, dr hab. Ewa Śnieżek*



Część I

---

**Studencki ruch naukowy  
jako kluczowy czynnik wspierania  
rozwoju zawodowego studentów**



Ewa Śniezek\*

# Koła naukowe jako istotny element kształtowania wiedzy, umiejętności i kompetencji studentów

---

## Wprowadzenie

Nowoczesny uniwersytet to uczelnia odpowiedzialna, która zakłada otwarcie się na otoczenie społeczne oraz pracę na rzecz innych. Poza wykonywaniem w sposób możliwie najlepszy swoich oczywistych funkcji podstawowych, uniwersytety nieustannie rozszerzają sferę swego oddziaływania, aby budować zróżnicowane powiązania z innymi instytucjami i organizacjami. Jednocześnie rolą uczelni jest stanowienie centrum każdej aglomeracji i jednocześnie stwarzanie środowiska dla intelektualnego, badawczego, edukacyjnego oraz kulturalnego tworzenia. Szkoły wyższe, w szczególności uniwersytety, stanowią esencję miast – stają się często ich mózgiem i sercem, tworzą rdzeń przyszłościowego Creative and Smart City.

W ostatnim czasie daje się zauważyć zwiększone zainteresowanie studentów działaniem w kołach naukowych, wynikające między innymi z możliwości budowania indywidualnego dorobku naukowego. Studenci oczekują, że praca w kole umożliwi im podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności praktycznych, poszerzanie zakresu kompetencji, rozwijanie umiejętności interpersonalnych itp. Oprócz wiedzy merytorycznej uzyskanej w procesie nauczania, członkowie koła nabywają również umiejętności organizacyjne i związane z pracą w zespole. Studenci oczekują, że efektem działalności w kole będzie nie tylko ich rozwój naukowy, ale podniesienie ich wartości jako przyszłych pracowników, a co za tym idzie – zwiększenie szans na znalezienie dobrej pracy.

Niebagatelną rolę w działalności kół naukowych odgrywa również budowanie więzi między studentami. Czują się oni członkami konkretnej grupy, minispołeczności, nawiązują przyjaźnie, wspierają się, a przede wszystkim czują się ważni i potrzebni.

---

\* Dr hab., prof. nadzw. UŁ, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, pełnomocnik dziekana do spraw organizacji studenckich.

Studencki ruch naukowy towarzyszy studentom od bardzo wielu lat. Trudno dziś ustalić, kiedy inicjatywa ta miała swój początek – może już pod koniec XII wieku, kiedy powstały pierwsze uniwersytety. Warto przypomnieć, że nieobowiązkowa aktywność naukowa studentów w przeszłości zyskiwała wysokie uznanie. Z całą pewnością wielu magistrów wypromowanych przez uczelnie uzupełniło swe umiejętności i wiedzę przez działalność w studenckim ruchu naukowym.

Celem niniejszego opracowania jest zaakcentowanie znaczącej roli studenckich kół naukowych w rozwoju ruchu naukowego na wyższych uczelniach, ze szczególnym uwzględnieniem działalności studenckich kół naukowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

## **Koła naukowe jako integralny element studenckiego ruchu naukowego**

Zapewnianie jakości kształcenia jest dziś zjawiskiem priorytetowym i oczywistym zarówno na poszczególnych uczelniach, jak i na szczeblu ogólnokrajowym czy międzynarodowym. Trudno wyobrazić sobie odwrócenie tego procesu w jego obecnej formule przyjętej w ramach procesu bolońskiego. U podstaw koncepcji zapewniania jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego leży szereg założeń i zasad, zgodnie z którymi główny ciężar odpowiedzialności za jakość kształcenia spada na uczelnie.

Studencki ruch naukowy jest w ramach uczelni wyższych tworem niesamoistnym, pozbawionym podmiotowości prawnej, integralnie zrośniętym z jednostką, w obrębie której funkcjonuje<sup>1</sup>. Mimo że przez wiele lat obserwowano wyciszenie aktywności tego rodzaju na polskich wyższych uczelniach, obecnie przeżywa ona „drugą młodość”, okres ponownego, intensywnego rozkwitu, w nowych – trudniejszych i konkurencyjnych – warunkach.

Koło naukowe to organizacja zrzeszająca studentów, działająca w obrębie szkoły wyższej, której celem jest działalność naukowa i samokształceniowa jej członków. Mogą do niej należeć wszyscy studenci danej uczelni, także z innego wydziału. To doskonały sposób na włączenie się w życie uniwersyteckie, ale też niepowtarzalna okazja do uzyskania lepszej oceny z zajęć oraz jedna z dróg umożliwiających otrzymanie stypendium naukowego. Koło naukowe istnieje wówczas, kiedy grupa zainteresowanych studentów spotyka się poza

---

<sup>1</sup> M. Smużewska, *Studencki ruch naukowy w polskich uniwersytetach z perspektywy zmian zachodzących we współczesnym szkolnictwie wyższym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2015, nr 1(45), s. 229.

obowiązującymi zajęciami, aby dyskutować na tematy naukowe, lub kiedy włączy się aktywnie do badań naukowych prowadzonych w zakładzie czy katedrze. Patrząc na koła naukowe w ten sposób, można stwierdzić, że mają one historię tak długą, jak istnienie uczelni macierzystej.

Formuła koła naukowego jest jedną z dostępnych dla studentów ścieżek realizacji celów rozwojowych. Oprócz niej studenci mogą uzyskiwać podobne korzyści na praktykach studenckich, podejmując równoległą pracę zawodową, działalność wolontariatu itp.<sup>2</sup>

Koła naukowe to formy zrzeszeniowe, pozbawione osobowości prawnej, mające jednak zdolność do czynności prawnych<sup>3</sup>. Powstają endogennie, z inicjatywy samych studentów, mają konkretny cel. Do pojedynczego koła należy zazwyczaj niewielu członków (z reguły do 20 osób), choć w tym zakresie też są wyjątki. Grupy te mają swoich opiekunów – pracowników naukowych, którzy pomagają studentom w merytorycznej realizacji zadań i w kontaktach z organami uczelni. Ustrój koła naukowego jest demokratyczny.

Koła naukowe wyrosły z systemu elitarnego, działają jednak w masowym szkolnictwie. Są ruchem dojrzałym (w schyłkowym etapie instytucjonalizacji), którego działanie nie miało najczęściej charakteru kontrkulturowego, antagonistycznego wobec systemu<sup>4</sup>. W historii studenckiego ruchu naukowego były wprawdzie okresy, kiedy przeciwstawiał się on siłom politycznym lub społeczności akademickiej, ale bynajmniej nie jest to jego cechą dystyngtywną. Niezadowolenie z danej sytuacji społeczno-politycznej było raczej punktem wyjścia do przegrupowania czy mobilizacji zasobów. Opisywane zjawisko organizacyjne wyłoniło się w połowie XIX wieku na ziemiach historycznie polskich po to, by wspierać w studiach uniwersyteckich młodzież tego samego pochodzenia etnicznego<sup>5</sup>. Po 1918 roku istnienie organizacji studenckich o profilu naukowym nadal miało swoje uzasadnienie ze względu na trudne warunki odradzającego się szkolnictwa wyższego. Po II wojnie światowej nastąpiło wiele prób zawłaszczenia ruchu do realizowania przez niego

---

2 B. Kurzyk, *Model organizacji Koła Naukowego a rozwój praktycznych kompetencji studentów*, [w:] P. Wdowiński (red.), *Nauczyciel akademicki wobec nowych wyzwań edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 130.

3 Por. szerzej: A. Jakubowski, *Prawne aspekty działania ruchu naukowego studentów i doktorantów*, <http://www.struna.edu.pl/niezbednik.html> (dostęp: 12.04.2017).

4 M. Smużewska, *Etos studencki w kodeksach i w życiu codziennym*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2012, nr 2(58), s. 141–156.

5 Eadem, *Studencki ruch naukowy...*, s. 216.

ideologicznych celów władz, co jednak nigdy do końca się nie udało<sup>6</sup>. Obecnie studencki ruch naukowy to kilkanaście tysięcy organizacji, które w zakresie podejmowanych zadań w zasadzie nie są ograniczane, a jedynym mechanizmem regulującym ich aktywności są restrykcje wynikające z quasi-formalnego statusu i zainteresowań samych członków ruchu.

Cechą charakterystyczną współczesnych studenckich kół naukowych jest ich elitarność i względna hermetyczność. Są nakierowane na dostarczanie korzyści własnym członkom, studenci działają w nich przede wszystkim na rzecz siebie samych<sup>7</sup>.

Współczesne koła są rozproszone i różnią się między sobą wielkością, aktywnością i pomysłami na odnalezienie się w studenckiej rzeczywistości. Niechętnie się stowarzyszają, bo są przeświadczone o własnej wyjątkowości. Doświadczenia kół nie kumulują się i w konsekwencji często w toku swojej wieloletniej działalności popełniają one wciąż te same błędy. Kolejne, nowatorskie bądź naprawcze propozycje zgłaszają już studenci młodszych roczników, którzy, nie znając historycznych uwarunkowań danego koła, budują podwaliny jego działalności w nowym otoczeniu. Jak wskazywał Albert Einstein, „wyobraźnia ważniejsza jest niż wiedza”<sup>8</sup>. Odnosząc to do kół naukowych warto zaznaczyć, że sama wiedza nie wystarczy, aby się rozwijać – trzeba mieć własne pomysły, inicjatywę, wykazywać twórczy niepokój i odrobinę spontaniczności działania. Stanowi to z pewnością dobry wstęp do aktywnego i udanego życia zawodowego.

## Zadania studenckich kół naukowych oraz kluczowe czynniki ich sukcesu

Działając w kołach, studenci pogłębiają wiedzę i zdobywają doświadczenie: prowadzą badania naukowe, wydają publikacje, biorą udział w konferencjach, organizują szkolenia i spotkania z wybitnymi przedstawicielami świata nauki, kultury, polityki. Realizując projekty, mogą nauczyć się pozyskiwania partnerów biznesowych, szukania źródeł finansowania oraz zarządzania czasem i ludźmi. Jeśli poza studiowaniem student wyraża chęć uczestniczenia

6 Por. szerzej: J. Walczak, *Ruch studencki w Polsce 1944–1984*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1990.

7 Por. szerzej: J. Kulpińska, H. Najduchowska, M. Jastrząb-Mrozicka, E. Wnuk-Lipińska, *Studenci okresu przełomu. Raport z badań 1987–1990*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1992.

8 <http://mediapl-ngc.natgeotv.com/14846-cytaty-alberta-einsteina> (dostęp: 12.03.2017).

w takiej formie aktywności, może rozwijać swoje pasje w już istniejącym kole naukowym (czy organizacji) lub założyć nowe. Sukces koła to dwa elementy: motywujący do pracy opiekun i grupa zaangażowanych studentów<sup>9</sup>.

W całym procesie bardzo ważną rolę odgrywają opiekunowie koła – czyli pracownicy nauki. W dużej mierze to od nich zależy kierunek i tempo rozwoju grupy, którą się zajmują. Rola, zadania i osobowość opiekuna są bardzo ważne, ponieważ nawet najlepszą inicjatywę studencką można zaprzepaścić przez nieprawidłową opiekę. Studenci przychodzą na studia, podejmują pracę w kołach naukowych i odchodzą, kończąc edukację wyższą. Opiekun pozostaje, budząc pasje naukowe w przedstawicielach następnych roczników.

Zadania kół naukowych można podzielić na trzy grupy<sup>10</sup>:

- zadania naukowe (w tym między innymi: rozwijanie umiejętności praktycznego zastosowania wiedzy; udział w pracach badawczych, wdrożeniowych, projektowych; umożliwienie publikacji wyników swoich prac w czasopismach naukowych; umożliwienie udziału w konferencjach, sesjach i seminariach naukowych; umożliwienie kreowania własnych rozwiązań, własnej tematyki badawczej; udział w dodatkowych kursach oraz szkoleniach; umożliwienie poszerzania swoich zainteresowań, poznawania metodologii oraz narzędzi wykorzystywanych w badaniach naukowych);
- zadania społeczne (w tym między innymi: kształtowanie cech osobowych, zachowań i kultury osobistej; motywowanie do dalszego rozwoju; wykształcanie potrzeby ciągłego doskonalenia się; budowanie relacji międzyludzkich; wykazywanie się działalnością charytatywną, promocją uczelni; umożliwianie rozwoju zdolności organizacyjnych; pogłębianie umiejętności pracy w zespole; budowanie więzi z uczelnią; podtrzymywanie tradycji);
- zadania kształtujące sylwetkę absolwenta (w tym między innymi: budowanie umiejętności twórczego wykorzystania wiedzy; kształtowanie zachowań i kultury osobistej; pogłębianie umiejętności prezentowania własnych poglądów i ich obrony; nauczanie odpowiedniego eksponowania swoich umiejętności; przygotowanie merytoryczne do świadomego wyboru dalszej drogi kształcenia).

9 Należy jednak zauważyć, że każda, nawet najlepsza inicjatywa, jeżeli nie znajdzie poparcia i przychylności władz wydziału i uczelni, skazana jest na porażkę.

10 B. Boryczko, L. Kurcz, *Studenckie koła naukowe jako element wspomagający proces nauczania na wyższej uczelni*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków, s. 3–4, [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-87104519-c252-4f06-a879-93475e0ae24d/c/Studenckie\\_kola\\_naukowe\\_jako\\_element\\_wspomagajacy.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-87104519-c252-4f06-a879-93475e0ae24d/c/Studenckie_kola_naukowe_jako_element_wspomagajacy.pdf) (dostęp: 12.04.2017).

Studenckie koła naukowe są ważnym obszarem realizacji misji szkoły wyższej i istotnym elementem kształtowania sylwetki absolwenta. Wykraczają one swoją działalnością poza program studiów i uzupełniają go. Realizowane przedsięwzięcia to głównie inicjatywy studentów inspirowanych przez opiekunów kół. Ich efektem jest lepsze przygotowanie naukowe i praktyczne do wyzwań stawianych przez współczesny rynek pracy.

Dla przykładu, na samym tylko Uniwersytecie Warszawskim, gdzie studencki ruch naukowy jest najliczniejszy, w 2013 roku istniało 489 organizacji studenckich, a jedna z lepszych uczelni prywatnych – Akademia Leona Koźmińskiego – w swoich sprawozdaniach za 2014 rok wykazała istnienie w jej obrębie 21 kół naukowych na 8500 studentów.

Paradoksalnie, zwiększenie liczby studentów uczelni wyższych przyniosło raczej marginalizację studenckiego ruchu naukowego niż jego umasowienie. Obejmuje on obecnie bardzo niewielką część społeczności akademickiej, co mogłoby sugerować, że funkcjonuje jako relikw z poprzedniej epoki, że podzielił los takich organizacji, jak Zrzeszenie Studentów Polskich czy Niezależne Zrzeszenie Studentów. Istotnie, w efekcie otwarcia się szkolnictwa wyższego na współpracę z otoczeniem zewnętrznym, głównie z biznesem, inicjatywy kół naukowych wydają się skromne i słabo widoczne na tle wydarzeń organizowanych przez administrację miast, organizacje trzeciego sektora czy firmy komercyjne. Nie znaczy to jednak, że działania takie nie są ważne i doceniane, ani nie umniejsza to znaczenia kół naukowych w procesie rozwoju osobistego studentów.

## Progi i bariery rozwoju studenckich kół naukowych

Jak w każdej działalności, tak i w przypadku studenckiego ruchu naukowego można zidentyfikować szereg czynników powodujących okresowe zmniejszenie aktywności koła naukowego, a nawet zawieszenie jego działalności. Czynniki te można podzielić na dwie grupy<sup>11</sup>:

- czynniki wynikające z działalności uczelni – należą do nich:
  - brak zaangażowania i negatywna postawa opiekuna koła (bez pasji i zaangażowania opiekuna koła nawet najlepsze warunki stworzone przez uczelnię nie zagwarantują sukcesu)<sup>12</sup>;

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 5–6.

<sup>12</sup> Szczególnie groźne jest realizowanie przez pracownika własnych celów kosztem zaangażowania studentów – członków koła. Efektem tego jest stawianie młodych ludzi przed trudnymi wyborami – realizować swoje pasje w kole czy cele pracownika naukowego uczelni. W ta-



- tworzenie przez wyższe uczelnie zbyt skomplikowanych procedur dotyczących funkcjonowania kół naukowych (potrafią zniechęcić nawet najbardziej zaangażowane osoby do rozwijania się poza programem nauczania);
  - niedofinansowanie działalności kół naukowych (ograniczone środki finansowe przeznaczone na rozwój takiej działalności powodują konieczność pozyskiwania przez koła naukowe sponsorów, co z jednej strony pozwala na doskonalenie umiejętności pozyskiwania przez studentów funduszy na swoją działalność, a z drugiej – często ogranicza możliwości koła, nadmiernie angażuje jego członków i zabiera czas, który powinien być poświęcony na rozwój naukowy);
  - wprowadzenie systemu bolońskiego (przeciętny czas zaangażowania maleje bowiem z 3,5 do średnio 1,5 roku; wyraźnie widać, że aktywność w kole naukowym przygasa pod koniec studiów, na co wpływ ma pisanie pracy dyplomowej, podejmowanie staży i pracy; liczba studentów uzupełniających studia na tej samej uczelni i kierunku jest zróżnicowana, co odbija się na pracy kół);
- czynniki wynikające z zaangażowania studentów – należą do nich:
- trudności w zapewnianiu ciągłości dopływu nowych członków (okres członkostwa studenta w kole jest związany z cyklem studiów, bywają więc zarówno lata obfitujące w talenty, jak i okresy stagnacji);
  - postrzeganie koła naukowego jako formy klubu studenckiego (spotkania towarzyskie i wyjazdy bez elementów nauki – odejście od realizacji misji koła; sukces dobrze działającego koła naukowego polega na połączeniu w odpowiednich proporcjach działalności naukowej i społecznej);
  - spadek znaczenia wykształcenia wyższego w systemie wartości młodych ludzi (wiąże się z mniejszą dbałością o rozwój osobisty, a zwłaszcza naukowy)<sup>13</sup>;
  - nieobecność instytucjonalna studenckiego ruchu naukowego na forum międzynarodowym (według badań polskie koła naukowe nie zrzyszają się z podobnymi podmiotami z innych krajów)<sup>14</sup>.

---

kich, na szczęście rzadkich, sytuacjach młodzi ludzie mogą czuć się wykorzystywani, często rezygnują ze swojego rozwoju w kole naukowym i przyjmują postawę pasywną.

13 Wiąże się to z poziomem kreatywności i zaangażowania w nowatorstwo, na co wskazywał Michael Hechter w teorii solidarności grupowej, por. M. Smużewska, *Studencki ruch naukowy...*, s. 225.

14 *Ibidem*.

Pozytywnym zjawiskiem ostatnich lat jest zwiększenie przejrzystości w zakresie funkcjonowania studenckiego ruchu naukowego i wyeliminowanie uznaniowości, która do niedawna jeszcze cechowała tego typu działania. Powstanie rad kół naukowych i forów, wypracowanie regulaminów, wzorów dokumentów oraz zwiększenie poziomu jawności informacji dotyczących wysokości dostępnych funduszy i sposobu ich podziału ogranicza uznaniowość i potencjalne pole do nadużyć. Nieodłącznym minusem jest jednak nadmierne rozrost procedur i komplikowanie systemu.

Samo niezadowolenie z niedostatków w działalności studenckiego ruchu naukowego to za mało, by wykształcić jakiś konstruktywny ruch. Poszukuje się pomysłów na to:

jak pogodzić kolektywizm koła naukowego z indywidualistycznym nastawieniem współczesnych studentów. Organizacje o różnych profilach w ramach jednego uniwersytetu powinny ze sobą współpracować i wspierać wzajemnie swoje działania, nawet gdy nie jest to *clou* ich działalności<sup>15</sup>.

Struktura współczesnych kół naukowych wciąż ulega przeobrażeniom, dostosowując się do zmieniających się realiów otoczenia, w którym funkcjonują te organizacje. Właściwy dobór mechanizmów finansowania i różnorodnie kształtowane priorytety społeczne powinny przyczynić się do reorientacji organizacyjnej studenckich kół naukowych, swoistych inkubatorów dla ludzi młodych, zdolnych i ambitnych, dla których sam program studiów to za mało, w kierunku nowych form działania.

## **Działanie studenckich kół naukowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego**

Na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego zawsze istniał klimat sprzyjający swobodnej działalności studenckiego ruchu naukowego. Kolegia dziekańskie każdej kadencji popierały niemal wszystkie inicjatywy studenckie, podejmowano wspólne prace badawcze, studentów wspierano i tworzono wraz z nimi publikacje, a także organizowano różnorodne przedsięwzięcia. Studenckie koła naukowe wspomagały działalność poszczególnych katedr, biorąc udział w organizacji konferencji oraz wielu wydarzeń wydziałowych.

---

15 *Ibidem*, s. 231.

W roku 2012 na Wydziale Zarządzania UŁ utworzono stanowisko pełnomocnika dziekana do spraw organizacji studenckich. To wydarzenie zapoczątkowało okres budowania wspólnej tożsamości kół naukowych Wydziału, spowodowało podejmowanie wspólnych inicjatyw oraz wymusiło uregulowanie wielu istotnych kwestii (w tym zasad funkcjonowania i finansowania działalności studenckich kół naukowych)<sup>16</sup>.

Zaangażowanie się w działalność jednego ze studenckich kół naukowych na Wydziale Zarządzania UŁ niesie z sobą różnorodne korzyści. Studia to nie tylko zajęcia i egzaminy. Powszechnie wiadomo, że w dzisiejszych czasach samo studiowanie nie wystarcza, trzeba bowiem umieć wybić się ponad przeciętność i wyróżnić w tłumie. Idealną sposobność ku temu stwarzają koła naukowe. Ich członkowie widują się na cotygodniowych spotkaniach grupy (w formie seminariów lub konwersatoriów) i wspólnie planują organizowanie konferencji, obozów naukowych, imprez oraz wyjazdów integracyjnych, a także spotkań gościnnych z naukowcami z innych ośrodków akademickich. Dodatkowo studenci przygotowują referaty i prezentacje poświęcone tematowi, którymi w danym momencie się zajmują, co doskonalili ich warsztat badawczy. Nieodłącznym elementem takiej aktywności jest promowanie koła na imprezach ogólnouczelnianych, ogólnopolskich oraz kongresach kół naukowych. Oferta kół na Wydziale Zarządzania jest na tyle bogata, że można w niej znaleźć koło, którego działalność odpowiadać będzie zainteresowaniom każdego z pragnących się zaangażować studentów. Jak pisze Bartłomiej Kurzyk, koła naukowe:

poprzez umożliwienie zainteresowanym studentom realizacji projektów o charakterze naukowym i praktycznym, dają im unikalną okazję sprawdzenia i rozwoju wiedzy i umiejętności w warunkach ograniczonego ryzyka. Może to być szczególnie istotne w przypadku przedmiotów ilościowych, gdzie studenci mogą pod okiem opiekuna koła naukowego realizować badania naukowe lub projekty badawcze na zlecenie firm i organizacji. Aby jednak możliwe było uzyskanie wyżej wymienionych efektów, koła naukowe powinny działać w sposób, który maksymalizuje szanse powodzenia projektów realizowanych przez studentów i zapewnia im możliwość rozwoju przez doświadczenie<sup>17</sup>.

16 Na poziomie krajowym sytuacji braku powiązań międzyorganizacyjnych miał zaradzić portal STRUNA, finansowany przez Fundusz Pomocy Studenckiej, który jest inicjatywą udaną, wpisującą się w potrzeby ruchu; stanowi też formę promocji środowiska – <http://www.struna.edu.pl/niezbednik.html> (dostęp: 4.11.2015).

17 B. Kurzyk, *Model organizacji Koła Naukowego...*, s. 130.

Władze Wydziału Zarządzania są przychylnie nastawione do wszelkich studenckich inicjatyw, aktywnie wspierają działalność kół naukowych, bo zdają sobie sprawę, że praca w nich to dla młodych ludzi pierwsze i bardzo cenne kroki na drodze do przyszłej kariery zawodowej. Podkreślają, że koło to aktywność dla chętnych, to spędzanie czasu w gronie ludzi o podobnych zainteresowaniach. Studia są przede wszystkim czasem na poznanie siebie i świata, w którym niedługo trzeba będzie się odnaleźć. Praca w kole naukowym stanowi dobre uzupełnienie wiedzy. Dzięki uczestniczeniu w działaniach jakiegokolwiek koła już na studiach nabywa się kompetencje, które pracodawcy cenią sobie najbardziej: pracowitość, samodzielność, kreatywność, umiejętność pracy pod presją czasu i stresu. Co równie ważne, zdobywa się także cenne doświadczenie, którym można pochwalić się w CV.

W roku 2016 na Wydziale Zarządzania działały następujące studenckie koła naukowe:

- Studenckie Koło Naukowe Globalni,
- Studenckie Koło Naukowe Kreatywności Biznesowej BIZAKTYWNE,
- Studenckie Koło Naukowe Logistyki UNI-Logistics,
- Studenckie Koło Naukowe Marketingu MarkeTEAM,
- Studenckie Koło Naukowe ManageTeam,
- Studenckie Koło Naukowe ProBiz+,
- Studenckie Koło Naukowe Public Management,
- Studenckie Koło Naukowe Rachunkowości SIGMA,
- Studenckie Koło Naukowe SKN FEIM,
- Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Łańcuchem Dostaw,
- Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Personalem Personalni,
- Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Strategicznego Stratolog,
- Interdyscyplinarne Koło Naukowe Doktorantów.

W końcu listopada 2016 roku swoją działalność zawiesiły: Studenckie Koło Naukowe ProBiz+ oraz Studenckie Koło Naukowe Public Management, natomiast w lutym 2017 roku działalność rozpoczęło SKN Sinergia. Studenckie koła naukowe na Wydziale Zarządzania UŁ organizują wiele imprez i podejmują ciekawe inicjatywy – poniżej wymieniono tylko niektóre z nich:

- Łódź Jungle Web – coroczna edycja dwudniowej konferencji poruszającej tematykę wykorzystania marketingu w internecie (m.in. e-mail marketingu, social mediów, SEO/SEM i mobile marketingu); wśród prelegentów i prowadzących warsztaty pojawia się wiele znanych firm; jest to ogólnopolskie spotkanie entuzjastów marketingu internetowego, nowych technologii oraz innowacji w biznesie;

- Marketing Challenge – coroczna marketingowa gra miejska; tematem tegorocznej, trzeciej edycji ogólnopolskiej był marketing przyszłości; w tej edycji (2016) wzięło udział 29 trzyosobowych zespołów;
- Którędy do marketingu? – druga edycja jednodniowej konferencji dla studentów marketingu i kierunków pokrewnych na studiach pierwszego stopnia; w roku poprzednim impreza odbyła się pod nazwą „Marketing na wynos”; celem tego wydarzenia jest prezentacja ścieżek kariery w marketingu;
- Akademia Rachunkowości – cykl szkoleń i wykładów skierowanych do studentów Wydziału Zarządzania; w ramach Akademii odbywają się spotkania prowadzone przez przedstawicieli różnych firm z branży finansowej; na każdym z nich poruszane są inne aspekty praktyczne rachunkowości;
- SIGMA MARATON – cykliczna, organizowana od siedmiu lat ogólnopolska konferencja naukowa obejmująca tematykę z zakresu rachunkowości, która przyciąga rzesze zdolnych i spragnionych wiedzy studentów z całej Polski; celem konferencji jest wymiana poglądów i doświadczeń związanych z różnorodnymi aspektami rachunkowości; wydarzenie obejmuje swoim zakresem zarówno zagadnienia regulacyjne, zarządcze, jak i środowiskowe współczesnej rachunkowości i sprawozdawczości finansowej; każdorazowo „Sigma Maraton” przebiega pod innym hasłem, uczestnicy mają okazję do zaprezentowania własnych referatów i wystąpień obejmujących problematykę mieszczącą się w zakresie tematycznym danej edycji; dodatkowo, w trakcie konferencji studenci rozwiązują case study przygotowane przez specjalistów i praktyków ze świata finansów i rachunkowości;
- Topsim Management Challenge – rozbudowana gra menedżerska polegająca na podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie na szczeblu produkcji, zaopatrzenia i sprzedaży produktów; celem gry jest zapoznanie się jej uczestników z problemami planowania i podejmowania decyzji, które wpływają na wyniki firmy;
- S.Ł.O.W.A. – Spotkanie Łódzkich Organizacji Wyjątkowo Aktywnych;
- Academic Workshop 2016 „Weź kompetencje na warsztat” – projekt cykliczny;
- „Innowacje w łańcuchach dostaw źródłem przewagi konkurencyjnej w XXI wieku” – wydarzenie o formule dwudniowej konferencji łączącej aspekty teoretyczne i praktyki biznesowe; pierwszy dzień poświęcony był prezentacjom zaproszonych gości ze świata biznesu – licznego grona menedżerów logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw; podczas

drugiego dnia studenci uczestniczyli w warsztatach oraz wizytach studyjnych;

- Nauka CREATIVE VIBES – Ogólnopolska Konferencja „Kreatywnością rozwijamy biznes”;
- turniej CASH FLOW – gra, która zmienia myślenie na temat zarządzania środkami pieniężnymi w firmie;
- obozy naukowe – m.in. czwarty już obóz naukowy SKN SIGMA we współpracy z PGL Lasy Państwowe (udział w nim to dla studentów możliwość poszerzenia wiedzy i zdobycia doświadczeń praktycznych; ogromną satysfakcją dla członków koła jest świadomość, że przyczynili się do zastosowania w tak dużym i specyficznym podmiocie nowych narzędzi rachunkowości zarządczej i do analiz oraz wyceny specyficznych składników majątku leśnego);
- liczne warsztaty i szkolenia, spotkania z praktykami, warsztaty dla studentów.

Koła naukowe prowadzą głównie działalność naukową, ale czasami także turystyczną, sportową, kulturalną, rekreacyjną, charytatywną. Są to inicjatywy poszczególnych kół lub przedsięwzięcia o charakterze środowiskowym.

Studenci działający w kołach naukowych na Wydziale Zarządzania UŁ podejmują również szereg wspólnych inicjatyw wydziałowych, między innymi:

- SKOŁOwanie – organizowane od kilku lat w październiku przedsięwzięcie rekrutacyjne, sprzyjające dodatkowo integracji środowiska, rozpoczyna rok akademicki studenckiego ruchu naukowego; głównym celem seminariów jest doskonalenie form działalności animatorów studenckiego ruchu naukowego, wymiana doświadczeń i wypracowanie nowych form działalności studenckich kół naukowych;
- KOŁOmania.WZ – coroczna konferencja studenckich kół naukowych działających na Wydziale Zarządzania UŁ, umożliwiająca przedstawienie obszarów zainteresowań poszczególnych kół; jest okazją do prezentacji wyników przeprowadzanych badań, pozwala na wykształcenie w studentach świadomości wspólnoty interesów, przekonanie ich do współpracy i uświadamianie, że każde koło stanowi część większego zespołu; inicjatywa ta ma także na celu pokazywanie, że indywidualizm może również zadziałać w grupie;
- Gala Absolwenta – wydarzenie, które stało się już tradycją Wydziału Zarządzania UŁ; moment na podsumowanie kilku lat wspólnej nauki oraz doskonały sposób, aby zakończenie studiów nie kojarzyło się jedynie z potwierdzeniem odbioru dyplomu w dziekanacie; w jej ramach absolwenci zakładają togi i birety oraz odbierają dyplomy ukończenia studiów z rąk dziekana Wydziału Zarządzania UŁ w obecności wykładowców, rodzin i przyjaciół;

- Dzień Studenta WZ – jednodniowa, kilkugodzinna impreza na Wydziale Zarządzania o charakterze rekreacyjnym, mająca na celu zachęcanie studentów do socjalizowania się w obrębie środowiska uczelnianego;
- Piknik Wiedzy i Nauki UŁ;
- inne inicjatywy – m.in.: „Sadzimy lasy z kołem SIGMA”; GE Day (seria wykładów prelekcji i warsztatów prowadzonych przez pracowników firmy);
- imprezy społeczne i charytatywne, m.in. uniwersytet dla dzieci, POMAGAMYŚWIĘTA, pomoc w nauce dzieciom z domów dziecka, organizacja paczek świątecznych dla dzieci, „SIGMA dla dzieci w szpitalu”.

Do najważniejszych efektów merytorycznych działalności studenckich kół naukowych na Wydziale Zarządzania UŁ należy zaliczyć:

- rozwijanie umiejętności pracy projektowej w zespole;
- utrwalenie i poszerzenie wiedzy na temat specyfiki problemów i różnych aspektów zarządzania współczesnym biznesem;
- umożliwianie odpowiedzialnego uczestniczenia w projekcie, którego efekty mogą zostać trwale włączone w mechanizmy systemu zarządzania podmiotów gospodarczych;
- stwarzanie okazji do gromadzenia danych do rozdziałów praktycznych prac licencjackich i magisterskich;
- umożliwienie zdobycia doświadczenia praktycznego oraz uświadomienie studentom potrzeby świadomego studiowania zagadnień z obszaru zarządzania i finansów oraz korzyści z tego wynikających.

## Podsumowanie

Osiągnięcie sukcesu w procesie budowania gospodarki innowacyjnej i konkurencyjnej, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy, zależy m.in. od sprawności funkcjonowania systemu nauki i szkolnictwa wyższego oraz jakości kształcenia i badań.

Wymienia się kilka obszarów zadań, od których zależy unowocześnienie europejskich szkół wyższych i wykorzystanie ich ogromnego potencjału. Zniesienie barier wokół uniwersytetów w Europie, zapewnienie prawdziwej autonomii, partnerstwo ze środowiskiem biznesu, dbanie o właściwe połączenie kwalifikacji i umiejętności dla rynku pracy – to tylko niektóre z licznych wyzwań stojących przed współczesnymi uczelniami wyższymi.

Problemy, z jakimi borykają się europejskie uniwersytety, dotyczą również polskich uczelni. Z analiz oraz dyskusji środowiskowych wynika, że polskie

szkoły wyższe powinny aktywniej dążyć do poprawy swojej pozycji, zwiększyć atrakcyjność i użyteczność programów kształcenia i badań, podnosząc ich jakość. Jak wskazuje B. Kurzyk:

wraz ze zmianami na rynku pracy w Polsce rośnie znaczenie praktycznego doświadczenia w rozwoju zawodowym i w budowaniu wartości studentów w oczach pracodawców. Jednocześnie, studia wyższe coraz częściej krytykowane są za zbyt duży nacisk na wiedzę teoretyczną, a zbyt mały – na kształtowanie umiejętności jej wykorzystania w praktyce i podstawowych kompetencji profesjonalnych – takich jak komunikacja, zarządzanie czasem czy zarządzanie rozwojem kariery zawodowej<sup>18</sup>.

Eric Emmanuel Schmitt powiedział: „na człowieka składają się wybory i okoliczności. Nikt nie ma władzy nad okolicznościami, ale każdy ma władzę wyboru”<sup>19</sup>. Wydaje się, że studencki ruch naukowy, którego najpopularniejszą formułą na polskich uczelniach wyższych są studenckie koła naukowe, jest nie tylko cennym uzupełnieniem oferty edukacyjnej – stanowi on przede wszystkim istotne narzędzie kształtowania wiedzy, umiejętności i kompetencji studentów, czyli przyszłych pracowników i pracodawców. Tylko od nich samych zależy, jak pokierują swoją ścieżką nauki i kariery.

---

## Bibliografia

- Boryczko B., Kurcz L., *Studenckie koła naukowe jako element wspomagający proces nauczania na wyższej uczelni*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków, [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-87104519-c252-4f06-a879-93475e0ae24d/c/Studenckie\\_kola\\_naukowe\\_jako\\_element\\_wspomagajacy.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-87104519-c252-4f06-a879-93475e0ae24d/c/Studenckie_kola_naukowe_jako_element_wspomagajacy.pdf) (dostęp: 12.04.2017).
- <http://mediapl-ngc.natgeotv.com/14846-cytaty-alberta-einsteina> (dostęp 12.03.2017).
- <http://www.wielkieslowa.pl/4943-na-czlowieka-skladaja-sie-wybory-i-okolicznosci.html>, (dostęp: 12.03.2017).
- Jakubowski A., *Prawne aspekty działania ruchu naukowego studentów i doktorantów*, <http://www.struna.edu.pl/niezbednik.html> (dostęp: 12.04.2017).
- Kulpińska J., Najduchowska H., Jastrzęb-Mrozicka M., Wnuk-Lipińska E., *Studenci okresu przełomu. Raport z badań 1987–1990*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1992.

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 129.

<sup>19</sup> <http://www.wielkieslowa.pl/4943-na-czlowieka-skladaja-sie-wybory-i-okolicznosci.html> (dostęp: 12.03.2017).



- Kurcz L., Gołdasz A. (red.), *Studenckie koła naukowe – nowe możliwości*, „Zeszyty Studenckiego Towarzystwa Naukowego” nr 20, AGH, Wydawnictwo Studenckiego Towarzystwa Naukowego, Kraków 2010.
- Kurzyk B., *Model organizacji Koła Naukowego a rozwój praktycznych kompetencji studentów*, [w:] P. Wdowiński (red.), *Nauczyciel akademicki wobec nowych wyzwań edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 129–141.
- Niezbędnik*, <http://www.struna.edu.pl/niezbędnik.html> (dostęp: 4.11.2015).
- Smużewska M., *Etos studencki w kodeksach i w życiu codziennym*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2012, nr 2(58), s. 141–156.
- Smużewska M., *Studencki ruch naukowy w polskich uniwersytetach z perspektywy zmian zachodzących we współczesnym szkolnictwie wyższym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2015, nr 1(45), s. 215–233.
- Tomaszewski P., *Ogólnopolski Związek Akademickich Kół Naukowych 1929–1933 – zarys działalności*, „Analecta. Studia i Materiały z Dziejów Nauki” 2013, nr 1–2, s. 215–230.
- Walczak J., *Ruch studencki w Polsce 1944–1984*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1990.
- Wdowiński P. (red.), *Nauczyciel akademicki wobec nowych wyzwań edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.



Dawid Apon, Radosław Głyda, Daria Tertychna

## Jak do nas dotrzeć? #SocialMedia

---

### Wprowadzenie

„Budzimy się – sprawdzamy Facebooka. Jemy obiad – robimy zdjęcie na Instagrama. Oglądamy mecz – relacjonujemy go na Twitterze. Wychodzimy do kina – oglądamy trailer na YouTube”<sup>1</sup>. Obecnie media społecznościowe są nieodzownym elementem życia, w szczególności dla ludzi młodych. Za ich pomocą dzielimy się informacjami ze swojego życia prywatnego, kreujemy marki, zdobywamy informacje i komunikujemy się z innymi. To, co trafia do sieci, i to, w jaki sposób to odbieramy, ma ogromny wpływ na nasze życie, nie tylko na jego wirtualną część. Media są narzędziem, które umożliwia nam interakcje z innymi użytkownikami i – jednocześnie – wpływanie na innych ludzi. Badanie treści i zachowań w mediach społecznościowych może być sposobem na zrozumienie preferencji, gustów i wartości klientów. Ponadto można je stosować w tworzeniu strategii reklamowych i komunikacyjnych oraz przy projektowaniu nowych produktów. Daje równocześnie możliwość manipulacji, rozprzestrzeniania fałszywych informacji, których odbiorcy zazwyczaj nie weryfikują, co może przerozić się w cyberprzemoc. Ta zaś może być krokiem do przemocy w rzeczywistym świecie. Celem pracy jest przedstawienie sposobu i siły oddziaływania mediów społecznościowych od strony psychologicznej, ich pozytywnego i negatywnego wpływu na życie ludzi oraz wskazanie, w jaki sposób możemy wykorzystać media przy tworzeniu strategii marketingowych.

### Siła mediów społecznościowych

World Wide Web, utożsamiany z ogólnosiwiatową siecią czy też internetem, jest najszybciej rozwijającym się tworem obecnych czasów, który umożliwia wymianę informacji na szeroką skalę. Jak wskazują statystyki, na całym świecie sieć używana jest przez ponad trzy miliardy ludzi. Jednym z fenomenów internetu, który stał się dla większości nieodzownym elementem życia, są media społecznościowe, zmieniające funkcjonowanie nie tylko codzien-

---

1 M. Kulka, *Social media jako narzędzie wywierania wpływu w rekach klientów*, <https://socjomania.pl/social-media-jako-narzedzie-wywierania-wplywu-w-rekach-klientow> (dostęp: 14.04.2017).

nego życia, ale też gospodarki, ekonomii czy sposobu pracy. Według wyników badań „Digital in 2017 Global Overview” przygotowanych przez We Are Social i Hootsuite, prowadzonych w 2017, liczba aktywnych użytkowników mediów społecznościowych na świecie wynosi obecnie 2,789 miliarda, z czego aż 2,549 miliarda korzysta z nich za pomocą urządzeń mobilnych. W Polsce odsetek użytkowników wnosi 21%<sup>2</sup>. Media społecznościowe dają nam możliwość łatwej i szybkiej komunikacji, wymiany danych oraz natychmiastowej reakcji na umieszczone w sieci informacje. Za ich pośrednictwem nawiązujemy znajomości, rozpoczynamy i kończymy związki, szukamy inspiracji w życiu, dodając zdjęcia tworzymy wirtualnego siebie, szukamy pracy, robimy zakupy, a lajkując czyjeś posty – okazujemy poparcie dla jego idei. Zalety mediów dostrzegł marketing, który wykorzystuje obecnie ogromny potencjał szybkiej wymiany informacji, promocji usługi czy osoby, ocieplania wizerunku, propagowania swoich poglądów, lansowania nowych produktów lub trendów oraz utrzymywania bliskich kontaktów z konsumentami. To wszystko można zrobić, nie wychodząc z domu. Social media posiadają znacznie większą siłę przekazu niż media tradycyjne. Obecnie informacja w mediach społecznościowych ma znacznie większy zasięg zarówno dzięki szybkiej informacji zwrotnej, jak i wykorzystywaniu danych, jakie podajemy w sieci. Reklamodawcy tworzą kampanie skierowane do odpowiednich grup docelowych.

Jak wynika z raportu Wearesocial<sup>3</sup>, Polacy, podobnie do innych narodowości, chętnie korzystają z mediów społecznościowych.

Użytkownicy internetu stanowią dziś 61 proc. polskiego społeczeństwa. Aż 95 proc. z rzeszy 21,6 mln internautów deklaruje swoją aktywność w internetowych społecznościach. Największą popularnością cieszą się portale społecznościowe, w których do aktywności przyznaje się 86 proc. polskich użytkowników internetu. Dla wielu internautów przygoda z internetowymi społecznościami na portalach się kończy, bowiem zaledwie połowa z nich sięga po kolejne na liście medium. Są nimi blogi, które odwiedza 11 mln internautów. Dalej znajdują się fora i grupy dyskusyjne (7,8 mln), portale randkowe (3,5 mln) oraz umierające już w internetowym ekosystemie chaty, z których korzysta jedynie 4 proc. internautów<sup>4</sup>.

---

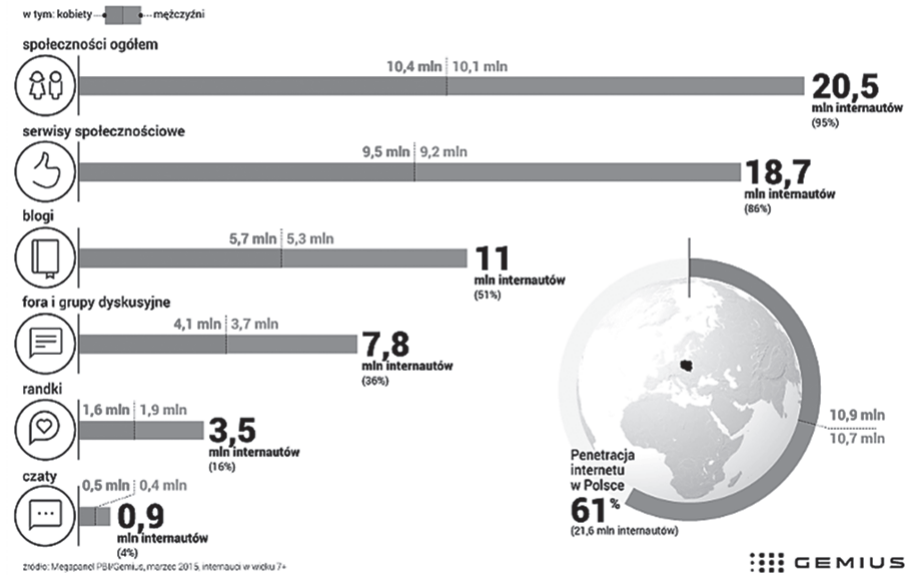
2 *Raport Digital in 2017 Global Overview*, <https://wearesocial.com/blog/2017/01/digital-in-2017-global-overview> (dostęp: 12.04.2017).

3 *Ibidem*.

4 *Polscy internauci kochają social media*, [http://www.brief.pl/arttykul,2924,polscy\\_internauci\\_kochaja\\_social\\_media.html](http://www.brief.pl/arttykul,2924,polscy_internauci_kochaja_social_media.html) (dostęp: 11.04.2017).

Z jednej strony media wykorzystywane są do promocji produktów, idei, wydarzeń czy prowadzenia branżowych blogów, z drugiej – do wymiany prywatnych wiadomości, wyrażania emocji, chwaleń się osiągnięciami. W internecie jesteśmy bardzo otwarci. Dużo chętniej niż w realnym świecie opowiadamy o sobie, publikujemy zdjęcia czy filmy, często nie zdając sobie sprawy, że polubiony lub udostępniony post szybko może dotrzeć nie tylko do naszych znajomych i przyjaciół, którzy mieli być jego bezpośrednimi odbiorcami, ale również do szefa, współpracowników czy nie lubianych sąsiadów.

## Gemius: Polacy w społecznościach internetowych



Rysunek 1. Udział Polaków w mediach społecznościowych

Źródło: *Polscy internauci kochają social media*, [http://www.brief.pl/arttykul,2924,polscy\\_internauci\\_kochaja\\_social\\_media.html](http://www.brief.pl/arttykul,2924,polscy_internauci_kochaja_social_media.html) (dostęp: 15.04.2017).

Z tego możemy wnioskować, że tworzenie wirtualnego siebie staje się bardzo ważnym elementem życia przeciętnego człowieka. To, co dzieje się w internecie, ma ogromny wpływ na nasze życie codzienne. Stajemy się niewolnikami swoich avatarów<sup>5</sup>. Coraz więcej czasu poświęcamy na funkcjonowanie w sieci, przez co zaniedbujemy inne sfery naszego życia. Powołując się na definicję Światowej Organizacji Zdrowia, „kompulsywno-nałogowe zachowa-

<sup>5</sup> Avatar – graficzna reprezentacja użytkownika. Dotyczy zarówno rzeczywistych ludzi, uczestniczących za ich pomocą w tych światach, jak i postaci generowanych przez samo oprogramowanie.

nie jest patologiczną relacją z jakimś zmieniającym nastrój doświadczeniem, które ma patologiczne konsekwencje w życiu danej osoby”<sup>6</sup>. Internet potrafi uzależniać tak samo jak używki, np. narkotyki. Z dnia na dzień poświęcamy na sprawdzanie powiadomień coraz więcej czasu aż dochodzimy do momentu, w którym nie potrafimy żyć bez informacji, jakie dostarczają nam media społecznościowe.

Odkąd powstał internet, każde następne pokolenie łączyła coraz większa więź z nowymi technologiami. Naukowcy powoli zaczynają przyzwyczajając nas do istnienia nowego pokolenia, określonego mianem pokolenia F (czyli Facebooka). Jak uważa psycholog i trener personalny Mateusz Grzesiak, „To pokolenie nie zna już koncepcji prywatności”<sup>7</sup>. W epoce mediów społecznościowych każdego dnia jesteśmy atakowani ogromną masą informacji, co ma znaczny wpływ na działanie naszych umysłów. Przykładem jest choćby zjawisko tzw. *banner blindness* (ślepoty bannerowej), polegające na automatycznym ignorowaniu elementów przypominających reklamy<sup>8</sup>.

W świecie Facebooka panuje pseudonarcyzm, daje on wrażenie, że inni są tak samo zainteresowani naszym życiem, jak my sami. Nic dziwnego: 40% naszej codziennej mowy to narracja o myślach i uczuciach, a idąc za badaniami Lee Hatza **mówienie o sobie**, aktywuje mózg tak samo jak jedzenie, seks i pieniądze<sup>9</sup>.

Życie w internecie opiera się na ciągłej ocenie. Raz my oceniamy zdjęcia z wakacji wykonane przez znajomych, nowy utwór muzyczny naszego ulubionego wykonawcy, ewentualnie usługę, która mogła nam przypaść lub nie przypaść do gustu. Innym razem to my jesteśmy oceniani przez znajomych oraz osoby obce. Zdjęcia samego siebie to szczególnie kategoria fotografii. Z psychologicznego punktu widzenia udostępnianie własnego wizerunku w bardziej lub mniej intymnych momentach niesie ze sobą zdecydowanie więcej informacji niż dzielenie się wszystkimi innymi fotografiami. Rodzi

6 M. Hędzulek, *Uzależnienie od Internetu – zasięg, formy, zagrożenia*, [w:] B. Płonka-Syroka, M. Staszczak (red.), *e-kultura, e-Internet, e-społeczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2008, s. 269.

7 M. Grzesiak *Psychologia hejtu, czyli jak radzić sobie z krytyką*, Oficyna Wydawnicza „Starway Institute”, Warszawa 2017.

8 *Nadchodzi pokolenie F*, <http://www.logo24.pl/Logo24/56,125389,17058563,nadchodzi-pokolenie-f,,5.html> (dostęp: 10.04.2017).

9 M. Grzesiak, *Podglądanie chwalenie się i poznawanie nieznanomych czyli cu na fejsie psychologia social media*, <http://mateuszgrzesiak.pl/podgladanie-chwalenie-sie-i-poznawanie-nieznanomych-cyli-cu-na-fejsie-psychologia-social-media/> (dostęp: 10.04.2017).

to różne, czasami bardzo skrajne emocje. Z jednej strony stajemy się bardzo narcystyczni, a nasze profile w social mediach pokazują, jak w krzywym zwierciadle, nasz wyidealizowany obraz; dowodzą tego badania zespołu: Manago, Graham, Greenfield i Salimkhan. Ich zdaniem jest to odzwierciedlenie tzw. Ja-idealnego<sup>10</sup>. Prezentujemy innym to kim chcielibyśmy być, a nie to, kim w rzeczywistości jesteśmy.

## Social media w różnych obszarach biznesu

Istnieje obiegowa opinia: jeśli nie ma cię na Facebooku, to znaczy, że nie istniejesz. Z uwagi na fakt, że najczęściej informacji szukamy w internecie, ważna jest więc aktywna obecność marki w sieci. E-Public Relations w social mediach umożliwia kreowanie pozytywnego wizerunku firmy, utrzymywania kontaktu ze światem. Poprzez te działania zwiększa się świadomość marki oraz efektywność przedsięwzięć prowadzonych przez firmę. Wykorzystywane są do tego różnego rodzaju metody, takie jak: wysyłanie życzeń świątecznych, udostępnianie postów, absorbujące czas i uwagę konkursy, kreatywne spoty promocyjne, które mają szansę stać się viralami<sup>11</sup>, prowadzenie aktywnych dyskusji na temat własnych produktów i usług. Dzięki zastosowaniu metody *Social Listening* firmy „nasłuchują” cały czas, co się dzieje w sieci. To skraca czas reakcji na pojawiające się informacje z około 8 godzin do około 20 minut. Wszystkie te zabiegi mają za zadanie budowanie silnej relacji z klientami i zdobywanie ich zaufania, co przekłada się na wyższą sprzedaż i ocieplanie wizerunku marki.

Media społecznościowe odgrywają nie tylko dużą rolę w relacjach z klientami, ale mają także znaczenie przy rekrutacji nowych pracowników. Sposoby ich poszukiwania na przestrzeni lat zmieniały się diametralnie. Obecnie samo CV jest niewystarczającym źródłem informacji o rekrutowanym kandydacie; bardzo często pracownicy działów HR korzystają z mediów społecznościowych, które są doskonałym źródłem informacji, ponieważ zamieszczamy w nich (świadomie lub nie) wiele danych. Ze względu na znaczenie internetu w dzisiejszym świecie, powstały także portale *stricte* biznesowe, specjalnie przystosowane do tworzenia profili zawodowych, na których

---

10 M. Parzuchowski, *Czy jesteś sobą na Facebooku*, <http://badania.net/czy-jestes-soba-na-facebooku/> (dostęp: 14.04.2017).

11 Viral – czyli marketing wirusowy, reklama wirusowa – działania marketingowe polegające na zainicjowaniu sytuacji, w której potencjalni klienci będą sami między sobą rozpowszechniać informacje dotyczące firmy, usług lub produktów.

umieszcza się informacje o wykształceniu, karierze zawodowej i kontakty służące do wyszukiwania nowych pracowników. Do portali tego typu należą m.in. LinkedIn, GoldenLine czy Profeo. Nie zawsze profile w social mediach pomagają nam w dostaniu się na wymarzone stanowisko, czasami stoją wręcz na przeszkodzie realizacji tych starań. Jednym z najczęściej spotykanych zarzutów jest niestosowne zdjęcie profilowe czy zbyt kontrowersyjne posty na Facebooku. Niekiedy kandydaci są odrzucani za poglądy polityczne, religijne czy orientację seksualną. Posiadanie „podejrzanych” znajomych także stawia kandydata w niekorzystnej sytuacji, co właściwie nie wydaje się dziwne: rekrutując nowych pracowników szukamy osób, które dołączą do już istniejącego zespołu, musimy więc postarać się o stworzenie grupy, która będzie w stanie ze sobą współpracować<sup>12</sup>. Kandydaci zdają się jednak cały czas lekceważyć rolę mediów społecznościowych jako źródła pozyskiwania informacji przez rekruterów.

Jedną z najważniejszych i najpotrzebniejszych metod w budowaniu firmy za pomocą mediów społecznościowych jest Comarch Social Intelligence. Jest to narzędzie służące do analizy mediów, umożliwiające reagowanie w sytuacji nagłych, niepożądanych zdarzeń. Odnosi się do badania opinii na temat marki w internecie, ale również służy analizowaniu zainteresowania produktami, usługami, kampanią i wszystkimi tymi zdarzeniami, których dotyczy dyskusja na portalach społecznościowych, takich jak Facebook czy Twitter. Za pomocą Comarch Social Intelligence możemy reagować na nagłe zdarzenia w internecie i chronić markę przed niekorzystnymi zjawiskami. Daje możliwości bezpośredniej komunikacji z konsumentami i pomaga przetrwać kryzysy w social mediach. Metoda ta daje wgląd w raporty z kompleksowymi danymi na temat opinii wobec marki<sup>13</sup>. Wspomaga też wykorzystanie koncepcji marketingowej *Zero moment of truth*, której założeniem jest wykrycie momentu podejmowania decyzji przez klienta. Pierwszym etapem zakupu jest wyszukanie informacji o produkcie, opinii o nim oraz włączenie się do dyskusji na jego temat. Jest to idealny moment na dotarcie do klienta z pozytywnym przekazem<sup>14</sup>.

---

12 M. Marzec, *Jaką rolę w procesie rekrutacji odgrywają social media?*, <http://www.hrnews.pl/news1.aspx?id=3372> (dostęp: 14.04.2017).

13 *Analiza social media*, <http://systemy.netrix.com.pl/analiza-social-media> (dostęp: 10.04.2017).

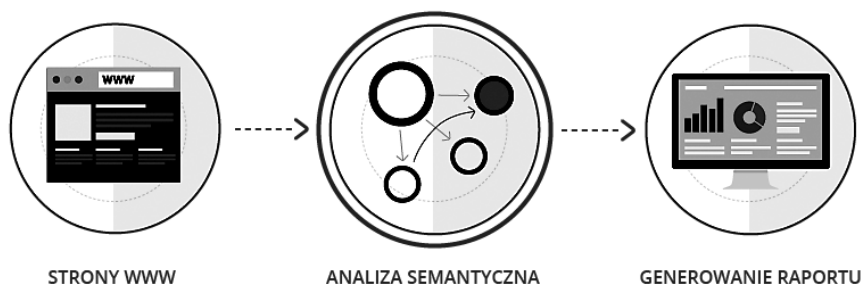
14 *Analiza social media*, <http://www.comarch.pl/erp/business-intelligence-comarch-erp/roz-wiazania-dedykowane/social-bi/> (dostęp: 11.04.2017).



## Nowe źródła danych

Przekrój źródeł analizowanych danych może być bardzo szeroki i zazwyczaj jest definiowany wspólnie z klientem. Do najpopularniejszych źródeł danych należą:

- profile przedsiębiorstwa na Facebooku, Twitterze, Google+, LinkedIn, GoldenLine,
- ogólne oraz tematyczne fora dyskusyjne,
- prywatne blogi,
- serwisy informacyjne,
- portale branżowe<sup>15</sup>.



Rysunek 2. Comarch Social Intelligence

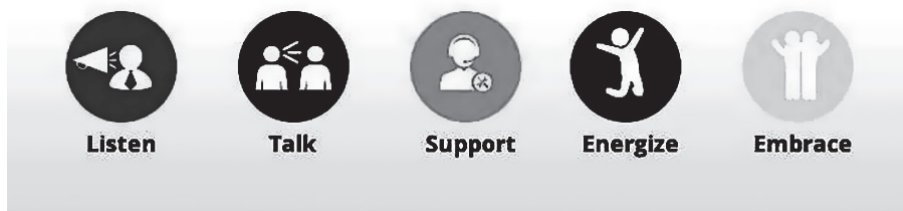
Źródło: Comarch business intelligence, [https://www.comarch.pl/files-pl/file\\_158/BI\\_Social-BI\\_PL.pdf](https://www.comarch.pl/files-pl/file_158/BI_Social-BI_PL.pdf) (dostęp: 10.04.2017).

Social CRM jest jednym z najpotrzebniejszych narzędzi wykorzystywanych do budowy relacji z klientami przez media społecznościowe. Został zdefiniowany jako narzędzie do inicjowania, podtrzymywania, monitorowania i analizowania relacji z potencjalnymi i aktualnymi klientami za pośrednictwem sieci społecznościowych, internetu i innych cyfrowych metod<sup>16</sup>. Posiadanie własnego systemu Social CRM umożliwia zaangażowanie konsumentów w proces marketingu, a co za tym idzie – efektywną współpracę z nimi. Obecnie utrzymywanie jak najlepszych relacji z klientami za pośrednictwem portali społecznościowych staje się podstawą prowadzenia działań marketingu online.

<sup>15</sup> Comarch business intelligence, [https://www.comarch.pl/files-pl/file\\_158/BI\\_Social-BI\\_PL.pdf](https://www.comarch.pl/files-pl/file_158/BI_Social-BI_PL.pdf) (dostęp: 10.04.2017).

<sup>16</sup> W jaki sposób marketingowcy korzystają z social CRM?, <http://sugarcrm.com.pl/social-crm-sposob-korzystania/> (dostęp: 14.04.2017).

## 5 Keys to unlock Social CRM



Rysunek 3. 5 Keys to unlock Social CRM

Źródło: *Social CRM: Communication Redefined!*, <http://www.tutorialspoint.com/articles/social-crm-communication-redefined> (dostęp: 14.04.2017).

## Psychologiczne aspekty stosowania mediów społecznościowych

Psychologia mediów jest zupełnie nową, dynamicznie rozwijającą się od połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. (głównie w Stanach Zjednoczonych) dyscypliną naukową. Wiąże się z umasowieniem dostępu do internetu oraz pojawieniem się technologii mobilnej, która całkowicie zmieniła sposób komunikowania się ludzi ze sobą i spowodowała wiele zmian nie tylko w obszarze inter- czy intrapersonalnym, ale także społecznym, kulturowym, a nawet politycznym. Jedną z pierwszych badaczek internetu, Patricia Wallace, zauważa:

Jako środowisko działania człowieka internet jest czymś względnie nowym, lecz o jego wpływie dużo możemy się dowiedzieć, przyjrawszy się mu bacznie z perspektywy psychologicznej<sup>17</sup>.

Jak dotąd przeprowadzono niewiele badań na temat zachowania w sieci, choć dziedzina ta szybko zdobywa sobie popularność wśród uczonych<sup>18</sup>. W ciągu ostatnich kilku lat zaczęto prowadzić także szczegółowe, nierząd-

<sup>17</sup> G. Ptaszek, A. Ogonowska, *Współczesna psychologia mediów. Nowe problemy i perspektywy badawcze*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2013.

<sup>18</sup> B.L.Ch. Charita, R.P. Galigao, J.F. Boquecosa, *Psychological impact of Social Networking Sites: A Psychological Theory*, „UV Journal of Research” 2013.

ko interdyscyplinarne badania nad wpływem nowych mediów i technologii na funkcjonowanie mózgu oraz na procesy umysłowe użytkowników, wykorzystując do tego m.in. funkcjonalny rezonans magnetyczny. Neuropsycholodzy podkreślają, że nowe media, choć są niezwykle przydatne, nie pozostają obojętne wobec „okablowania” naszego mózgu. W badaniu przeprowadzonym przez Gary’ego W. Smalla i współpracowników<sup>19</sup> zaobserwowano, że u osób, które nie miały doświadczenia w korzystaniu z internetu, po pięciu dniach „treningu” uaktywnił się ten sam (przednioczołowy) rejon mózgu, co u osób często korzystających z sieci. Wskutek użytkowania nowych technologii nasze niebywale plastyczne mózgi uczą się funkcjonowania w zupełnie nowych warunkach. „Tak jak piasek na plaży pamięta ślady stopy, tak mózgi pamięta podejmowane przez nas decyzje i działania oraz to, czego się nauczyliśmy”<sup>20</sup>.

Jak definiujemy tłum w internecie? Tłumem możemy określić bardzo dużą liczbę ludzi zgromadzonych w jednym miejscu, przy czym jest zupełnie nieistotne, czy jednostki tworzące to zgromadzenie łączy wspólna narodowość, płeć, wyznanie, czy po prostu przypadek. Czy o tłumie możemy mówić w kontekście społeczności internetowej? Przede wszystkim tłum charakteryzuje się podatnością na wpływy, dużą emocjonalnością i poczuciem potrzeby przyłączenia się do sprawy. Jego cel przedkładany jest nawet ponad własne cele poszczególnych uczestników. Niewątpliwie takie zachowania wykazuje społeczność internautów. Przykładem działania tłumy był m.in. ruch, jaki powstał w obronie youtubera Piotra Ogińskiego przy konflikcie z firmą Sokołów SA. Ogiński skrytykował jakość produktu przez nią wytwarzanego. Firma zareagowała szybko formalnym pozwem sądowym, co spowodowało, że internauci momentalnie stanęli w obronie youtubera. Do grupy wsparcia Ogińskiego dołączali nie tylko jego fani, ale też ludzie, którzy uznali sprawę za słuszną. Sokołów SA w końcu ustąpił i wycofał pozew<sup>21</sup>. Kolejnym przykładem jest sprawa ACTA<sup>22</sup>. Akcja społeczności internetowej szybko przeniosła

19 G. Small, T. Moody, P. Siddarth, S. Bookheimer, *Your Brain on Google: Patterns of Cerebral Activation During Internet Searching*, „American Journal of Geriatric Psychiatry”, styczeń 2009.

20 G. Ptaszek G., A. Ogonowska, *Współczesna psychologia mediów...*

21 M. Kulka, *Social Media jako narzędzie wywierania wpływu w rękach klientów*, <https://so-cjomania.pl/social-media-jako-narzedzie-wywierania-wplywu-w-rekach-klientow> (dostęp: 14.04.2017).

22 ACTA (Anti-Counterfeiting Trade Agreement) to umowa międzynarodowa, z nazwy sugerująca porozumienie przeciw handlowi podrobionymi towarami (dżinsami, lekami, zegarkami, winami, elektroniką itp.), ale dotyczy szeroko pojętej ochrony własności intelektualnej – także w „środowisku cyfrowym”, czyli w internecie. Prace nad umową zainspirowały w 2006 r. Stany Zjednoczone i Japonia. Formalnie rozpoczęły się one rok później, do negocjacji ACTA stopniowo dołączały kolejne państwa i strony. Rozmowy zakończyły się w listo-

się do świata rzeczywistego. Ale czy każdy kto atakował strony rządowe zdawał sobie sprawę, w imię czego walczy? ACTA była pierwszą sprawą, która przeniosła się z internetu do rzeczywistości.

Jednym z psychologicznych aspektów wpływu na klientów w internecie jest też funkcjonowanie internetowych autorytetów. Według Roberta Cialdiniego, jedną sześcioro zasad jest zasada autorytetu: „Jeżeli uważam, że jesteś autorytetem, to chętniej spełnię twoją prośbę”. Nie raz spotykamy się z sytuacją, że słuchając człowieka, który jest dla nas autorytetem (sportowca, aktora, youtubera czy blogera), skupiamy się na tym, kto mówi i jak mówi, zamiast na tym, co mówi. Wielokrotnie zdarza się, że kupujemy jakiś produkt albo dajemy się przekonać do czyjejś *idei pod wpływem namowy*. W obecnych czasach jest to niebezpieczne zjawisko, ponieważ YouTube’a przeglądają głównie młodzi, zazwyczaj ufni ludzie, którzy są bardzo podatni na wpływy. Ze względu na to należy filtrować wszystko, co do nich trafia za pośrednictwem internetu, i jednocześnie przestrzegać i uczulać ich, by nie wierzyli bezkrytycznie we wszystkie prezentowane treści. Głównie dotyczy to namawiania do brania udziału we wszelkiego rodzaju wyzwaniach czy wyśmiewaniu (tzw. hejtowaniu) innych.

Kolejnym aspektem wpływu na klientów w internecie jest cyberprzemoc. Jest to „stosowanie przemocy poprzez: prześladowanie, zastraszanie, nękanie, wyśmiewanie innych osób z wykorzystaniem internetu”. Przez coraz większe ingerencje social mediów w nasze życie tzw. hejt (ang. *hate* – ‘nienawiść’) stał się bardzo niebezpiecznym zjawiskiem. Ludzie hejtujący potrafią zniszczyć psychicznie swoją ofiarę, niejednokrotnie powodując u niej problemy z samooceną, a przez to doprowadzając do samookaleczania czy nawet samobójstwa. W sieci powstają akcje, które mają na celu walkę z cyberprzemocą, takie jak np.: „Przytul hejtera”, „Dodaj znajomego” czy „HEJTStop”. Niestety, niewiele zmieniają one w internetowej rzeczywistości – hejter celowo obraża, grozi i wyniszcza swoją ofiarę. Najlepszą strategią obrony przed hejtem w internecie zdaje się więc być niereagowanie na zaczepki, szczególnie ze strony osób nieznanymi.

Coraz popularniejszym psychologicznym aspektem internetu staje się kreowanie tzw. *Fake News*. „Fałszywe wiadomości” (określane również jako oszustwo w podawaniu wiadomości) to świadome publikowanie żartów czy wiadomości o charakterze czysto propagandowym z wykorzystaniem mediów

---

padzie 2010 r. W czerwcu 2011 r. Komisja Europejska przyjęła ACTA, a w grudniu 2011 r., w trakcie polskiej prezydencji, za ACTA głosowała Rada UE, za: Gryniewicz T., *O co chodzi z ACTA*, „Gazeta Wyborcza” 2012, [http://wyborcza.pl/1,76842,11092461,O\\_co\\_chodzi\\_z\\_ACTA.html](http://wyborcza.pl/1,76842,11092461,O_co_chodzi_z_ACTA.html) (dostęp: 14.04.2017).

społecznościowych, wywołujące powszechną i szybko rozprzestrzeniającą się dezinformację, obliczone na sterowanie ruchem w sieci oraz wzmocnienie oddziaływania na odbiorcę. W przeciwieństwie do prasowej satyry, fałszywe wiadomości starają się wprowadzać w błąd dla korzyści finansowych, politycznych lub innych, zamiast bawić czytelnika. Strony internetowe mające promować kłamstwa polityczne funkcjonują m.in. w Niemczech, Szwecji, Stanach Zjednoczonych oraz wielu innych krajach<sup>23</sup>.

*Clickbait* to słowo powstałe z połączenia dwóch angielskich słów: *click* – ‘kliknięcie’ i *bait* – ‘przynęta’, oznaczające pejoratywne określenie treści internetowych, które mają na celu generowanie przychodów, zwłaszcza kosztem jakości i dokładności, z wykorzystaniem sensacyjnych nagłówków lub efektownych miniaturywnych zdjęć, co ma spowodować zwiększenie „klikalności” i zachęcić do udostępnienia materiału w sieciach społecznych. Nagłówki typu *Clickbait* zazwyczaj mają na celu pobudzenie ludzkiej ciekawości, zapewniając tylko tyle informacji, aby czytelnika zaciekawić, ale nie aż tyle, aby zaspokoić jego ciekawość bez klikania do powiązanej treści<sup>24</sup>. *Clickbaity* wykorzystywane są również przez oszustów: gdy zaciekawieni informacją klikamy w link, wykradane są nasze dane osobowe i dostęp do kont, m.in. w mediach społecznościowych. W dalszej konsekwencji prowadzi to do tego, że oszuści w naszym imieniu podają dalej fałszywy link do pozyskiwania następnych ofiar. Należy wystrzegać się klikania w hasła z podejrzanymi linkami. Mają one zazwyczaj budowę podobną do poniżej podanych:

- „Nigdy nie zgadniecie, z kim spotyka się...!”
- „Czy jedzenie chleba może cię zabić?!”
- „Bankowcy go nienawidzą. Zobacz sposób na zabicie majątku, nie ruszając się z domu!”<sup>25</sup>.

## Podsumowanie

Media społecznościowe dają swoim użytkownikom niewyobrażalne możliwości. Miliony ludzi spędzających codziennie godziny w sieci stanowią bazę potencjalnych odbiorców i klientów dla niezliczonej liczby marek i firm. Trze-

23 H. Allcott, M. Gentzkow, *Social Media and Fake News in the 2016 Election*, March 2017, <https://web.stanford.edu/~gentzkow/research/fakenews.pdf> (dostęp: 14.04.2017).

24 A. Chakraborty, B. Paranjape, S. Kakarla, N. Ganguly, *Stop Clickbait: Detecting and Preventing Clickbaits in Online News Media*, 2016 IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM).

25 *Clickbait*, <http://www.miejski.pl/slowo-Clickbait> (dostęp: 15.04.2017).

ba być jednak niezwykle ostrożnym w doborze strategii prowadzenia własnego profilu internetowego czy profilu firmowego, ponieważ niewielki błąd może nas wiele kosztować. Należy pamiętać, że coraz więcej firm, zatrudniając nowych pracowników, posiłkuje się informacjami pochodzącymi z profili istniejących w mediach społecznościowych. Trzeba ostrożnie obracać się w sieci, aby nie narazić własnego wizerunku na uszczerbek.

Firmy powinny skupić się natomiast na dobrym dobieraniu narzędzi i metod analizy mediów społecznościowych, szybkiej reakcji na potrzeby konsumentów i podejmowaniu aktywnych dyskusji w celu budowania relacji z klientami i zdobywania ich zaufania. Ważnym aspektem jest też obranie dobrej strategii walki z hejtem, gdyż pojedynczy epizod może zostawić szkodę na wizerunku naszym lub marki.

W pracy przedstawiono metody oddziaływania, sposoby manipulacji i osiągnięcia wpływu w internecie. Sprostanie postulatów prawidłowego funkcjonowania w sieci, wymagające znajomości przedstawionych mechanizmów i aspektów psychologicznych, jest w stanie w znacznym stopniu wpłynąć na zwiększenie rozpoznawalności marki czy wypromowanie konkretnej osoby, co w dzisiejszym świecie ma ogromne znaczenie.

---

## Bibliografia

- Allcott H., Gentzkow M., *Social Media and Fake News in the 2016 Election*, March 2017, <https://web.stanford.edu/~gentzkow/research/fakenews.pdf> (dostęp: 14.04.2017).
- Analiza social media*, <http://systemy.netrix.com.pl/analiza-social-media> (dostęp: 10.04.2017).
- Analiza social media*, <http://www.comarch.pl/erp/business-intelligence-comarch-erp/rozwiązania-dedykowane/social-bi/> (dostęp: 11.04.2017).
- Chakraborty A., Paranjape B., Kakarla S., Ganguly N., *Stop Clickbait: Detecting and Preventing Clickbaits in Online News Media*, 2016 IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM).
- Charita B.L.Ch., Galigao R.P., Boquecosa J.F., *Psychological impact of Social Networking Sites: A Psychological Theory*, „UV Journal of Research” 2013, s. 81–84.
- Clickbait*, <http://www.miejski.pl/slowo-Clickbait> (dostęp: 15.04.2017).
- Comarch business intelligence*, [https://www.comarch.pl/files-pl/file\\_158/BI\\_Social-BI\\_PL.pdf](https://www.comarch.pl/files-pl/file_158/BI_Social-BI_PL.pdf) (dostęp: 10.04.2017).
- Gryniewicz T., *O co chodzi z ACTA*, „Gazeta Wyborcza” 2012, [http://wyborcza.pl/1,76842,11092461,O\\_co\\_chodzi\\_z\\_ACTA.html](http://wyborcza.pl/1,76842,11092461,O_co_chodzi_z_ACTA.html) (dostęp: 14.04.2017).
- Grzesiak M., *Podglądanie, chwalenie się i poznawanie nieznajomych, czyli cu na fejsie – psychologia social media*, <http://mateuszgrzesiak.pl/podgladanie-chwalenie-sie-i-poznanwanie-nieznajomych-cyli-cu-na-fejsie-psychologia-social-media/> (dostęp: 10.04.2017).
- Grzesiak M., *Psychologia hejtu, czyli jak radzić sobie z krytyką*, Oficyna Wydawnicza „Starway Institute”, Warszawa 2017.

- Hędzulek M., *Uzależnienie od Internetu – zasięg, formy, zagrożenia*, [w:] B. Płonka-Syroka, M. Staszczak (red.), *e-kultura, e-Internet, e-społeczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2008.
- Kulka M., *Social Media jako narzędzie wywierania wpływu w rękach klientów*, <https://socjomania.pl/social-media-jako-narzedzie-wywierania-wplywu-w-rekach-klientow> (dostęp: 14.04.2017).
- Marzec M., *Jaką rolę w procesie rekrutacji odgrywają social media?*, <http://www.hrnews.pl/news1.aspx?id=3372> (dostęp: 14.04.2017).
- Nadchodzi pokolenie F*, <http://www.logo24.pl/Logo24/56,125389,17058563,nadchodzi-pokolenie-f,,5.html> (dostęp: 10.04.2017).
- Parzuchowski M., *Czy jesteś sobą na facebooku?*, <http://badania.net/czy-jestes-sobana-facebooku/> (dostęp: 14.04.2017).
- Polscy internauci kochają social media*, [http://www.brief.pl/arttykul,2924,polscy\\_internauci\\_kochaja\\_social\\_media.html](http://www.brief.pl/arttykul,2924,polscy_internauci_kochaja_social_media.html) (dostęp: 11.04.2017).
- Ptaszek G., Ogonowska A., *Współczesna psychologia mediów Nowe problemy i perspektywy badawcze*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2013.
- Raport Digital in 2017 Global Overview*, <https://wearesocial.com/blog/2017/01/digital-in-2017-global-overview> (dostęp: 12.04.2017).
- Small G., Moody T., Siddarth P., Bookheimer S., *Your Brain on Google: Patterns of Cerebral Activation During Internet Searching*, „American Journal of Geriatric Psychiatry”, styczeń 2009, s. 116–126.
- W jaki sposób marketingowcy korzystają z social CRM?*, <http://sugarcrm.com.pl/social-crm-sposob-korzystania/> (dostęp: 14.04.2017).





Część II

---

**Współczesne trendy rozwoju biznesu  
w erze wiedzy**



# Promocja marki w aspekcie wybranych metod komunikacji z klientem

---

## Wstęp

Media społecznościowe są zjawiskiem, które bardzo szybko rozwija się w internecie. Ze względu na swoją powszechność użycia we współczesnym świecie dają firmom wiele możliwości: pomagają m.in. w zdobywaniu nowych i utrzymywaniu dotychczasowych klientów. Dla współczesnego konsumenta media społecznościowe stały się sposobem na przenoszenie swojego życia do internetu. Rozpoczęło się to wraz z rozwojem technologii, która została oparta na Web 2.0<sup>1</sup>. Obecnie social media pozwalają, dzięki swojej powszechności, na zbudowanie trwalszych więzi między coraz bardziej świadomymi użytkownikami (klientami) a przedsiębiorstwem. Promocja marki w aspekcie współczesnych metod komunikacji z klientem może następować za pomocą różnych rozwiązań stosowanych przez firmę w serwisach społecznościowych. Celem opracowania jest przybliżenie najbardziej popularnych kanałów social media, wspomagających promocję przedsiębiorstwa.

## Facebook

Media społecznościowe otworzyły nowy wymiar komunikacji między klientem a przedsiębiorstwem. Utworzenie strony marki na Facebooku czy założenie konta należy do rzeczy prostych, dostępne jest dla właściwie każdego. Mimo to, taki krok powinien zostać dokładnie przemyślany – źle prowadzony fanpage może zaszkodzić wizerunkowi firmy oraz uniemożliwić lub bardzo utrudnić kolejne podejście w promocji przez social media. Żeby strona na Facebooku działała na korzyść przedsiębiorstwa, musi zostać opracowana odpowiednia strategia, która połączy cele biznesowe oraz specyfikę grupy docelowej. Przeznaczenie prowadzonej strony jest bardzo ważne, jednak pierwszym pytaniem, na które warto odpowiedzieć, brzmi: czy taki rodzaj promocji jest potrzebny? Jeżeli określony zostanie cel działalności na Facebooku, na-

<sup>1</sup> S. Skowron, R. Skrzetuski, *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 6(359), s. 162–172.

leży pomyśleć nad sposobem budowania przekazu. Przede wszystkim powinien być on zgodny z charakterem działalności firmy. Dla przykładu: piwo Warka stawia na swobodny, pisany potocznym językiem tekst, który jest spójny z wizerunkiem marki kojarzonej ze spotkaniami z przyjaciółmi<sup>2</sup>. Komunikację inwazyjną, czyli dopasowaną do charakteru marki, stosuje również firma Skittles za pomocą zabaw językowych. Wykorzystując komentarze użytkowników, odpowiada za pomocą wieloznacznych słów z języka angielskiego<sup>3</sup>.

Podczas tworzeniu profilu firmy na portalu społecznościowym kolejnym bardzo ważnym krokiem jest wybranie odpowiedniej nazwy, która powinna być łatwa do zapamiętania i dobrze dobrana do produktu. Często jest nią po prostu nazwa firmy, lecz niekiedy jest ona nieodpowiednia do promocji ze względu na specyfikę rynku; wtedy potrzebne jest odpowiednie hasło. Społeczeństwo nie lubi mówić o swoich słabościach, zwłaszcza, gdy każde polubienie czy udostępnienie ukazuje się znajomym. Firma Polpharma w celu promocji leków na opryszczkę stworzyła fanpage o nazwie „Piękne usta”, który liczy już ponad 100 tysięcy fanów<sup>4</sup>. Posługiwanie się wyżej wymienioną nazwą zapewnia konsumentowi zamaskowanie jego słabości wśród znajomych, nazwa profilu nie skojarzy się bowiem od razu z opryszczką. Znajomy klienta dopiero po „kliknięciu” w stronę ujrzy prawdziwe jej przesłanie.

Kiedy już zostanie obrana strategia działań promocyjnych na Facebooku, wiele firm postanawia wprowadzić tam sprzedaż, która działa w internecie zgodnie z tymi samymi mechanizmami, co poza nim. Nikt nie lubi, gdy stymy otoczeni tłumem i nagle dociera do nas komunikat „Kup teraz! Promocja do końca miesiąca!”. Dlatego też największy fanpage dietetyczny w Polsce Vitalia.pl zastosował inną metodę: zamiast bezpośredniej informacji „Kup dietę”, przekonuje klientów swoim zapleczem specjalistów, jest obecny podczas najtrudniejszych okresów w odchudzaniu (takich jak czas w okolicy świąt) oraz doradza, jakie ćwiczenia wykonywać w celu zrzucenia zbędnych kilogramów<sup>5</sup>.

Ze względu na tempo przekazu internetowego, użytkownicy przyzwyczajeni są do krótkich komunikatów. Nikt nie lubi czytać długich postów, dlatego należy zamieszczać tylko najważniejsze informacje<sup>6</sup>. Dla porządku na profilu warto założyć albumy, które posegregują tematycznie umieszczane foto-

2 <https://www.facebook.com/Warka/?fref=ts> (dostęp: 9.04.2016).

3 *Skuteczna komunikacja. Facebook*, <http://gadzinowski.pl/komunikacja/skuteczna-komunikacja-facebook/> (dostęp: 9.04.2016).

4 <https://www.facebook.com/piekne.usta/?fref=ts> (dostęp: 9.04.2016).

5 <https://www.facebook.com/vitaliapl/?fref=ts> (dostęp: 9.04.2016).

6 M. Leliwa, *Skuteczna komunikacja na Facebooku*, <http://symetria.pl/blog/artykuly/po-co-prowadzic-fan-page/> (dostęp: 9.04.2016).

grafie i umożliwią fanom łatwiejszy do nich dostęp. Media społecznościowe dają niesamowitą możliwość interakcji z ludźmi, którą należy wykorzystywać. Jak donosi blog internetowy „siteimpulse”, na pozyskanie stałych odwiedzających jest kilka sposobów. Pierwszym z nich jest organizacja konkursu. Należy jednak pamiętać, że robiony na siłę, polegający jedynie na rozdawaniu darmowych gadżetów, przyciągnie jedynie chwilowych obserwatorów. Tworząc konkurs, marka promująca się w sieci powinna dokładnie przemyśleć samą kampanię i cel marketingowy. Za przykład posłużyć może tu np. postać Małego Głoda. Wykreowany przez firmę Danio stworek ma już ponad milion fanów na Facebooku; firma zmobilizowała internautów do złapania Małego Głoda przez wybór odpowiedniego sposobu oraz nadanie mu pseudonimu przestępcy. Możemy podzielić się pomysłem ze znajomymi, za pośrednictwem Facebooka, oraz skorzystać z promocji na serki Danio<sup>7</sup>, co zapewni potencjalnych klientów. W organizacji konkursów należy pamiętać o ogłoszeniu ich rozwiązania, aby utrzymać wiarygodność firmy.

Budowanie marki to nie tylko konkursy, ale również interakcja z klientem. Firma produkująca piwo Corona Lite stworzyła akcję promocyjną na Facebooku, polegającą na tym, że osoby, które polubiły fanpage firmy, mogły dodać swoje zdjęcie w nadziei, że zostanie ono pokazane na billboardzie na Times Square. Taki plakat ze zdjęciem użytkownika udostępniany był później przez niego w serwisie społecznościowym Facebook. Zaowocowało to 500 tysiącami polubień dla firmy, a użytkownicy mogli pochwalić się swoim udziałem w reklamie<sup>8</sup>.

Poza kreatywnymi działaniami marketingowymi związanymi z interakcją z klientem należy pamiętać również o najprostszych rozwiązaniach: warto m.in. zadawać pytania w postach, które są zamieszczane na profilu marki. Należy jednak pamiętać o tym, aby również nie było ich za dużo; może to bowiem zaburzyć poprawne prowadzenie strony. Kiedy zadaje się pytanie, oczekuje się odpowiedzi, dlatego również nie należy zapominać o reagowaniu na pytania fanów<sup>9</sup>. W budowaniu zaufania do marki pomoże szybka reakcja na treści publikowane przez osoby prywatne pod postami przedsiębiorstwa. W odpowiedziach trzeba zachować spokój, niekiedy odłożyć emocje na bok, tak aby komentarz został jasno zrozumiany oraz był napisany z szacunkiem. Wypowiedzi pod postami marki mogą być bardzo różne, zarówno negatyw-

7 <https://danio.com.pl/> (dostęp: 9.04.2016).

8 M. Wilmowski, *Najciekawsze i najbardziej nietypowe kampanie reklamowe na Facebooku*, <http://gadzetomania.pl/11353,jak-odniesc-sukces-na-facebooku-najciekawsze-kampanie-reklamowe> (dostęp: 10.04.2016).

9 *15 kroków do skutecznej strony firmowej na Facebooku*, <http://www.siteimpulse.com/blog/15-krokow-do-skutecznej-strony-firmowej-na-facebooku/> (dostęp: 10.06.2016).

ne, jak i pozytywne. Warto korzystać z komentarzy prosumentów, czyli aktywnych konsumentów. Miłe słowa o przedsiębiorstwie pomagają budować jego wiarygodność. Negatywnych komentarzy nie powinno się natomiast usuwać, ponieważ zawsze znajdzie się osoba, której dane działania nie odpowiadają. Trzeba starać się za to odpowiedzieć i w jak najlepszy sposób zredukować oddziaływanie negatywnej opinii. Przedsiębiorstwo nie może udawać, że wie wszystko, dużo lepiej wypadnie marka, która będzie potrafiła przyznać się do błędu<sup>10</sup>. Działania prowadzące do efektywnego budowania marki na Facebooku można z łatwością zmierzyć, ponieważ portal ten udostępnia osobom zarządzającym profilem wszystkie potrzebne statystyki.

## Twitter

Poza profilem na Facebooku warto założyć konto na Twitterze. Pomimo tego, że jest mniej popularnym portalem niż ten założony przez Zuckerberga, niewątpliwie jest przydatny dla marketerów z uwagi na osoby, które skupia. Pomimo swojego mniejszego zasięgu lepiej trafia do odbiorców z większych miast, branży biznesu. Część panujących tu zasad pokrywa się z tymi związanymi z opisywanym wcześniej portalem, niektóre jednak są inne. Na początek oczywiście trzeba przemyśleć strategię firmy, obrać cel, jaki chce się osiągnąć, pamiętać o pisaniu poprawnym językiem, by wyrazić należyty szacunek dla odbiorcy. Przy tworzeniu konta należy zadbać o to, aby przyciągało wzrok. Niekiedy umieszczenie logotypu marki nie jest wystarczające, jednak Twitter umożliwia nam wybór tła naszej strony. Powinno ono być spójne z logiem oraz pasować do działalności przedsiębiorstwa, tak aby całość przekazu miała jednolity charakter<sup>11</sup>. Na tym portalu społecznościowym należy udostępniać treści związane, najlepiej urozmaicone obrazkami. Portal ogranicza długość każdego publikowanego posta do 140 znaków. Krótsze teksty są lepiej odbierane. Należy korzystać również z narzędzi, które skracają dodawane przez nas linki, aby zachować mniejszą liczbę znaków wykorzystaną w poście<sup>12</sup>. W przekazie powinno się zastosować maksymalnie 120 znaków,

---

10 *Komunikacja firmy na Facebooku*, <http://tekstokracja.pl/poradniki/komunikacja-firmy-na-facebooku/> (dostęp: 10.06.2016).

11 *Przewodnik po marketingu z Twitterem. O czym pisać, aby zwiększać ilość fanów*, <http://www.etworzenie.pl/marketing-z-twitterem-jak-zwiekszac-ilosc-fanow/> (dostęp: 12.04.2016).

12 A. Kawik, *Korzystasz z Twittera przy promocji marki? Publikuj w weekendy*, <https://socialpress.pl/2012/06/korzystasz-z-twittera-przy-promocji-marki-publikuj-w-weekendy/> (dostęp: 12.04.2016).

aby osoba która retweetuje<sup>13</sup> profil miała możliwość podzielenia się dodatkowo swoim komentarzem. To właśnie retweety użytkowników zwiększają zasięg publikowanych przez przedsiębiorstwa treści i zapewniają większą liczbę obserwujących. Polecenie firmy przez jej klientów znajomym wywołuje szybkie reakcje. W mediach społecznościowych marka powinna okazywać fanom zainteresowanie<sup>14</sup>: w feedbackach liczy się szczerłość, przyznanie się do błędów, wyciągnięcie wniosków na przyszłość i przeprosiny. Przykładem tutaj mogą być działania firm KitKat i Oreo, które w mediach społecznościowych prowadzą tzw. *Brand Battle* ('bitwa marek'). Obie marki od razu zareagowały na post Laury Ellen, która napisała, że jest wielką fanką czekoladowych przekąsek oferowanych przez obie firmy. Po dwóch dniach KitKat w odpowiedzi opublikował grę w kółko i krzyżyk, do której zaprosił Oreo. Druga firma, nie dając się wciągnąć w potyczkę skazaną na porażkę, odpowiedziała równie humorystycznym obrazkiem.



Rysunek 1. Screenshoty z serwisu Twitter

Źródło: <http://marketingwpigulce.pl/real-time-marketing-na-twitterze-7-najlepszych-kampanii/> (dostęp: 12.04.2016)

Potyczka ta doskonale pokazuje, że obie firmy radzą sobie w mediach społecznościowych, a wojny marek mogą być prowadzone w sposób humorystyczny i z dystansem, bez naruszania twardych celów marketingowych. Przedsiębiorstwo może również ripostować wypowiedzi innych osób, co dodaje profilowi wiarygodności i pozwala na odniesienie się do niektórych sytuacji. Warto stosować tzw. hashtagi (jest to słowo umieszczane w poście bądź komentarzu poprzedzone znakiem „#”), które ułatwią odnalezienie postów. Na Twitterze liczba hashtagów nie powinna przekraczać trzech – ogranicze-

13 Retweet – udostępnienie czyjejs wypowiedzi w serwisie Twitter.

14 S. Wróbel-Konior, *Ćwierkaj zawodowo, czyli jak prowadzić działania na Twitterze*, <http://dajemyslowo.com/blog/cwierkaj-zawodowo-czyli-jak-prowadzic-dzialania-na-twitterze/> (dostęp: 12.04.2016).

nie ich liczby pozwoli na uniknięcie zmarnowania limitu znaków, podtrzyma koncentrację konsumenta, i jednocześnie da możliwość na podkreślenie i ułatwienie wyszukiwania najważniejszych powiązań. Hasztagi powinny być dokładanie przemyślane i pasować do profilu naszej marki. Firmy często decydują się na stworzenie własnego oficjalnego hasztagu, który będzie pasował do danej kampanii reklamowej. Budowanie interakcji z fanami nie musi polegać jedynie na odpowiedzi na komentarze, hasztagi również w tym pomagają. Firma Adidas w 2012 roku przygotowała kampanię, skierowaną do klientów w Europie, w trakcie której postawiła budkę fotograficzną dedykowaną fanom piłki nożnej w jednym z centrów handlowych w Londynie. Kiedy londyńczycy robili sobie zdjęcie, ich oczom ukazywał się David Beckham, który zapraszał do zrobienia wspólnej fotografii. Całość została otagowana oficjalnym hasztagiem #takethestage. Udostępnionych zostało wiele zdjęć, co doprowadziło do napływu nowych obserwujących.

Na Twitterze spotkać się można głównie z tzw. Real Time Marketingiem<sup>15</sup>, dlatego reakcja dotycząca wydarzeń powinna być natychmiastowa. Nie możemy zwlekać z udostępnieniem posta, kiedy temat zostanie już zapomniany czy wykorzystany przez wszystkich. Przykładem może tu być po raz kolejny marka Oreo. Podczas rozgrywek Super Bowl 2013 na stadionie powstała awaria zasilania – na najważniejszym wydarzeniu sportowym w Ameryce zapadła ciemność na pół godziny. Firma postawiła na szybką reakcję i udostępniła post „You can still dunk in the dark”. Marka postanowiła wykorzystać angielskie słowo „dunk”, które oznacza „zamaczać” i odnosi się w tym znaczeniu do ciastek Oreo, a w koszykarskim slangu przyjmuje znaczenie „wrzucić do kosza” (w odniesieniu do rozgrywek Super Bowl oznacza to zdobycie punktu), co prowadzi do odbioru przez widza hasła jako: „Nadal możesz zamoczyć (Oreo) w ciemności”, bądź: „Nadal możesz zdobyć punkty w ciemności”. Stało się to najczęściej omawianą reklamą podczas tych rozgrywek, a liczba udostępnień osiągnęła 16 tysięcy.

Innym przykładem może być NASA, która podczas gali rozdania Oscarów w ciekawy sposób pogratulowała twórcom filmu *Grawitacja* zdobycia 7 nagród. Organizacja publikowała zdjęcia astronautów, którzy pracowali na Międzynarodowej Stacji Kosmicznej, z opisem #RealGravity<sup>16</sup>. Treść tweetu nawiązywała zarówno do ich profilu działalności, jak i wymienionego filmu.

Aby usprawnić działanie Twittera i zyskać większą liczbę obserwujących, należy zamieszczać odniesienia do niego na innych portalach czy oficjalnej stronie in-

15 Real Time Marketing – ‘marketing w czasie rzeczywistym’.

16 J. Wojciak, *Real-time marketing na Twitterze – 7 najlepszych kampanii*, <http://marketing.wpigulce.pl/real-time-marketing-na-twitterze-7-najlepszych-kampanii/> (dostęp: 12.04.2016).



ternetowej. Możemy również zareklamować profil w inny sposób. Przykładowo, marka Dove wypuściła reklamę, w której odnosi się to tweetów użytkowników na temat swojego ciała i kreuje przekaz o prawdziwym pięknie. Kampania #Speak Beauty zdobyła na festiwalu w Cannes Srebrnego Lwa i zyskała 69% pozytywnych reakcji wśród internautów<sup>17</sup>. Z takimi odniesieniami należy jednak uważać, aby nie powielać zamieszczanych komunikatów i nie zanudzić odbiorcy.

## Snapchat

Snapchat to obecnie jedna z najpopularniejszych aplikacji. Został stworzony w 2011 roku przez dwóch studentów Uniwersytetu Stanforda – Evana Spiegela oraz Roberta Murphy’ego<sup>18</sup>, i ciągle zyskuje na popularności. Jednym z czynników wyróżniających aplikację jest fakt, że została zaprojektowana tylko na smartfony – urządzenia, które towarzyszą ludziom przez większość czasu. Snapchat to miejsce idealnie dopasowane do potrzeb młodego pokolenia. Jego działanie polega na przesyłaniu zdjęć i video do konkretnych użytkowników. Istnieje również możliwość umieszczania relacji na My Story, czyli odpowiedniku tablicy na Facebooku czy Twitterze. Podstawową cechą przesyłanych treści jest ich ulotność, ponieważ zdjęcie może być wyświetlane maksymalnie przez 10 sekund, materiały na My Story są zaś dostępne tylko przez 24 godziny. Aplikacja umożliwia również prostą edycję zdjęć, nakładanie filtrów oraz napisów, dzięki którym użytkownicy mogą podkreślić przekaz przesyłanych treści. Ponadto użytkownik ma do dyspozycji czat oraz video rozmowę.

Marki, dostrzegając wschodzący trend prostoty aplikacji i efemeryczności obrazu, postanowiły skorzystać z narzędzia, które cieszy się coraz większą popularnością. Jednym z ciekawszych przykładów na polskim rynku jest kampania firmy H&M. We współpracy z agencją „Lubię to” zorganizowała grę miejską, w której do wygrania było 20 ostatnich podwójnych biletów na eventy BoilerRoom. Konkurs został przeprowadzony w Krakowie i Warszawie. Uczestnicy gry otrzymywali za pośrednictwem aplikacji Snapchat wskazówki, które podpowiadały, gdzie należy się kierować, aby znaleźć nagrodę (rys. 1).

17 Bez ograniczeń przy 140 znakach, czyli kampanie na Twitterze, [http://www.brief.pl/artukul,3051,bez\\_ograniczen\\_przy\\_140\\_znakach\\_czyli\\_kampanie\\_na\\_twitterze.html](http://www.brief.pl/artukul,3051,bez_ograniczen_przy_140_znakach_czyli_kampanie_na_twitterze.html) (dostęp: 12.04.2016).

18 J. Deryło, *Evan Spiegel jest geniuszem. Nie, nie dlatego, że stworzył Snapchata*, <http://na temat.pl/144381,evan-spiegel-jest-geniuszem-nie-nie-dlatego-ze-stworzil-snapchata> (dostęp: 11.04.2016).



Rysunek 2. Screeny z profilu H&M z aplikacji Snapchat

Źródło: A. Molęda, *Akcja marketingowa H&M na Snapchacie. Wywiad i case study*, <https://socjomania.pl/akcja-marketingowa-h-m-na-snapchacie-wywiad-i-case-study> (dostęp: 18.03.2017)

Bilety zostały ukryte w wybranych sklepach H&M. Katarzyna Podlaszewska – koordynator ds. mediów społecznościowych i internetu marki – w wywiadzie z Agnieszką Molędą z Socjomanii mówi, że najbardziej zaskakujące było zaangażowanie, entuzjazm oraz łatwość, z jaką fani weszli do gry. Nikt nie miał problemu ze zrozumieniem zasad i obsługą aplikacji<sup>19</sup>. Przeprowadzona kampania idealnie pokazuje potencjał ulotności obrazu.

Snapchat daje wiele prostych możliwości komunikacji marki z klientem. Cechą wyróżniającą to medium społecznościowe są wspólne zasady, obowiązujące zarówno markę, jak i zwykłego użytkownika. Firmy muszą się dopasować do panujących warunków i pozwolić sobie na pewną „niedokładność” w postaci śmiesznych snapów z napisami czy obrazkami, które nie są tworzone przez profesjonalnych grafików. Odpowiednie wykorzystanie potencjału tej aplikacji z pewnością pozwoli na poprawę komunikacji z młodym pokoleniem, które oczekuje nie tylko szybkości reakcji, ale również autentyczności.

<sup>19</sup> A. Molęda, *Akcja marketingowa H&M na Snapchacie. Wywiad i case study*, <https://socjomania.pl/akcja-marketingowa-h-m-na-snapchacie-wywiad-i-case-study> (dostęp: 25.04.2016).

## YouTube

Kolejną współczesną metodą komunikacji marki z klientem jest prowadzenie konta w serwisie YouTube. Strona, założona w 2005 roku, umożliwia bezpłatne udostępnianie, oglądanie oraz komentowanie wideo. Podobnie jak w przypadku innych mediów społecznościowych, użytkownik może założyć własne konto, które pozwoli na tworzenie list ulubionych kanałów oraz śledzenie na bieżąco interesujących treści. Użytkownicy serwisu YouTube mają możliwość założenia darmowego kanału, na którym mogą umieszczać własne wideo, zbierać subskrypcje, a z czasem nawet zarabiać. Taka forma korzystania z medium pozwala na rozwój wielu inicjatyw, zarówno nastawionych na zysk, jak i non-profit.

Wiele marek oprócz umieszczania reklam przed video prowadzi również własne kanały. Jednym z przykładów z polskiego rynku jest firma Avon. Kanał o nazwie MakeupTV posiada 50 683<sup>20</sup> subskrypcji. Na stronie możemy znaleźć video z przykładami wykonywania stylizacji, w podziale na: makijaż, paznokcie, włosy oraz pielęgnację. Wiele krótkich filmików oprowadza widza po świecie makijażu, trendów oraz kosmetyków, które może nabyć oczywiście za pośrednictwem konsultantek Avon. Z racji specyfiki działania firmy na kanale można znaleźć również przewodnik po aktualnym katalogu. Wszystkie materiały łączą dwie rzeczy: funkcjonalność i promocja. Fani mogą poznać wiele sztuczek z zakresu wizażu, jednak wszystkie produkty używane do makijażu w filmikach są kosmetykami sprzedawanymi przez Avon. Wyjątkowo ciekawym projektem jest seria wideo „Metamorfozy”, w których słuchacz obserwuje, jak w kilkanaście minut wykonać perfekcyjny makijaż na co dzień oraz na wieczór. Kanał MakeupTV to miejsce zawierające bardzo dużą dawkę darmowej wiedzy na temat makijażu. Marka zachęca nas w ten sposób do skorzystania ze swojej oferty, jednak nie jesteśmy do niczego zmuszani poprzez konieczność rejestracji czy wykupienia dostępu. Ponadto fani mają możliwość polubienia oraz komentowania konkretnych treści. Kultura dzielenia się wiedzą bardzo pozytywnie wpływa na wizerunek marki.

Serwis YouTube to kolejna strona dająca wiele możliwości zarówno zwykłym użytkownikom, jak i markom. W przeciwieństwie do aplikacji Snapchat, firma ma znacznie szersze pole do popisu poprzez tworzenie profesjonalnych filmów video. YouTube daje markom niesamowitą możliwość komunikacji z klientem. Filmiki o tematyce zabawnej, naukowej czy społecznej to tylko kilka przykładów z szerokiej gamy, jaką mogą dysponować specjaliści ds. social media.

---

20 <https://www.youtube.com/user/AvonMakeupTV> (dostęp: 25.04.2016).

## Instagram

Na portalu Instagram nadawca, w tym wypadku marka, przekazuje swoje treści za pomocą zdjęć. Z punktu widzenia użytkowników jest to atrakcyjne, ponieważ aktualnie użytkownicy coraz chętniej oglądają zdjęcia, nie chcą czytać długich opisów i postów. Instagram dynamicznie się rozwija i dostosowuje do wymagań swoich odbiorców; od 2014 użytkownicy mają możliwość publikowania krótkich wideo, marki mogą natomiast korzystać dodatkowo z postów sponsorowanych. Aby skutecznie przyciągnąć uwagę użytkowników zazwyczaj stosuje się strategię unikalności. Daje się klientowi poczucie, że jest wyjątkowy, ponieważ tylko w tym portalu może zobaczyć takie treści, z produktu robi się dobro luksusowe. Tu osoba prowadząca profil musi przywiązać szczególną uwagę do hasztagów, których użyje – to dzięki nim zwiększają się zasięgi postów i to one powodują, że informacje trafiają do odpowiedniej grupy docelowej. Odbiorcy na Instagramie oczekują, że pokaże się im, jaka dana marka jest i czym się zajmuje. Aby promować swoje produkty, firmy udostępniają ich zdjęcia w atrakcyjnym środowisku lub posługują się wizerunkiem znanych osób użytkujących dany produkt. Często ukazują także produkcję zza kulis. Klienci lubią wiedzieć, w jaki sposób produkowane jest dobro, z którego korzystają na co dzień, i mieć wstęp tam, gdzie w świecie rzeczywistym nie wchodzi nikt poza pracownikami organizacji<sup>21</sup>.

Na przykładzie firmy BMW można zauważyć, że Instagram to miejsce, gdzie marki zamieszczają materiały ekskluzywne (takie, które są udostępniane tylko użytkownikom tego portalu). Na profilu ukazuje się mnóstwo zdjęć samochodów w malowniczych krajobrazach, często również w nietypowych, przyciągających uwagę warunkach pogodowych. Dodatkowo marka pokazuje zdjęcia ukazujące proces produkcji; gdyby nie Instagram, żaden użytkownik nie mógłby zobaczyć, jak to wygląda. Firma BMW zamieszcza dodatkowo na swoim profilu informacje o innowacjach, nad którymi pracują inżynierowie marki, w formie infografik czy projektów<sup>22</sup>.

Formą komunikacji są również organizowane konkursy organizowane za pośrednictwem profili, angażujące obserwatorów. Pierwsza gra na portalu Instagram na rynku polskim została udostępniona na profilu Adidas Polska. Została ona utworzona, aby promować nowe buty Adidas Predator. Na profilu codziennie publikowane było zdjęcie jednego buta, podzielone na dziewięć części. Każde zdjęcie zawierało odnośnik do profili dodatkowych, na których

21 *Instagram – platforma z potencjałem w komunikacji marketingowej*, <https://www.grupa-tense.pl/blog/instagram-platforma-z-potencjalem-w-komunikacji-marketingowej/> (dostęp: 10.04.2016).

22 <https://www.instagram.com/bmw/> (dostęp: 10.04.2016).

znajdowały się elementy hasła dnia. Zadaniem uczestników było polubienie zdjęć tworzących hasło dnia w odpowiedniej kolejności. Pierwsza osoba, która to zrobiła, dostawała buty właśnie w tym modelu, następane 10 osób – piłki. Konkurs trwał 9 dni<sup>23</sup>.

## LinkedIn

LinkedIn to jedno z mediów społecznościowych wykorzystywanych przez osoby, które inwestują swój czas, aby rozbudować sieć kontaktów biznesowych. Użytkownicy portalu chcą pozostać w kontakcie z marką, ale w inny sposób, niż ma to miejsce na Facebooku. Na LinkedIn użytkownicy zwracają uwagę głównie na marki, które biorą pod uwagę w swojej dalszej ścieżce zawodowej, powiązane z branżą, w której pracują. Profile firm obserwowane przez użytkowników to głównie potencjalni pracodawcy, jak również profile, na których publikuje się treści przydatne w pogłębianiu wiedzy na konkretny temat.

Użytkownik tego portalu nie korzysta z niego w celach rozrywkowych, ale po to, aby zwiększyć swoją atrakcyjność na rynku pracy, posiadać aktualną wiedzę o tym, co dzieje się w branży, oraz zbudować swoje wirtualne CV, które może zachęcić rekrutera firmy do kontaktu.

Portal w swoim opisie zawiera informację, że jest to największa sieć profesjonalistów<sup>24</sup>. W Polsce z LinkedIn korzysta już około miliona użytkowników w ciągu miesiąca. W 45% są to użytkownicy z wyższym wykształceniem, a 33% zamieszkuje w miastach o liczbie ludności przekraczającej 500 000. Z całej grupy ok. 55% to osoby w wieku 25–44 lat. Tylko 10% użytkowników to studenci<sup>25</sup>. Z powyższych danych wywnioskować można między innymi, że portal ten to świetne miejsce na poszukiwanie potencjalnych pracowników przez rekruterów. Wykorzystywany jest do komunikowania się z klientem, którym w tym przypadku jest potencjalny pracownik z pożądanymi kompetencjami. Marki promują swój wizerunek jako pracodawcy w sposób, który dla potencjalnych pracowników będzie atrakcyjny i spowoduje, że będą chcieli „pozostać w kontakcie”. Prawie każda z większych firm na LinkedIn udostępnia swoje oferty pracy. Do tego chętnie pokazuje to, co jest jej atutem dla

23 Ł. Kłosowski, *Adidas nowatorsko wykorzystuje Instagram*, <http://gomobi.pl/news/adidas-nowatorsko-wykorzystuje-instagram/> (dostęp: 10.04.2016).

24 *What is LinkedIn*, [https://pl.linkedin.com/static?key=what\\_is\\_linkedin](https://pl.linkedin.com/static?key=what_is_linkedin) (dostęp: 10.04.2016).

25 A. Baranowska-Skimina, *Kto korzysta z LinkedIn?*, <http://www.egospodarka.pl/128641,Kto-korzysta-z-LinkedIn,1,12,1.html> (dostęp: 10.04.2016).

potencjalnych pracowników, np. jak wysoką pozycję zajmują wśród innych przedsiębiorstw pod względem zarobków.

Tutaj ciekawie promują się Uniwersytet Łódzki (dalej UŁ), który publikując swoje posty zachęca przeglądających profil, aby dołączyli do grona jego studentów. Na profilu UŁ można znaleźć informację o tym, ile zarabiają jego absolwenci. Pierwszą informacją, która jest widoczna po wyświetleniu profilu, jest wykaz informacji dotyczących tego, gdzie mieszkają i w jakich firmach pracują absolwenci uczelni<sup>26</sup>.

Firmy na serwisie LinkedIn w swoich komunikatach chętnie pokazują, że są przyjazne dla pracowników. Dla przykładu, PZU wymyśliło własny hashtag „#najlepsza strona”. Pokazuje za jego pomocą, że jest zainteresowane tym, w czym jej potencjalni pracownicy czują się dobrze i chce dzielić z nimi te wartości. W niektórych udostępnieniach pojawiają się informacje o aktywnej rekrutacji z linkiem do strony, za pośrednictwem której można wziąć udział w rekrutacji<sup>27</sup>. Jest to bardzo często widoczne na serwisie LinkedIn; rzadko zdarza się, aby duże firmy nie miały zamieszczonych aktualnych ofert pracy lub chociaż informacji o tym, gdzie można je znaleźć.

## Podsumowanie

W odniesieniu do ogólnego ujęcia tematu, w obecnych czasach firmy posiadają wiele możliwości budowania wizerunku marki oraz jej promocji za pośrednictwem współczesnych metod komunikacji z klientem. W opracowaniu opisano wybrane media społecznościowe, dzięki którym organizacja może komunikować się z grupą odbiorców. Budowanie relacji z klientem jest bardzo ważnym elementem sprzedaży oraz tworzenia wizerunku. W zależności od medium, na jakim firma posiada konto, powinno się opracować strategię, według której będą prowadzone działania marketingowe. Inne treści należy zamieszczać na Facebooku, a inne na Twitterze. W celu zwiększenia efektywności działań firmy w social mediach warto również zwrócić uwagę na grupę docelową i pod tym kątem podjąć decyzję, które portale są dla konkretnej firmy atrakcyjne. We współczesnym świecie, w którym klient w bardzo łatwy sposób może zweryfikować autentyczność oraz jakość firmy, niezwykle ważnym elementem jest tworzenie profili firm w mediach społecznościowych w sposób zaplanowany i przemyślany. Takie podejście do rozwoju organizacji może przyczynić się do jej sukcesów.

---

26 <https://www.linkedin.com/school/15097344> (dostęp: 10.04.2016).

27 <https://pl.linkedin.com/company/pzu> (dostęp: 10.04.2016).

## Bibliografia

- 15 kroków do skutecznej strony firmowej na Facebooku, <http://www.siteimpulse.com/blog/15-krokow-do-skutecznej-strony-firmowej-na-facebooku/> (dostęp: 10.06.2016).
- Baranowska-Skimina A., *Kto korzysta z LinkedIn?*, <http://www.egospodarka.pl/128641,Kto-korzysta-z-LinkedIn,1,12,1.html> (dostęp: 10.04.2016).
- Bez ograniczeń przy 140 znakach, czyli kampanie na Twitterze*, [http://www.brief.pl/artykul,3051,bez\\_ograniczen\\_przy\\_140\\_znakach\\_czyli\\_kampanie\\_na\\_twitterze.html](http://www.brief.pl/artykul,3051,bez_ograniczen_przy_140_znakach_czyli_kampanie_na_twitterze.html) (dostęp: 12.04.2016).
- Deryło J., *Evan Spiegel jest geniuszem. Nie, nie dlatego, że stworzył Snapchata*, <http://natemat.pl/144381,evan-spiegel-jest-geniuszem-nie-nie-dlatego-ze-stworzyl-snapchata> (dostęp: 11.04.2016).
- <https://danio.com.pl/> (dostęp: 9.04.2016).
- <https://pl.linkedin.com/company/pzu> (dostęp: 10.04.2016).
- <https://www.facebook.com/piekne.usta/?fref=ts> (dostęp: 9.04.2016).
- <https://www.facebook.com/vitaliapl/?fref=ts> (dostęp: 9.04.2016).
- <https://www.facebook.com/Warka/?fref=ts> (dostęp: 9.04.2016).
- <https://www.instagram.com/bmw/> (dostęp: 10.04.2016).
- <https://www.linkedin.com/school/15097344> (dostęp: 10.04.2016).
- <https://www.youtube.com/user/AvonMakeupTV> (dostęp: 25.04.2016).
- Instagram – platforma z potencjałem w komunikacji marketingowej*, <https://www.grupa-tense.pl/blog/instagram-platforma-z-potencjalem-w-komunikacji-marketingowej/> (dostęp: 10.04.2016).
- Kawik A., *Korzystasz z Twittera przy promocji marki? Publikuj w weekendy*, <https://socialpress.pl/2012/06/korzystasz-z-twittera-przy-promocji-marki-publikuj-w-weekendy/> (dostęp: 12.04.2016).
- Kłosowski Ł., *Adidas nowatorsko wykorzystuje Instagram*, <http://gomobi.pl/news/adidas-nowatorsko-wykorzystuje-instagram/> (dostęp: 10.04.2016).
- Komunikacja firmy na Facebooku*, <http://tekstokracja.pl/poradniki/komunikacja-firmy-na-facebooku/> (dostęp: 10.06.2016).
- Leliwa M., *Skuteczna komunikacja na Facebooku*, <http://symetria.pl/blog/artykuly/po-co-prowadzic-fan-page/> (dostęp: 9.04.2016).
- Molęda A., *Akcja marketingowa H&M na Snapchacie. Wywiad i case study*, <https://socjomania.pl/akcja-marketingowa-h-m-na-snapchacie-wywiad-i-case-study> (dostęp: 25.04.2016).
- Przewodnik po marketingu z Twitterem. O czym pisać, aby zwiększać ilość fanów*, <http://www.etworzenie.pl/marketing-z-twitterem-jak-zwiekszac-ilosc-fanow/> (dostęp: 12.04.2016).
- Skowron S., Skrzetuski R., *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 6(359), s. 162–172.
- Skuteczna komunikacja. Facebook*, <http://gadzinowski.pl/komunikacja/skuteczna-komunikacja-facebook/> (dostęp: 9.04.2016).
- What is LinkedIn*, [https://pl.linkedin.com/static?key=what\\_is\\_linkedin](https://pl.linkedin.com/static?key=what_is_linkedin) (dostęp: 10.04.2016).
- Wilmowski M., *Najciekawsze i najbardziej nietypowe kampanie reklamowe na Facebooku*, <http://gadzetomania.pl/11353,jak-odniesc-sukces-na-facebooku-najciekawsze-kampanie-reklamowe> (dostęp: 10.04.2016).

Wojciak J., *Real-time marketing na Twitterze – 7 najlepszych kampanii*,  
<http://marketingwpigulce.pl/real-time-marketing-na-twitterze-7-najlepszych-kampanii/> (dostęp: 12.04.2016).

Wróbel-Konior S., *Ćwierkaj zawodowo, czyli jak prowadzić działania na Twitterze*,  
<http://dajemyslowo.com/blog/cwierkaj-zawodowo-czyli-jak-prowadzic-dzialania-na-twitterze/> (dostęp: 12.04.2016).



Filip Czechowski, Marta Głowacka, Mateusz Wójciak

## ***Quo vadis, Ratiocinum?*** **Współczesne trendy w rachunkowości**

---

### **Wstęp**

Rozwój nauki przyczynia się do coraz większego przenikania się różnych dyscyplin, mającego pozytywny wpływ na ewolucję poszczególnych obszarów wiedzy. Rachunkowość, jako dziedzina naukowa, a zarazem „język biznesu”, dzięki powiązaniom z innymi naukami może być przedstawiana w nowej perspektywie. Narzędzia, którymi pozwala dysponować rozwój techniki, dają szansę na udoskonalenie przekazu informacji ekonomicznej za pomocą zmodyfikowanej rachunkowości. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie wpływu takich dziedzin nauki, jak psychologia i medycyna, na rozwój rachunkowości, zarówno w jej naukowym, jak i praktycznym wymiarze.

### **Rola komunikacji we współczesnej rachunkowości**

Rachunkowość można definiować na kilka sposobów. Z jednej strony, jako dziedzina nauki:

stanowi dyscyplinę ekonomiczną, zajmującą się teorią pomiaru ekonomicznego i teorią analizy wielkości ekonomicznych charakteryzujących działalność gospodarczą jednostki ekonomicznej w ujęciu retrospektywnym i prospektywnym<sup>1</sup>.

Z drugiej zaś strony rachunkowość możemy określić jako:

system ciągłego w czasie ujmowania, grupowania, prezentacji i interpretowania wyrażonych w pieniądzu i bilansujących się, ogólnych i szczegółowych danych liczbowych o działalności gospodarczej i sytuacji majątkowej jednostki gospodarczej<sup>2</sup>.

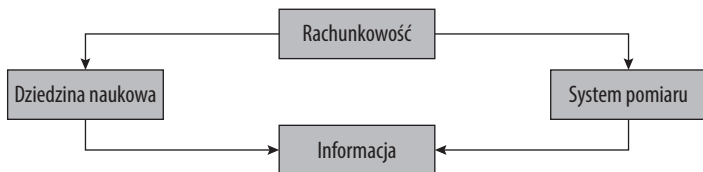
---

1 M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, PWN, Warszawa 1999, za: M. Dobija (red.), *Teoria rachunkowości w zarysie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 158.

2 B. Micherda (red.), *Podstawy rachunkowości. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, za: A. Kamela-Sowińska (red.), *Podstawy rachunkowości w teorii i praktyce*, Wydawnictwo UEK w Poznaniu, Poznań 2015, s. 11.

Według Alicji Jarugowej rachunkowość to system informacyjny służący użytkownikowi do podejmowania decyzji gospodarczych, zwłaszcza finansowych, oraz rozliczania kierownictwa z odpowiedzialnego i efektywnego zarządzania powierzonym majątkiem<sup>3</sup>.

Na podstawie powyższych definicji można zauważyć, że kluczowym czynnikiem w rachunkowości jest informacja. Rolę informacji w rachunkowości przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Rola informacji w rachunkowości

Źródło: opracowanie własne.

Rachunkowość odgrywa szczególną rolę w procesie komunikacji, dlatego powszechnie uznaje się ją za język biznesu, umożliwiający porozumiewanie się uczestników życia gospodarczego<sup>4</sup>. Celem rachunkowości jest generowanie informacji dopasowanych do potrzeb użytkowników zewnętrznych i wewnętrznych w celu sprawnego zarządzania jednostką. Kluczową rolę w procesie przekazywania informacji odgrywa nie tylko sama treść udostępnianych danych, ale także sposób komunikacji. Efektywny proces komunikacyjny opiera się na wyborze odpowiednich narzędzi oraz na uwzględnieniu czynników związanych z zachowaniami ludzkimi, które mają ogromny wpływ na rezultaty przekazywania informacji.

## Koncepcja behawioryzmu

Komunikacja rozumiana jest jako interakcje międzyludzkie, które są silnie zależne od „cech genetycznych oraz oddziaływań środowiska zewnętrznego – fizycznego i społecznego”<sup>5</sup>. W relacjach międzyludzkich czynnik fizyczny odgrywa znaczącą rolę. „Wiele zjawisk, które obserwujemy zaraz przed tym, nim zaprezentujemy określone zachowanie, zachodzi w naszym ciele,

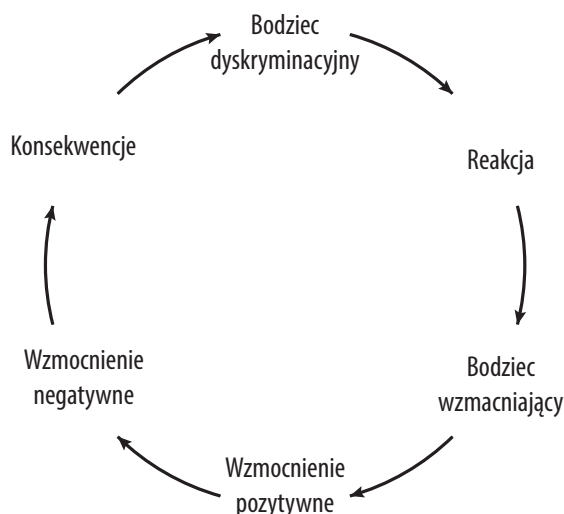
3 A. Jarugowa, *Rachunkowość finansowa*, RAFiB, Łódź 1992, s. 8.

4 Zob. szerzej: E. Walińska (red.), *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014, s. 22.

5 D. Walczak-Duraj, *Socjologia dla ekonomistów*, PWE SA, Warszawa 2010, s. 37.

przez co łatwo w nich upatrywać przyczyn naszego zachowania”<sup>6</sup>. Dziedziną naukową, która zajmuje się badaniem zachowań człowieka i wywołujących je bodźców środowiskowych jest behawioryzm<sup>7</sup>. We współczesnej psychologii behawioralnej mamy do czynienia z dwoma głównymi nurtami: analizą zachowań i podejściem poznawczo-behawioralnym<sup>8</sup>. W dalszej części niniejszej pracy skupiono się na analizie zachowań.

Według J. Kozieleckiego człowiek jest istotą reagującą na określone bodźce, a jego zachowanie jest instrumentem do unikania kar (wzmocnień negatywnych) i osiągnięcia nagród (wzmocnień pozytywnych)<sup>9</sup>. W tej koncepcji znaczącą rolę odgrywa mechanizm uczenia się, który przedstawiono na poniższym schemacie.



Rysunek 2. Mechanizm uczenia się w teorii behawioryzmu

Źródło: opracowanie własne.

Do zilustrowania schematu uczenia się może posłużyć występujące w środowisku akademickim zjawisko związane z przeprowadzaniem wykładu przez profesora, co zaprezentowano w tabeli 1.

6 B.F. Skinner, *Behawioryzm*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Sopot 2013, s. 28–29.

7 Zob. szerzej: P. Bąbel, P. Ostaszewski, *Współczesna psychologia behawioralna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 7.

8 P. Bąbel, P. Ostaszewski, *Współczesna...*, s. 8.

9 J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 1996, za: G. Wąsowicz-Kiryło, *Psychologia finansowa. O pieniądzu w życiu człowieka*, Difin, Warszawa 2008, s. 41.

Tabela 1. Schemat uczenia się na przykładzie środowiska akademickiego

Element procesu uczenia	Przykład	
Bodziec dyskryminacyjny	Włączenie mikrofonu przez profesora	
Reakcja	Zakończenie rozmów przez studentów	
Bodziec wzmacniający	Wysłuchanie wykładu	
Konsekwencje	Wzmocnienie pozytywne	Wzmocnienie negatywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Wąsowicz-Kiryło, *Psychologia finansowa. O pieniądzach w życiu człowieka*, Difin, Warszawa 2008, s. 41.

Konsekwencją bodźca mogą być dwa rodzaje wzmocnień – pozytywne i negatywne. W przypadku wysłuchania interesującego wykładu, reakcją na powtórzenie bodźca dyskryminacyjnego (np. włączenie mikrofonu) będzie ponownie zakończenie rozmów przez studentów. Jeżeli wykład był nieciekawym, nastąpi wzmocnienie negatywne, na skutek którego przy kolejnym włączeniu mikrofonu studenci nie przerwą swoich rozmów<sup>10</sup>.

## Behawioryzm w biznesie i rachunkowości

„W ramach behawiorystycznej wizji człowieka, pieniądź jest definiowany jako zgeneralizowane wzmocnienie warunkowe”<sup>11</sup>. Pieniądże wykorzystywane są jako wzmocnienie pozytywne: zasady wynagradzania pracowników za pracę są oparte na behawiorystycznej wiedzy o stosowaniu nagród i kar, z której wynika, że dużo bardziej motywujące jest wynagrodzenie przyznawane za wykonanie określonego zadania (praca akordowa), niż systematycznie wypłacana pensja powiązana z faktem zatrudnienia<sup>12</sup>.

Teoria zarządzania pieniędzmi dostarcza wielu technik, które mają służyć menedżerom do podejmowania decyzji mających maksymalizować wartość przedsiębiorstwa lub inwestorom do pomnażania swojego kapitału<sup>13</sup>. W praktyce okazuje się, że poza narzędziami teoretycznymi, wpływ na decyzje mają także czynniki psychologiczne. W przypadku inwestorów rynku kapitałowego można wskazać na skłonność do uproszczeń w rozumowaniu – heurystyki, która może prowadzić do błędnych wniosków. Przykładami heurystyki są:

10 G. Wąsowicz-Kiryło, *Psychologia finansowa. O pieniądzach w życiu człowieka*, Difin, Warszawa 2008, s. 41.

11 *Ibidem*, s. 42.

12 Zob. szerzej: *ibidem*, s. 43.

13 Zob. szerzej: J. Gajdka, *Behawioralne finanse przedsiębiorstw. Podstawowe podejścia i koncepcje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 27.

nadmierna pewność własnej wiedzy oraz złudzenie kontrolowania; przypisywanie tym wyższego prawdopodobieństwa danemu zdarzeniu, im bardziej jest ono nagłośnione; konserwatyzm, czyli niedoceniać wagi nowej informacji i przywiązywanie do wcześniejszych danych. Do skłonności o charakterze psychologicznym, charakterystycznych dla menedżerów, należą:

- nadmierny optymizm – menedżerowie zazwyczaj przeceniają częstotliwość pozytywnych rezultatów, a nie doszacowują częstotliwości uzyskiwania wyników negatywnych;
- selektywna percepcja i błąd afirmacji – polegające na celowym unikaniu informacji, które mogłyby zaburzyć dotychczasowe przekonania; przykładem są tu zachowania analityków finansowych, działających pod presją czasu – wychwytyują oni te informacje, które pasują do przewidywanych przez nich (a nie zawsze faktycznych) scenariuszy wydarzeń;
- konformizm – uznanie informacji fałszywej za prawdziwą pod presją grupy.

Psychologiczne aspekty działań są widoczne nie tylko w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale również w innych obszarach funkcjonowania jednostek gospodarczych, np. w rachunkowości.

Badania dotyczące ludzkich zachowań i decyzji podejmowanych pod wpływem czynników zewnętrznych mogą być wykorzystywane do udoskonalenia sposobu przekazywania informacji finansowych w rachunkowości.

Jedną z reguł poznawczych wynikających z analizy zachowań jest efekt rozczłonkowania opisu. Polega on na relatywnym zmniejszeniu wielkości fenomenu przedstawionego w sposób skrótowy względem zbudowanej w szczegółowy sposób informacji<sup>14</sup>. Przykładem może być uznanie przez badanych torebki bakalii za produkt tańszy niż torebki zawierające oddzielnie: orzechy laskowe, migdały, rodzynki, orzechy włoskie. Analogicznie w rachunkowości: koszty danego projektu w rozdzieleniu na poszczególne pozycje wydają się wyższe i trudniejsze do zaakceptowania, niż ujęte w bardziej zagregowany sposób.

Innym przykładem powiązań pomiędzy behawioryzmem a rachunkowością jest podatność na sugestie. Jeżeli sprzedawca oferuje swój produkt w cenie promocyjnej, niższej niż pierwotna, odbiorca chętniej dokona zakupu bez sprawdzania cen tego produktu w konkurencyjnych miejscach. Może się okazać, że klient będzie usatysfakcjonowany i zadowolony z zawartej transakcji, mimo że ogólna cena rynkowa kupionego produktu jest dużo niższa niż ta, za którą zdecydował się go nabyć. Przykład ten nietrudno przenieść na płaszczyznę biznesową, gdzie przedsiębiorstwo jest klientem. Powszechna jest sytu-

<sup>14</sup> Zob. szerzej: E. Bielawska-Batorowicz, *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 2012, s. 50.

acja, gdy kontrahent celowo zawyża cenę początkową, licząc się z możliwością negocjacji. W takich sytuacjach należy brać pod uwagę nie tylko sugerowaną cenę, ale również sytuację rynkową. Z drugiej strony, możemy zaproponować niższą cenę niż ta, którą jesteśmy w stanie zaakceptować, by w toku negocjacji pozwolić ją podwyższyć do satysfakcjonującego nas poziomu.

W rachunkowości swoje odzwierciedlenia znajdują również sytuacje dotyczące problemów wynikających z rezygnacji z rozpoczętych działań, które mogą nie przynieść korzyści w przyszłości. Powszechnie występującym zachowaniem jest w tym przypadku czekanie na spóźniający się autobus. Po upływie dłuższego czasu każda kolejna minuta z jednej strony okazuje bezcelowość oczekiwania, z drugiej – sprawia, że trudniej podjąć decyzję o rezygnacji i wybraniu alternatywnego wyjścia (np. zamówieniu taksówki). Dalsze oczekiwanie i niechęć do rezygnacji można interpretować jako efekt „utopionych” kosztów: zainwestowanie długiego czasu w oczekiwanie na autobus powoduje niechęć do przyznania się, że poświęcenie go było w rzeczywistości stratą. Ekonomiczną analogią do powyższego przykładu mogą być nakłady inwestycyjne poniesione na projekty, których, mimo nieodpartej chęci, nie należy brać pod uwagę przy bieżących decyzjach (koszty nieistotne).

Rachunkowość behawioralna ma również inne powiązania z pojęciem kosztów. Podczas obserwacji studentów uczących się podstaw rachunkowości można dostrzec występowanie dużych problemów w pojmowaniu kategorii kosztów. To właśnie ten aspekt jest najmniej zrozumiały w początkowej fazie poznawania tej dziedziny naukowej. Łącząc ten fakt z teorią rachunkowości behawioralnej należy zadać sobie pytanie, czy trudność ta nie jest spowodowana podświadomą awersją do kosztów.

## Neurorachunkowość

Rachunkowość behawioralna coraz częściej łączona jest z pojęciem neurorachunkowości. Jest to nowy trend w nauce, opierający się na badaniu reakcji organizmu na podaną informację na poziomie neuronalnym. Za pomocą odpowiedniego sprzętu medycznego można zaobserwować wzmożoną aktywność poszczególnych obszarów mózgu w reakcji na określony bodziec. Tego typu badania mogą pomóc stwierdzić, na ile podejmowane decyzje są racjonalne, a w jakim stopniu podyktowane emocjami<sup>15</sup>. Neuronauki koncentrują się „bardziej” na przebiegu procesów mózgowych, a nie na samej geografii

15 A. Miązek, *Neurorachunkowość jako nowoczesne podejście w rachunkowości*, [http://soep.ue.poznan.pl/jdownloads/Wszystkie%20numery/Rok%202014/05\\_miazek.pdf](http://soep.ue.poznan.pl/jdownloads/Wszystkie%20numery/Rok%202014/05_miazek.pdf) (dostęp: 20.06.2016).

mózgu<sup>16</sup>. Spoiwem między podejściem badawczym rachunkowości w ujęciu klasycznym a neurorachunkowością jest omawiana wcześniej rachunkowość behawioralna<sup>17</sup>. Pomimo zasadniczo krótkiej historii obszaru, jakim jest neurorachunkowość, zainteresowanie tym tematem jest obecnie znaczne i wciąż wzrasta. Można doszukiwać się powodów rosnącej popularności w intensywnie rozwijających się na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat naukach medycznych. Chęć zbadania nieznanych dotąd obszarów ludzkiego mózgu prowadzi do powstawania niecodziennych połączeń, takich jak właśnie medycyna i rachunkowość.

Podstawową metodą obserwacji aktywności mózgu jest korzystanie z elektroencefalografu (EEG). Badanie EEG polega na śledzeniu zmian w aktywności bioelektrycznej mózgu badanego za pomocą umieszczonych na powierzchni głowy elektrod<sup>18</sup>. Powszechnie wykorzystuje się EEG do leczenia patologii snu, padaczki czy diagnozowania wszelkich innych chorób o podłożu neurologicznym. W rachunkowości widać szerokie możliwości wykorzystania elektroencefalografu do badań z zakresu neurorachunkowości. Należy jednak zdać sobie sprawę, że sam obraz EEG może dawać niejasną informację na temat aktywności mózgu badanej osoby. W związku z powyższym, powinno się symultanicznie uzupełniać badanie EEG np. obrazem przekazywanym przez okulograf.

Okulografia daje możliwość śledzenia dokładnego punktu skupienia wzroku badanej osoby na przedstawianym jej przedmiocie<sup>19</sup>. Badanie polega na założeniu specjalistycznych okularów wyposażonych w kamery obserwujące ruchy gałek ocznych i otoczenie obserwowane w trakcie badania. Po komputerowym przetworzeniu i nałożeniu obrazów z różnych kamer, okulograf prezentuje wyniki w wybranym przez osobę przeprowadzającą badanie modelu prezentacji. Pierwszym podstawowym modelem jest tzw. mapa cieplna, prezentująca, jak długo badany skupiał wzrok na konkretnym elemencie obra-

---

16 T. Zaleśkiewicz, Z. Piskorz, *Mózg, umysł, decyzje. Neurobiologia nie tylko subiektywnego prawdopodobieństwa*, [w:] Z. Piskorz, T. Zaleśkiewicz (red.), *Psychologia umysłu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 198–216.

17 N. Artienwicz, *Neurorachunkowość jako potencjalny, ale trudny kierunek rozwoju rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, t. 82 (138), s. 9–17.

18 S. Nowak, P. Nowak, E. Nowak, W. Nowak, *EEG jako jedno z kryteriów oceny zdrowia człowieka*, [http://www.ujk.edu.pl/studiamedyczne/doc/SM\\_tom\\_2/EEG%20jako%20jedno%20z%20kryteriow%20oceny%20zdrowia%20czlowieka.pdf](http://www.ujk.edu.pl/studiamedyczne/doc/SM_tom_2/EEG%20jako%20jedno%20z%20kryteriow%20oceny%20zdrowia%20czlowieka.pdf) (dostęp: 20.06.2016).

19 A. Solecka-Makowska, R. Wolny, *Możliwości zastosowania techniki okulograficznej w ilościowych badaniach marketingowych*, [http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/17\\_Stolecka-Makowska\\_Wolny\\_Mozliwosci\\_zastosowania\\_tekniki.pdf](http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/17_Stolecka-Makowska_Wolny_Mozliwosci_zastosowania_tekniki.pdf) (dostęp: 20.06.2016).

zu. Drugim popularnym modelem jest ścieżka wzroku, obrazująca kolejność analizowanych elementów<sup>20</sup>.

Łącząc badania elektroencefalograf i okuloğrafem można uzyskać precyzyjne wyniki reakcji badanej osoby<sup>21</sup>. W obszarze neurorachunkowości połączenie tych dwóch metod można wykorzystać m.in. przy analizie wrażliwości na informację finansową. Zakładając, że badana osoba posiada niezbędną wiedzę do przeprowadzenia analizy rachunku zysków i strat oraz sprawozdania z przepływów pieniężnych, i przyjmując, że aktywność mózgu przy analizie wyniku finansowego będzie bardziej wyraźna niż przy analizie przepływów, można wyciągnąć wnioski, że badana osoba, mimo że rozumie, co znaczą przedstawione wartości, nie do końca łączy wartość przepływów z czymś pozytywnym bądź negatywnym. Byłoby to potwierdzeniem powszechnej opinii, że przepływy pieniężne są szczególnie trudne i niejednokrotnie niezrozumiałe dla księgowych. Przedstawione powyżej połączenie można również wykorzystywać w rozwoju nauczania z zakresu rachunkowości. Badając metodykę analizy sprawozdań finansowych przez teoretyków czy praktyków z dziedziny finansów i rachunkowości, zestawiając je z metodyką studentów, można wyodrębnić najczęściej występujące błędy w analizowaniu sprawozdań. Dzięki uzyskanym w ten sposób informacjom można opracować program nauczania, w którym zwróci się szczególną uwagę studentów na poprawne wykonywanie problematycznej czynności.

Interdyscyplinarność pojęcia, jakim jest neurorachunkowość, może budzić wątpliwości, czy nauka ta należy jeszcze do obszaru rachunkowości, czy już medycyny. Kluczowym czynnikiem w tym przypadku jest fakt, że neurorachunkowość korzysta w bardzo dużym stopniu z dorobku neurologii. Należy jednak zdać sobie sprawę, że korzystając z narzędzi medycyny, neurorachunkowość przyczynia się do rozwoju rachunkowości, co powoduje stały wzrost jej znaczenia i zainteresowania tym obszarem badań naukowych.

Przeciętny człowiek podejmuje codziennie wiele decyzji, za które odpowiedzialny jest mózg. Zgłębienie przyczyn podejmowanych wyborów może pomóc w odpowiedzi na pytanie, jak działanie tego narządu wpływa na procesy decyzyjne w obszarze rachunkowości, finansów i ekonomii. Innym interesującym zagadnieniem, które można zgłębiać dzięki neurologii, jest odkrycie przesłanek, jakimi kieruje się człowiek w obszarze księgowych rachun-

---

20 B. Wąsikowska, *Eye tracking w badaniach marketingowych*, [http://www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/studia\\_inf/36-2015/si-36-177.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/studia_inf/36-2015/si-36-177.pdf) (dostęp: 20.06.2016).

21 B. Jaskuła, K. Pancierz, J. Szkoła, *Toward Synchronization of EEG and Eye-tracking Data Using an Expert System*, [http://ceur-ws.org/Vol-1492/Paper\\_19.pdf](http://ceur-ws.org/Vol-1492/Paper_19.pdf) (dostęp: 20.06.2016).



kowości, np. przy tworzeniu polityki rachunkowości w przedsiębiorstwie<sup>22</sup>, oraz ustalanie na ile pewne jest podjęcie określonych decyzji, kiedy dysponuje się określonymi informacjami, w kontekście emocji występujących u osoby badanej. Neurorachunkowość jest nadal na tyle niezbadana, że nie można mówić o przełomie w badaniach nad nią, lecz rosnące zainteresowanie tą tematyką może oznaczać potencjalny kierunek ewolucji teorii i praktyki rachunkowości.

## Zakończenie

Rachunkowość jest przed wszystkim systemem służącym do dostarczania informacji, która powinna być komunikowana otoczeniu w sposób jasny i zrozumiały. Kluczowym czynnikiem w procesie przekazywania informacji jest sposób jej odbioru przez użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych. Należy zdać sobie sprawę, że rachunkowość behawioralna może służyć z jednej strony zrozumieniu reakcji odbiorców informacji, co może pozwolić na wybranie odpowiedniego sposobu przekazania informacji tak, by przyniósł on oczekiwane rezultaty. Z drugiej strony behawioryzm w rachunkowości może sprzyjać samodoskonaleniu się księgowych, którzy bez wiedzy o rachunkowości behawioralnej są bardziej podatni na manipulacje otoczenia. Kolejnym narzędziem służącym do rozwoju rachunkowości są elementy wykorzystywane w neurologii, takie jak elektroencefalograf i okulograf. Wnioski płynące z badania sposobu funkcjonowania mózgu mogą w znaczący sposób przyczynić się do bardziej efektywnego sposobu prezentacji danych ekonomicznych i społecznych w rachunkowości. Poznanie zachowań człowieka oraz zasad funkcjonowania ludzkiego mózgu w połączeniu z rachunkowością daje duże możliwości ewolucji tej dziedziny nauk. Rozwój medycyny i wiedzy o człowieku z pewnością pozwoli w znaczący sposób poprawić jakość i efektywność prezentowanych przez rachunkowość informacji.

---

## Bibliografia

- Artienwicz N., *Neurorachunkowość jako potencjalny, ale trudny kierunek rozwoju rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, t. 82(138), s. 9–17.  
Bąbel P., Ostaszewski P., *Współczesna psychologia behawioralna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

---

22 N. Artienwicz, *Neurorachunkowość...*, s. 9–17.

- Bielawska-Batorowicz E., *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 2012.
- Dobija M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Gajdka J., *Behawioralne finanse przedsiębiorstw. Podstawowe podejścia i koncepcje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Jarugowa A., *Rachunkowość finansowa*, RAFiB, Łódź 1992.
- Jaskuła B., Pancierz K., Szkoła J., *Toward Synchronization of EEG and Eye-tracking Data Using an Expert System*, [http://ceur-ws.org/Vol-1492/Paper\\_19.pdf](http://ceur-ws.org/Vol-1492/Paper_19.pdf) (dostęp: 20.06.2016).
- Kamela-Sowińska A. (red.), *Podstawy rachunkowości w teorii i praktyce*, Wydawnictwo UEK w Poznaniu, Poznań 2015.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 1996.
- Miążek A., *Neurorachunkowość jako nowoczesne podejście w rachunkowości*, [http://soep.ue.poznan.pl/jdownloads/Wszystkie%20numery/Rok%202014/05\\_miazek.pdf](http://soep.ue.poznan.pl/jdownloads/Wszystkie%20numery/Rok%202014/05_miazek.pdf) (dostęp: 20.06.2016).
- Micherda B. (red.), *Podstawy rachunkowości. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, za: A. Kamela-Sowińska (red.), *Podstawy rachunkowości w teorii i praktyce*, Wydawnictwo UEK w Poznaniu, Poznań 2015.
- Nowak S., Nowak P., Nowak E., Nowak W., *EEG jako jedno z kryteriów oceny zdrowia człowieka*, [http://www.ujk.edu.pl/studiamedyczne/doc/SM\\_tom\\_2/EEG%20jako%20jedno%20z%20kryteriow%20oceny%20zdrowia%20czlowieka.pdf](http://www.ujk.edu.pl/studiamedyczne/doc/SM_tom_2/EEG%20jako%20jedno%20z%20kryteriow%20oceny%20zdrowia%20czlowieka.pdf) (dostęp: 20.06.2016).
- Skinner B.F., *Behawioryzm*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Sopot 2013.
- Solecka-Makowska A., Wolny R., *Możliwości zastosowania techniki okulograficznej w ilościowych badaniach marketingowych*, [http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/17\\_Stolecka-Makowska\\_Wolny\\_Mozliwosci\\_zastosowania\\_tekhniki.pdf](http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/17_Stolecka-Makowska_Wolny_Mozliwosci_zastosowania_tekhniki.pdf) (dostęp: 20.06.2016).
- Walczak-Duraj D., *Socjologia dla ekonomistów*, PWE SA, Warszawa 2010.
- Walińska E. (red.), *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014.
- Wąsikowska B., *Eye tracking w badaniach marketingowych*, [http://www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/studia\\_inf/36-2015/si-36-177.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/studia_inf/36-2015/si-36-177.pdf) (dostęp: 20.06.2016).
- Wąsowicz-Kiryło G., *Psychologia finansowa. O pieniądzach w życiu człowieka*, Difin, Warszawa 2008.
- Zaleśkiewicz T., Piskorz Z., *Mózg, umysł, decyzje. Neurobiologia nie tylko subiektywnego prawdopodobieństwa*, [w:] Z. Piskorz, T. Zaleśkiewicz (red.), *Psychologia umysłu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 198–216.

Aneta Olejniczak, Magda Wielgus

# Video marketing – przyczyny popularności trendu

---

## Cel opracowania

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie przyczyn wzrostu zainteresowania video marketingiem w biznesie. W pierwszej części publikacji skupiono uwagę na skuteczności oddziaływania treści video marketingowych na odbiorców oraz wskazano biologiczne uwarunkowania efektywnego wpływu treści video na człowieka, stanowiące podstawową przewagę tego formatu nad komunikatem wyłącznie tekstowym lub wizualnym. W dalszej części przedstawiono zdolność video marketingu do budowania trwałej relacji marki z klientami i silnego zaangażowania odbiorcy oraz opisano rozwój technologii, będący czynnikiem determinującym wzrost wykorzystania video w działaniach marketingowych.

Ciągle rosnące możliwości wykorzystania sieci oraz dostępność sprzętu do tworzenia video sprawia, że ludzie mogą korzystać z internetu w dowolnym miejscu i czasie, a treści video-marketingowe tworzone przez firmy są błyskawicznie w zasięgu odbioru potencjalnych klientów. Dodatkowo dzięki zaawansowanym funkcjom, takim jak np. dostęp do szczegółowych statystyk, marki mają szansę na stały rozwój i dostosowywanie treści do oczekiwań klientów. W ostatniej części pracy wykazywany jest związek między rozwojem content i video marketingu. Dowodzone jest także to, że przekaz treści, które skupiają się przede wszystkim na dostarczaniu klientom wartości, a dopiero w drugiej kolejności na informacji reklamowej, jest najefektywniejszy z wykorzystaniem właśnie formatu video.

Świat dookoła nas zmienia się w najszybszym dotychczas tempie w historii. Z roku na rok powstają nowe technologie, które są albo ulepszeniem już istniejących, albo całkowitą rewolucją, wprowadzającą nowe rozwiązania na rynek. Zmieniają się praktycznie wszystkie dziedziny nauki, co ma często bezpośrednie przełożenie na życie każdego z nas. Branża marketingu musi na bieżąco obserwować zachodzące zmiany i reagować na nie tak, by kierowany do konsumentów przekaz był najefektywniejszy i wyrażał zrozumienie potrzeb współczesnego człowieka.

W XXI wieku czas staje się niezwykle cennym zasobem, który chcemy wykorzystać maksymalnie, często wykonując kilka zadań w tym samym momencie. Przy takim modelu życia zmniejsza się poziom koncentracji. Coraz trudniej jest nam skupić się na czytaniu długich tekstów, zwłaszcza gdy są one pozbawione dodatkowych elementów graficznych (ilustracji, zdjęć itd.). Na przeciw temu problemowi wychodzi video marketing, bo jak mówi chińskie przysłowie – „jeden obraz wart więcej niż tysiąc słów”.

## Istota video marketingu

Proces produkcji materiałów video i ich jakość przez lata silnie ewoluowały. Już w 1895 roku, gdy bracia Lumière zorganizowali pierwszy publiczny pokaz filmowy, jasne było, że kinematografia posiada ogromny potencjał, który będzie w przyszłości rozwijany. Do niedawna jedynym kanałem odbioru video było kino, później dołączyła do niego telewizja. Pojawianie się internetu, a tym samym nowych możliwości rozpowszechniania tego typu materiałów, na zawsze zmieniło podejście ludzi do tej formy odbioru, jak i tworzenia przekazu. Dziś każdy może nagrać film, a wzrost liczby kanałów umożliwiających publikację materiału video tylko temu sprzyja.

Jeszcze niedawno jedyny rodzaj przekazu marketingowego w formie video stanowiły kinowe i telewizyjne spoty reklamowe. Dziś jesteśmy w stanie wyróżnić m.in.: spot reklamowy, film promocyjny, videoblog, film instruktażowy, film szkoleniowy, film o potencjale viralowym, streaming video czy nagrania z umieszczonym lokowaniem produktu<sup>1</sup>. Pozwala to na wyodrębnienie pewnej grupy działań, które możemy określić wspólnym mianem video marketingu. Magdalena Daniłoś w swojej książce *Video marketing nie tylko na YouTube* określa pojęcie video marketingu jako „działania długofalowe, a często wielokanałowe, w których do budowania świadomości marki i produktu wykorzystywany jest format video”<sup>2</sup>. Pokazuje to, że użycie tej formy marketingowej nie zawsze musi przełożyć się na szybkie skoki sprzedaży. Możemy jednak założyć, że pozwala budować relację z klientem i przywiązywać go do danej marki. Odpowiednio prowadzony video marketing może przynieść dobre efekty w większości sytuacji, w których konieczna jest komunikacja marki z klientem.

---

1 OFFON Agency, *Video marketing w polskich firmach*, [http://www.offonagency.pl/badania/dl/offon\\_agency\\_raport\\_badania.pdf](http://www.offonagency.pl/badania/dl/offon_agency_raport_badania.pdf) (dostęp: 20.02.2017).

2 M. Daniłoś, *Video marketing nie tylko na YouTube*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016, s. 38.

Przedstawiony wcześniej w lapidarnej formie rys historyczny wykorzystania video w marketingu pokazuje, że samo zjawisko nie jest nowe. Nie zmienia to jednak faktu, że właśnie w ciągu ostatnich kilku lub nawet kilkunastu lat skala wykorzystania video znacznie się zwiększyła, sprawiając, że video marketing stał się jednym z najważniejszych trendów w świecie biznesu.

W przeprowadzonych przez brytyjską agencję Wyzowl badaniach z 2016 roku 61% badanych przedsiębiorstw potwierdziło, że już wykorzystuje video jako narzędzie marketingowe<sup>3</sup>. Jednocześnie 93% marketerów deklaruje użycie video w online marketingu, sprzedaży i komunikacji z klientem<sup>4</sup>. Szacuje się, że w 2016 roku na reklamy video wydano 5,4 mld dolarów<sup>5</sup>.

Jednocześnie, jak pokazują badania przeprowadzane zarówno na świecie, jak i w Polsce, wykorzystanie tej formy dotarcia do klienta i budowania świadomości marki lub całej firmy wciąż rośnie. Z sondażu OFFON Agency wynika, że najpopularniejszym kanałem wykorzystywanym do promocji i reklamy jest internet<sup>6</sup>. Prognozuje się, że już w 2017 roku 74% całego ruchu internetowego mają stanowić materiały video<sup>7</sup>. W tym samym roku na całym świecie z usług video będą korzystały w sieci blisko 2 miliardy użytkowników, co stanowi podwojenie liczby odbiorców od 2012 roku<sup>8</sup>.

Okazuje się, że wśród przedsiębiorstw, które korzystały z video marketingu w Internecie, aż 90,19% zamierza kontynuować takie działania, podczas gdy wśród tych, którzy nie korzystali, planuje rozpoczęcie tego typu działań promocyjnych 53,23% badanych<sup>9</sup>.

Czemu tak się dzieje? Jakie są przyczyny tak dużego zainteresowania marek video marketingiem?

---

3 Wyzowl, *Video marketing statistics*, <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics-2016.html> (dostęp: 22.02.2017).

4 S. Cote, *10 Powerful Video Marketing Statistics (and What They Mean to You)*, <https://www.brainshark.com/ideas-blog/2014/March/ten-video-marketing-statistics-and-what-they-mean-to-you> (dostęp: 22.02.2017).

5 G. Haley, *Infographic – 31 Must know video marketing stats*, <http://www.hyperfinemedia.co.uk/infographic-31-must-know-video-marketing-stats/> (dostęp: 22.02.2017).

6 OFFON Agency, *Video marketing...*

7 S. Cote, *10 Powerful Video Marketing Statistics...*

8 Cisco, *W 2017 roku blisko połowa populacji świata będzie miała dostęp do Internetu*, [http://www.cisco.com/c/pl\\_pl/about/press/press-information-2013/20130725.html](http://www.cisco.com/c/pl_pl/about/press/press-information-2013/20130725.html) (dostęp: 22.02.2017).

9 OFFON Agency, *Video marketing...*

Autorki niniejszego opracowania uważają, że można wyróżnić trzy podstawowe zjawiska mające wpływ na popularyzację wykorzystania video marketingu w ostatnich latach. Są to:

- skuteczność oddziaływania materiałów video na człowieka,
- rozwój technologii,
- znaczący wzrost popularności wykorzystania content marketingu, dla którego treści video mogą być jednym z najefektywniejszych narzędzi.

## Skuteczność oddziaływania video

Przewagi siły oddziaływania na odbiorców przekazów w formie video nad tekstem czy grafiką możemy doszukiwać się w psychologii człowieka, format ten uruchamia bowiem u odbiorcy wiele kanałów sensorycznych, jednocześnie nie wymagając dużego zaangażowania intelektualnego<sup>10</sup>. Z tego powodu dużo łatwiej jest nam obejrzeć krótkie video niż sięgnąć po tę samą treść przedstawioną w formie tekstowej. Przekłada się to również na dłuższe utrzymanie uwagi widza. Aż 65% osób w raporcie Invodo przyznaje, że ogląda więcej niż  $\frac{3}{4}$  długości trwania pliku video<sup>11</sup>. Dodatkowo, poprzez oddziaływanie zarówno obrazu, głosu, muzyki czy komunikatów niewerbalnych, wzrasta poziom zapamiętywania przekazywanych treści.

Największy wpływ na odbiorcę mają jednak emocje. Dobrze skonstruowane video pozwala na utożsamienie się widza z bohaterami materiału promocyjnego, wywołanie u niego określonych uczuć. Mogą to być m.in.: strach, empatia, pożądanie czy radość. Taka reakcja organizmu możliwa jest dzięki neuronom lustrzanym. Nasz mózg automatycznie rejestruje zachowania i uczucia innej osoby<sup>12</sup>, które następnie jesteśmy w stanie odtworzyć i podświadomie uznać za własne. Ta wiedza pozwala marketerom kreować w naszych umysłach określone skojarzenia i wizję danej marki.

Video, jak żadna inna forma przekazu, pozwala również zaangażować widza w prezentowaną historię. Przy najlepiej skonstruowanych filmach widz jest ciekaw losów bohaterów i wyczekuje często zaskakującego zakończenia.

---

10 J. Sosnowska, *10 powodów, by zainteresować się video*, <http://www.medisonmedia.pl/tag/video-marketing/> (dostęp: 22.02.2017).

11 S. Cote, *10 Powerful Video Marketing Statistics...*

12 C. Costa-Sanchez, *Online Video Marketing Strategies. Typology by Business Sector*, „Communication&Society” 2017, nr 30(1), s. 19, za: A. Dobeles, A. Lindgreen, M. Beverland, J. Vanhamme, R. van Wijk, *Why pass on viral messages? Because they connect emotionally*, „Business Horizons” 2017, s. 291–304.

To właśnie przy tym narzędziu marketingowym można zaobserwować znakomite wykorzystanie storytellingu. Za jeden z dobrych przykładów może posłużyć stworzony przez firmę Nike miniseria, który cyklicznie wyświetlał się przed filmami na YouTube<sup>13</sup>. Mimo że odcinki trwały nawet 5–7 minut, historia wyzwania dwóch siostr była na tyle interesująca, że widzowie je oglądali. Co ważne, stworzenie serii tych filmów nie tylko miało dostarczyć content (treść) i zainteresować widza, ale również wskazać wartości, jakimi kieruje się marka Nike. Działania te miały doprowadzić do przedstawienia konsumentowi odpowiedniego wizerunku firmy. Wypukła się więc kolejna zaleta video marketingu: twórcy nagrania mają wymierną kontrolę nad odbiorem filmu i wzbudzonymi emocjami, co „nie pozostawia pola do wyobrażeń o wizerunku marki, a precyzyjnie go klientowi wskazuje”<sup>14</sup>.

Na skuteczność oddziaływania video marketingu wpływ ma także budujące się w widzu podczas oglądania nagrania zaufanie do marki. Aż 64% konsumentów twierdzi, że po obejrzeniu materiału video dotyczącego danego produktu jest bardziej skłonne go później kupić<sup>15</sup>. Klient dostrzega ludzką twarz stojącą za dotychczas bezosobowym wizerunkiem firmy. W przedstawionych historiach może odnaleźć korelację ze swoim życiem. Filmy dotyczące samego przedsiębiorstwa dają natomiast poczucie, że odbiorca „zajrzał do środka firmy” i dobrze ją zna. Często stosowany w takich materiałach humor dodatkowo budzi sympatię.

## Rozwój technologii a wzrost zainteresowania video marketingiem

Przełom XX i XXI wieku to czas niezwykle szybkiego postępu wielu dziedzin nauki. Liczba nowych rozwiązań technologicznych jest ogromna, dlatego w samym obszarze technologii możemy wyróżnić kolejne zjawiska, które umożliwiły zwiększenie skali wykorzystania materiałów video.

---

13 News Nike, *The finale of Margot vs Lily*, <http://news.nike.com/news/a-guide-to-margot-vs-lily-a-better-for-it-production> (dostęp: 21.02.2017).

14 M. Daniłóś, *Video marketing...*, s. 26–27.

15 G. Haley, *Infographic...*

## Wzrost liczby użytkowników internetu i rosnąca przepustowość sieci

Coraz więcej osób na świecie ma możliwość dostępu do internetu. W czerwcu 2016 roku, według badań zamieszczonych na stronie Internet World Stats, liczba osób podłączonych do sieci wynosiła 3 675 824 813, co stanowiło 50,1% populacji całego globu<sup>16</sup>. Liczbę tę możemy dla przykładu porównać z wynikami uzyskanymi w 2005 roku, gdy liczba połączeń do internetu osiągnęła pierwszy miliard, i z tymi z roku 2014, gdy rozpoczęto odliczanie powyżej trzeciego miliarda<sup>17</sup>.

Skala wykorzystania sieci ma też swoje negatywne strony; powoduje ona bowiem obciążenia łączy. Z problemem tym od lat walczą firmy stale dostarczające nowe rozwiązania telekomunikacyjne. Uznaje się, że średnia przepustowość (czyli ilość informacji, jaka może być przesyłana przez dany kanał komunikacyjny w jednostce czasu<sup>18</sup>) łączy szerokopasmowych, w skali globu odnotuje w 2017 roku 3,5-krotny wzrost – z 11,3 Mb/s w 2012 roku do 39 Mb/s<sup>19</sup>.

Użytkownikom, oprócz zwiększenia prędkości i przepustowości łączy, coraz bardziej zaczęło zależeć również na możliwościach korzystania z sieci niezależnie od miejsca, w którym się znajdują, i urządzenia, jakiego używają. Odpowiedzią na wzrastającą potrzebę mobilności urządzeń i zapewnienia im równie satysfakcjonujących możliwości połączeń z siecią jest standard bezprzewodowego przesyłania danych LTE. Jego podstawowymi zaletami są wysokie prędkości pobierania oraz wysyłania danych, a także stosunkowo duża odporność na różnego rodzaju zakłócenia. Jego stworzenie było dużym krokiem naprzód. Wcześniejsza generacja sieci 3G umożliwiała urządzeniom jedynie transfer wiadomości głosowych, pobieranie muzyki, wysyłanie e-maili czy wyświetlanie niewielkiej wielkości filmów video. Dopiero technologia 4G pozwoliła zwiększyć przepustowość sieci mobilnej, umożliwiając użytkownikom swobodę odtwarzania filmów video w rozdzielczości HD, prowadzenia video transmisji czy grania online. Świat stale idzie naprzód i już można słyszeć o zaawansowanych badaniach nad kolejną generacją – 5G. Jak mówi Doug Webster, wiceprezes ds. marketingu systemów Cisco przeznaczonych dla usługodawców i operatorów:

16 Miniwatts Marketing Group, *Internet World Stats*, <http://www.internetworldstats.com> (dostęp: 22.02.2017).

17 Internet live stats, *Internet users*, <http://www.internetlivestats.com/internet-users/#trend> (dostęp: 22.02.2017).

18 T. Fisher, *What is Bandwidth?*, <https://www.lifewire.com/what-is-bandwidth-2625809> (dostęp: 10.05.2017).

19 Cisco, *W 2017 roku...*



wzrost zastosowań IoT, mobilnego wideo, aplikacji VR (wykorzystujących mieszaną i wirtualną rzeczywistość) spowoduje, że technologia 5G zyska znaczenie nie tylko dla rozwoju systemów mobilnych, ale sieci w ogólności<sup>20</sup>.

Poprawa warunków technicznych i technologicznych sprawiła, że nie ma znaczenia ani to, gdzie się znajdujemy, ani to, czy korzystamy z laptopa, PC czy smartfona. W krótkim czasie wszędzie jesteśmy w stanie połączyć się z internetem, co umożliwia nam dostęp zarówno do plików tekstowych czy graficznych, jak i video. Dodatkowo responsywność stron oraz możliwość pobrania aplikacji ułatwiających korzystanie z serwisu zachęcają odbiorców, którzy doceniają łatwość obsługi i tym chętniej użytkują daną platformę.

## Kanały dystrybucji video i social media

W reakcji na rosnące zainteresowanie przekazami video z roku na rok powstaje wiele nowych kanałów komunikacji, które stale ewoluują i cieszą się coraz większą popularnością. Największe serwisy społecznościowe, takie jak YouTube, zbierają video o dowolnej tematyce i długości z całego świata. Użytkownicy chętnie dzielą się swoimi materiałami oraz korzystają z innych dystrybuowanych zasobów. Co istotne, spędzają w serwisie stosunkowo dużo czasu, dlatego filmy często są dłuższe niż na innych stronach. Biorąc pod uwagę fakt, że młode pokolenie wychowało się w erze internetu, jasne jest, że wykorzystuje jego możliwości w maksymalnym stopniu. Także starsza część społeczeństwa szybko przystosowała się do zmian i zaczęła korzystać z narzędzi, które w dużej mierze są intuicyjne i których obsługa nie sprawia dużego kłopotu.

Rozwój internetu przełożył się bezpośrednio na ograniczenie wykorzystania lub całkowite odejście od tradycyjnych środków masowego przekazu. Za pomocą internetu jesteśmy w stanie znaleźć informacje, których potrzebujemy w danej chwili. Pozostałe kanały nie mogą nam tego zapewnić. Z tego powodu tradycyjną telewizję stopniowo zaczyna wypierać telewizja VoD, czyli „Video on demand” (‘video na żądanie’). Użytkownik może w dowolnym czasie otworzyć interesujący go film czy serial. Choć, jak wynika z raportu OFFON Agency, w Polsce trend ten zaczyna się dopiero rozwijać<sup>21</sup>, to szacuje się, że np. w USA segment VoD do 2021 roku będzie stanowił 106,6 mln użyt-

20 W. Pawłowicz, *7-krotny wzrost ruchu w sieciach mobilnych w latach 2016–2021*, <http://www.computerworld.pl/news/407431/7.krotny.wzrost.ruchu.w.sieciach.mobilnych.w.latach.2016.2021.html> (dostęp: 23.02.2017).

21 OFFON Agency, *Video marketing...*

kowników<sup>22</sup>. Dużą popularnością cieszy się już chociażby wiodąca na świecie internetowa wypożyczalnia filmów i seriali – Netflix – z ponad 100 mln zarejestrowanych użytkowników z ponad 190 krajów, oglądających więcej niż 125 mln godzin video każdego dnia<sup>23</sup>.

Trzeba zwrócić uwagę na fakt, że internet to nie tylko udostępnianie informacji lub bierne korzystanie z zasobów. To także komunikacja międzyludzka – fora dla osób o podobnych zainteresowaniach, grupy społecznościowe, portale zrzeszające znajomych, fanów itp. Facebook to jeden z najpopularniejszych serwisów, kumulujący wszystkie wymienione wcześniej możliwości. Tutaj, w przeciwieństwie do YouTube'a, przekaz za pomocą video musi być jednak bardziej konkretny i uzasadniony. Filmy nie mogą być zbyt długie, ponieważ nie cieszą się wtedy dużym zainteresowaniem. Trzeba zdawać sobie sprawę, że użytkownicy wykorzystują Facebooka głównie do kontaktu ze znajomymi osobami oraz przeglądania ciekawych dla siebie treści, udostępnianych przez firmy i inne społeczności. Krótkie nagrania video, podane w ciekawej formie oraz posiadające zrozumiały przekaz, z pewnością dużo bardziej zwracają uwagę niż inne formy przekazu.

Rozwój kanałów social media i dystrybucji filmów w ich obszarze przyczynił się w dużym stopniu do wzrostu znaczenia video marketingu i tworzenia nowych serwisów nastawionych przede wszystkim na rozpowszechnianie obrazu i video. Instagram po wprowadzeniu opcji dodawania filmów z początku pozwalał udostępniać jedynie kilkunastosekundowe materiały. Kiedy zauważono, jak dużą cieszą się one popularnością, zniesiono tak rygorystyczne ograniczenia i wydłużono ten czas do nawet kilkudziesięciu sekund. Snapchat od początku powstania zakładał maksymalnie dziesięciosekundowe ujęcia, i jak do tej pory tego się trzyma. Co istotne, z tych aplikacji korzystają nie tylko osoby, które chcą komunikować się ze swoimi znajomymi. Wiele firm oraz ludzi z ukształtowaną już marką osobistą również posiada swoje konta na tych kanałach i bardzo aktywnie ich używa. Na Instagramie pojawia się coraz więcej reklam sponsorowanych przez przedsiębiorstwa, na Snapchacie króluje lokowanie produktów, które polecane są w filmikach publikowanych przez influencerów (osób mających możliwość wpływu na decyzje lub opinie innych). Łatwo zauważyć, że maksymalny czas trwania dodawanych filmów nie jest przypadkowy. Coraz trudniej jest skupić uwagę odbiorców. Na opisywanych tu kanałach odbiorcy spędzają dużo mniej czasu niż chociażby na portalu YouTube czy Facebooku – trzeba więc udostępniać odpowiednio krótsze materiały.

22 *The Statista Digital Market Outlook*, <https://www.statista.com/outlook/201/109/video-on-demand/united-states#market-users> (dostęp: 10.05.2017).

23 Netflix, <https://ir.netflix.com/> (dostęp: 10.05.2017).

## Dostępność sprzętu i oprogramowania video

Wzrost liczby materiałów wideo pojawiających się w mediach społecznościowych ma również bezpośredni związek z dużo prostszym niż jeszcze kilkanaście lat temu procesem produkcji takich nagrań. Filmy mogą tworzyć już nie tylko profesjonaliści, posiadający znaczne nakłady finansowe, a niemalże każdy, kto posiada kamerę czy nawet smartfon. Na rynku pojawiają się coraz nowsze sprzęty umożliwiające realizację bardzo dobrej jakości ujęć. Konkurencja również z dnia na dzień rośnie w siłę i odpowiada na potrzeby widzów ceniących sobie nie tylko treść filmów, ale także ich najwyższą jakość. Jak pokazują badania, nawet 61% badanych konsumentów deklaruje, że odłożyło zakup danego produktu po obejrzeniu złej jakości video reklamowego<sup>24</sup>. Nie trzeba być jednak profesjonalnym filmowcem, żeby stworzyć dobry materiał. Dostępne obecnie produkty do nagrywania dużą część pracy wykonują za nas – przede wszystkim rejestrują obrazy na wysokim poziomie nawet w ekstremalnych warunkach. Wiele sprzętów jest wodoszczelnych, nie pogarsza drastycznie jakości nagrywania przy sztucznym świetle lub po zmroku. Kiedy pozna się wszystkie funkcje (lub po prostu nabierze doświadczenia), materiały stają się coraz bardziej profesjonalne i łatwiejsze w przygotowaniu. Co więcej, na sprzęty tego typu może pozwolić sobie coraz więcej osób, ponieważ z roku na rok tanieją, co jeszcze bardziej zachęca ludzi do ich kupowania i użytkowania.

Drugą istotną kwestią jest montaż przygotowanych ujęć. Ma on również ogromne znaczenie, ponieważ pozwala uszeregować materiały, stworzyć z nich fabułę i odpowiednio dawkować emocje widzom. Istnieje wiele programów, które pozwalają w dowolny sposób obrobić przygotowane obrazy. Dzielą się one na te bardziej skomplikowane – kiedy potrzebne jest wcześniejsze przeszkolenie i doświadczenie w tym obszarze – oraz takie, które nie sprawiają większych problemów i można się ich szybko nauczyć, oglądając na przykład filmy instruktażowe w internecie. Dostępne są w wersjach płatnych i bezpłatnych, w niektórych smartfonach można się nawet spotkać z fabrycznie zainstalowaną aplikacją do obróbki filmów. Widać więc, jak duża jest dostępność i różnorodność tego typu programów.

---

24 Wyzowl, *Video marketing statistics*.

## Przewaga szczegółowych analiz odbioru video

Video marketingowi pozwala się rozwijać w internecie szczególnie ceniona przez marketerów i przedsiębiorców możliwość przeprowadzania dokładnych analiz danych dotyczących odbioru zamieszczonego video. Bez problemu możemy sprawdzić, jak duże jest zainteresowanie użytkowników udostępnianymi treściami. Liczba wyświetleń, polubienia, subskrypcje – to dane, które są dostępne nie tylko dla dystrybutora, ale także każdego internauty oraz konkurencji. Co więcej, administrator kanału ma możliwość sprawdzenia dokładniejszych statystyk oglądalności. Wie, jak wielu indywidualnych użytkowników wyświetliło materiał, ilu po danym materiale dołączyło widzów, czy oglądają oni materiał do końca, a jeśli nie – w którym momencie go wyłączają, itd. Te wszystkie aspekty pozwalają rozwinąć się twórcom, którzy następnym materiałem na podstawie tych danych może przygotować w udoskonalony sposób. Elastyczność i otwartość na zmiany może zachęcić coraz więcej osób, które staną się regularnymi odbiorcami kanału. Dzięki tak szczegółowym analizom marki są w stanie tworzyć materiały, które będą w niezwykle dużym stopniu odpowiadały na potrzeby danej grupy odbiorców i kreowały nowe. Takiej możliwości nie daje im niemal żadne inne narzędzie marketingowe.

## Wzrost popularności content marketingu

W obliczu globalizacji i silnej konkurencji marek firmy zmuszone są do tworzenia coraz bardziej przemyślanego planu działania, który ostatecznie doprowadzi klienta do zakupu ich produktu czy usługi. Chcąc wyróżnić się na rynku, przedsiębiorstwa układają strategię marketingową. W swoich działaniach marki muszą być jednak głęboko świadome celu, jaki chcą osiągnąć w swojej komunikacji. Ta wiedza pozwala dobrać odpowiednie narzędzia, przekaz prowadzący do zainteresowania klienta produktem różni się bowiem od tego, który ma budować zaufanie do marki czy angażować odbiorców do interakcji<sup>25</sup>.

Wśród dostępnych dla firm strategii szczególną uwagę poświęca się w ostatnim czasie tzw. content marketingowi. Celem tej formy marketingowej jest:

pozyskiwanie klientów za pomocą publikacji przydatnych i bardzo atrakcyjnych treści, których zadaniem jest zainteresowanie zarówno ogólnej, jak

---

25 Zob. też: C. Costa-Sanchez, *Online Video Marketing Strategies...*, s. 35.

i ściśle określonej grupy odbiorców. Ten sposób marketingu bazuje na jednostronnym przekazie reklamowym, skierowanym na budowanie stabilnych i długoterminowych relacji poprzez zaangażowanie zarówno osób promujących treści, jak i ich odbiorców<sup>26</sup>.

Michael Miller w swojej książce *YouTube for Business: Online Video Marketing for Any Business* wyraźnie wskazuje na trzy główne zadania, jakie ma spełnić content marketing, wykorzystując treści video: informować, edukować i dostarczać rozrywki<sup>27</sup>.

Wiele marek w swojej strategii marketingowej zdecydowało się dotrzeć do klienta właśnie poprzez edukowanie go. Firma, posiadając największą wiedzę o swoim produkcie, dostarcza klientom wartość, która ma ich rozwijać i uczyć. Nie ma lepszej formy do przedstawienia odbiorcy omawianego produktu czy usługi niż obraz video. Prezentowany ekspert może dostarczyć podstawowej wiedzy, a nagrania recenzji i opinii naszych klientów – rozwiać wątpliwości odbiorcy przed zakupem danej usługi czy produktów. Takie zabiegi budują zaufanie między marką a konsumentem. Dobrze zauważyły to np. firmy zajmujące się produkcją oprogramowania. Na swoich kanałach społecznościowych umieszczają nagrania instruktażowe pomagające przy instalacji lub użytkowaniu programu, a także filmy z opiniami klientów, którzy z sukcesem wdrożyli dane rozwiązanie we własnych przedsiębiorstwach. Odbiorca ma także możliwość poznać i zobaczyć firmę „od wewnątrz” i poznać opinie jej pracowników – to buduje wiarygodność i skutecznie zachęca go do zakupu produktu czy usługi.

Jedną z form content marketingu są webinaria, czyli internetowe seminaria lub szkolenia realizowane za pomocą technologii, która umożliwi obustronną komunikację między prowadzącym spotkanie a uczestnikami<sup>28</sup>. W założeniu mają przypominać tradycyjny wykład i umożliwić kontakt mimo odległości. Powstaje coraz więcej kanałów z livestreamingiem, gdzie eksperci danej branży prowadzą na żywo wirtualne spotkania merytoryczne z kilkoma tysiącami odbiorców. Często korzyści edukacyjne udostępniane przez firmę klientom mogą przełożyć się bezpośrednio na sprzedaż danego produktu/usługi. Przykładowo, ekspert przez godzinę prowadzi webinar dotyczący kil-

26 Whitepress, *Content Marketing Polska Blog*, <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/content-marketing-polska-blog> (dostęp: 23.02.2017).

27 M. Miller, *YouTube for Business: Online Video Marketing for Any Business*, Que Publishing, Indianapolis 2011, s. 21–57.

28 C. Moore, T. Fisher, E. Baber, *Virtually unknown: teacher engagement in an online conference*, „ELT Journal: English Language Teaching Journal”, April 2016, vol. 70 issue 2, s. 200–211.

ku efektywnych metod szybkiej nauki, po czym na końcu informuje o możliwości zakupu całego kursu, zawierającego informacje o kilkunastu technikach, które umożliwią zdanie matury, sesji lub po prostu przyspieszą proces przyswajania wiedzy. Pierwsza godzina webinaru, oprócz dania klientowi wartości, budowała jego zaufanie do mówcy oraz kreowała potrzebę zakupu produktu/usługi, który rozwiąże jego problem.

Przekazywana przez firmę wartość nie zawsze musi być jednak poważna i edukacyjna. Treść może być tak skonstruowana, by bawiła klienta, a tym samym przyciągała jego uwagę przez dłuższy czas niż tradycyjna reklama. Drogę taką obrała chociażby firma Old Spice ze swoimi powszechnie już znanymi reklamami z mężczyzną siedzącym na koniu i odpowiednio dobraną grą słów. Przy okazji – tak skonstruowane materiały video mają szansę firmie przynieść dodatkową korzyść – osiągnięcie efektu wirusowego. Samo to pojęcie oznacza udostępnianie informacji reklamowych nie przez firmy, ale internautów, którzy widząc interesujący przekaz, pragną podzielić się nim ze swoimi znajomymi. Video jest najbardziej „nośne”, ponieważ można wyrazić w nim wiele emocji i wzbudzić je w odbiorcach, którzy pod ich wpływem chcą pokazać materiał swoim bliskim. Media społecznościowe pomagają temu zjawisku, ponieważ łatwo tam dystrybuować materiały, czy to do docelowo wybranych osób, czy też ogólnie udostępniając dla wszystkich obserwujących dany profil. Istnieje wiele narzędzi, które w dużym stopniu to ułatwiają, a wręcz zachęcają do dzielenia się materiałem z innymi. Są to m.in. tak zwane przyciski *call to action* (CTA), czyli „wezwania do podjęcia akcji”, które wyświetlają się często na końcu video lub w jego opisie. Takie zabiegi mają przypomnieć widzowi i nakłonić go do „polubienia” materiału, zasubskrybowania, włączeniu powiadomień informujących o pojawieniu się nowych treści czy możliwości udostępnienia video w różnych kanałach social media.

Niestety nie ma złotego środka, który zagwarantuje nam, że odbiorcy skorzystają z takich narzędzi. Z pewnością największe znaczenie ma to, czy film podoba się widzom, którzy będąc pod jego wrażeniem, mają ochotę podzielić się nim z innymi. Przyciski CTA mają tylko przypomnieć i zachęcić do dystrybucji, która dzięki bezpośrednim odnośnikom jest dużo szybsza i łatwiejsza. Takie zabiegi sprawiają, że materiały mają potencjał wirusowy i mogą w bardzo krótkim czasie rozprzestrzenić się w internecie, pokazując milionom użytkowników przekaz i wartości, z jakimi marka chce być utożsamiana.

Wykorzystanie content marketingu nie jest zarezerwowane wyłącznie dla firm. Dzięki rozwojowi video w internecie mają szansę udzielać się osoby, które swoimi pasjami chcą dzielić się z innymi, tworząc dla odbiorcy określoną wartość. Nazywa się ich vlogerami, a udostępniane przez nich materiały vi-

deo docierają często do dużej grupy odbiorców, prowadząc do budowania silnej marki osobistej i czyniąc internetowych twórców sławnymi. Takich popularnych kanałów jest wiele. Tematyka dotyczy wielu dziedzin: gotowania, kosmetyków, gier, reportaży, relacji z podróży itd. Każdy zajmuje się tym, na czym zna się najlepiej, co widzowie często doceniają w komentarzach, ciesząc się, że mogą korzystać z doświadczenia i wiedzy vlogerów. Wraz z rozwojem kanałów i zwiększaniem się liczby odbiorców prowadzący tego typu profile stają się influencerami, a więc osobami opiniotwórczymi, mającymi wpływ na innych. Taką prawidłowość szybko zauważyły marki, które zaczęły nawiązywać z nimi współpracę, polegającą na poleceniu usług lub produktów w zamian za różnego typu profity. Istotny jest również fakt, że vlogerzy swoją komercyjną działalność prowadzą nie tylko w swoich materiałach video, ale także różnego typu serwisach społecznościowych. Przekaz reklamowy poprzez te media zależy głównie od tego, na którym kanale znajduje się najwięcej odbiorców. Jest on stosowany często w sposób subtelny, aby widz myślał, że ma do czynienia jedynie z opinią ulubionego twórcy, a nie z ewidentną promocją. Oczywiście przemyślana współpraca jest korzystna dla obu stron, ponieważ influencer może szczerze polecać coś innym, naprawdę używając danego produktu, wierząc w jego jakość i przydatność. W takim przypadku odbiorcy, którzy zdecydują się na zakup, nie będą zawiedzeni, więc tym bardziej przełoży się to na zwiększenie zaufania, zarówno do influence-ra, jak i do marki, która została przez niego zareklamowana. Istotny jest również fakt, że dzięki firmom twórcy mogą zarabiać, co pozwala im inwestować w rozwój kanału, a także poszerzać swoją działalność i realizować nowe projekty. Marki natomiast stają się bardziej rozpoznawalne, a ludzie pałający sympatią do danego vlogera i ufający jego przekazom chętniej sięgają po produkty przez niego polecane.

## Trend, który będzie się rozwijał

Video marketing od kilku lat jest jednym z wiodących trendów w komunikacji marketingowej firm. Wpływ na stale rosnące zainteresowanie wykorzystaniem tego narzędzia miało kilka ściśle powiązanych ze sobą czynników. Skuteczność oddziaływania filmów na człowieka zaobserwowano już kilkadziesiąt lat temu, jednakże dopiero rozwój technologii w ostatnich latach ułatwił proces tworzenia i montażu video, czyniąc kręcenie filmów możliwym dla niemalże każdego z nas. Utrwalone na filmie treści możemy umieścić na portalach społecznościowych, gdzie dostępem do nich jesteśmy w stanie

dzielić się chociażby z kręgiem naszych znajomych. Obserwując tę zależność, firmy w swojej strategii marketingowej decydują się dostarczać klientom wartość, która buduje zaufanie do danej firmy. Forma video daje w tym wypadku największy zakres możliwości działania. Mimo że video marketing w znacznym stopniu wiąże się z zabiegami długofalowymi, kształtując odpowiedni wizerunek marki, to badania pokazują, że jego wykorzystanie bezpośrednio przekłada się na wzrost zaangażowania klienta i sprzedaż. To właśnie treści video 52% marketerów uznaje za content z najlepszym wskaźnikiem ROI<sup>29</sup>. To sprawia, że video marketing uznać należy za trend rozwijający się, a nie tylko za przejściową modę.

---

## Bibliografia

- Cisco, *W 2017 roku blisko połowa populacji świata będzie miała dostęp do Internetu*, [http://www.cisco.com/c/pl\\_pl/about/press/press-information-2013/20130725.html](http://www.cisco.com/c/pl_pl/about/press/press-information-2013/20130725.html) (dostęp: 22.02.2017).
- Costa-Sanchez C., *Online Video Marketing Strategies. Typology by Business Sector*, „Communication & Society” 2017, nr 30, za: Dobele A., Lindgreen A., Beverland M., Vanhamme J., van Wijk R., *Why pass on viral messages? Because they connect emotionally*, „Business Horizons” 2017, s. 291–304.
- Cote S., *10 Powerful Video Marketing Statistics (and What They Mean to You)*, <https://www.brainshark.com/ideas-blog/2014/March/ten-video-marketing-statistics-and-what-they-mean-to-you> (dostęp: 22.02.2017).
- Daniłoś M., *Video marketing nie tylko na YouTube*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.
- Fisher T., *What is Bandwidth?*, <https://www.lifewire.com/what-is-bandwidth-2625809> (dostęp: 10.05.2017).
- Haley G., *Infographic – 31 Must know video marketing stats*, <http://www.hyperfinemedia.co.uk/infographic-31-must-know-video-marketing-stats/> (dostęp: 22.02.2017).
- Internet live stats, *Internet users*, <http://www.internetlivestats.com/internet-users/#trend> (dostęp: 22.02.2017).
- Miller M., *YouTube for Business: Online Video Marketing for Any Business*, Que Publishing, Indianapolis 2011.
- Miniwatts Marketing Group, *Internet World Stats*, <http://www.internetworldstats.com> (dostęp: 22.02.2017).
- Moore C., Fisher T., Baber E., *Virtually unknown: teacher engagement in an online conference*, „ELT Journal: English Language Teaching Journal”, April 2016, Vol. 70 Issue 2, s. 200–211.
- Netflix, <https://ir.netflix.com/> (dostęp: 10.05.2017).
- News Nike, *The finale of Margot vs Lily*, <http://news.nike.com/news/a-guide-to-margot-vs-lily-a-better-for-it-production> (dostęp: 21.02.2017).
- OFFON Agency, *Video marketing w polskich firmach*, [http://www.offonagency.pl/badania/dl/offon\\_agency\\_raport\\_badania.pdf](http://www.offonagency.pl/badania/dl/offon_agency_raport_badania.pdf) (dostęp: 20.02.2017).

---

29 S. Cote, *10 Powerful Video...*



- Pawłowicz W., *7-krotny wzrost ruchu w sieciach mobilnych w latach 2016–2021*, <http://www.computerworld.pl/news/407431/7.krotny.wzrost.ruchu.w.sieciach.mobilnych.w.latach.2016.2021.html> (dostęp: 23.02.2017).
- Sosnowska J., *10 powodów, by zainteresować się video*, <http://www.medisonmedia.pl/tag/video-marketing/> (dostęp: 22.02.2017).
- The Statista Digital Market Outlook*, <https://www.statista.com/outlook/201/109/video-on-demand/united-states#market-users> (dostęp: 10.05.2017).
- Whitepress, *Content Marketing Polska Blog*, <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/content-marketing-polska-blog> (dostęp: 23.02.2017).
- Wyzowl, *Video marketing statistics*, <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics-2016.html> (dostęp: 22.02.2017).



## Część III

---

### **Kreatywność i innowacje – z nurtem czy pod prąd?**



Adam Gliszczyński

# Znaczenie kreatywności w procesie promocji

---

## Wstęp

W dzisiejszych czasach żeby osiągnąć sukces, trzeba wyróżnić się spośród gromadzonej konkurencji, być innym, wyjątkowym, lepszym. Istnieje na to wiele sposobów, ale kluczowe zdaje się być przede wszystkim wykazywanie się twórczym, kreatywnym i innowacyjnym myśleniem. Wiele firm osiąga sukces nie tylko dzięki swojemu unikatowemu produktowi, ale także (a niejednokrotnie: przede wszystkim) dzięki skutecznym działaniom promocyjnym. W ich powodzeniu niebagatelną rolę odgrywa kreatywność. Tematyka promocji jest obszerna i interesująca, a uzupełnienie jej o znaczenie kreatywności pokazuje zagadnienie z innej perspektywy, niż jest to zwykle czynione w publikacjach z zakresu marketingu.

Celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytania: „jakie jest znaczenie kreatywności w procesie promocji?”, „czy twórcze myślenie i innowacyjne pomysły wpływają na jej efekt finalny?”.

## Pojęcie i funkcje promocji

Jednym z czynników wpływających na sprzedaż produktów bądź usług oferowanych przez firmę, a tym samym na odniesienie przez nią sukcesu, jest bez wątpienia oddziaływanie na nabywców. Przedsiębiorstwo, które potrafi w skuteczny sposób wywierać wpływ na odbiorców, ma większą szansę na zaistnienie na rynku niż organizacja, która tego nie potrafi. Sposobem na dotarcie do klienta jest promocja, której nie należy utożsamiać tylko z działaniami polegającymi na obniżaniu cen, ale także z promowaniem w znaczeniu informacyjnym, którego celem jest zachęcenie do skorzystania z określonej usługi lub konkretnego produktu. Zadaniem promocji jest przekazanie informacji na temat atutów oferowanego przez nas produktu czy usługi w taki sposób, aby zainteresować klienta.

Słowo ‘promocja’ wywodzi się z języka łacińskiego; pochodzi od łacińskiego słowa *promotio*, *promovere*, oznaczającego poparcie, szerzenie, poruszanie

naprzód. Używano go już w dawnych czasach, gdy na targach sprzedawcy starali się nakłonić do kupienia akurat ich wyrobów, a nie tych sprzedawanych przez konkurencję.

W dzisiejszych czasach promocja jest widoczna na każdym kroku w formie billboardów, ulotek, gazetek reklamowych czy spotów telewizyjnych lub radiowych. Firmy korzystają z niej, gdyż zdają sobie sprawę z jej znaczenia na rynku i istotności komunikowania się z klientem. Większość produktów i usług wymaga przekonywania nabywców, że są w stanie zaspokoić ich potrzeby za pomocą wykorzystania swoich poszczególnych atrybutów<sup>1</sup>.

W szerszym rozumowaniu:

promocja łączy elementy aktywizacji sprzedaży z badaniami marketingowymi, co zapewnia realizację zwrotnego sprzężenia informacyjnego, stanowiącego o interaktywnym charakterze komunikacji<sup>2</sup>.

Oznacza to, że dzięki promocji firmy nie tylko docierają do swoich potencjalnych klientów, ale również otrzymują od nich informacje o poziomie zadowolenia z zakupionego produktu/usługi. Dzięki informacjom uzyskanym w procesie promocji firma może dowiedzieć się, w jakim kierunku ma zmierzać, by zrealizować swoje cele, wizję, zbudować profesjonalny wizerunek w oczach klientów i tym samym wyprzedzić konkurencję.

Promocja odgrywa również ważną rolę w relacjach wewnętrznych firmy. Dzięki narzędziom określanym wspólnym mianem public relations, a dokładniej internal relations, można wpływać na relacje panujące wewnątrz organizacji. Internal relations służą budowaniu odpowiednich relacji i podstaw panujących wśród pracowników za pomocą polityki komunikacyjnej<sup>3</sup>, co pozwala na realizację trzech celów: motywowania, integrowania i aktywowania. Ich osiągnięcie nie tylko wpływa na polepszenie wydajności i rentowności firmy, ale pośrednio także na kreowanie pozytywnego wizerunku na zewnątrz firmy.

Promocja jest jednym ze składników narzędzia marketingowego o nazwie marketing mix, czyli:

---

1 A. Wiśniewski, *Marketing*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 151.

2 J.W. Wiktor, *Struktura systemu promocji. Próba polemiki z koncepcją Ph. Kotlera*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3, s. 2–7.

3 J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 107–108.

zbioru poddających się sterowaniu taktycznych instrumentów marketingowych, których kompozycję firma przygotowuje w celu uzyskania zamierzonej reakcji na rynku docelowym<sup>4</sup>.

Zasadę działania marketing mixu opisuje następujące zdanie: *putting the right product in the right place, at the right price, at the right time*<sup>5</sup> (w tłumaczeniu z ang.: ‘wprowadzenie właściwego produktu, we właściwym miejscu, we właściwej cenie, we właściwym czasie’). Na marketing mix składają się wszystkie dobra, z jakich firma może skorzystać, kształtując popyt na swoje produkty/usługi na rynku. Dobra te dzielimy na cztery grupy, określane wspólnym mianem 4P – *product, price, place, promotion* (czyli: ‘produkt, cena, dystrybucja oraz promocja’). Przy umiejętnym ich zastosowaniu można osiągnąć sukces na rynku. Promocja:

scala cały koncept marketing mix, pozwalając na dotarcie do konsumenta, a tym samym umożliwiając porozumiewanie się z nim i doprowadzając do zamknięcia transakcji kupna danego produktu lub usługi<sup>6</sup>.

Według Jerzego Altkorna:

promocja to zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje i zmniejsza elastyczność popytu<sup>7</sup>.

Głównymi celami promocji są: zwiększenie osiągniętej sprzedaży, a tym samym zwiększenie zysków; wzrost świadomości zarówno o firmie, jak i o świadczonych przez nią usługach, oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku wśród ludzi. Z tych celów wynikają trzy podstawowe role promocji: informacyjna, pobudzająca i konkurencyjna<sup>8</sup>. Pierwsza z nich, informacyjna,

4 Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 59.

5 J. Manktelow, E. Eyre, *The Marketing Mix and the 4Ps of Marketing. Understanding How to Position Your Market Offering*, [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_94.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_94.htm) (dostęp: 15.04.2016).

6 A. Szymańska, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Unimex, Wrocław 2006, s. 43.

7 J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1996, s. 286.

8 J. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 45.

sprowadza się do komunikowania się firmy z rynkiem. Polega na przekazywaniu klientowi informacji: o produkcie, jego wprowadzeniu na rynek, funkcjach czy dobrych stronach, a także o samej firmie, jej działalności, powstaniu, misji itp. „Dostarcza informacji obecnym i potencjalnym nabywcom, by przełamać bariery nieznajomości rynku”<sup>9</sup>. Wpływa też na zmniejszenie dystansu między firmą a klientem, poprzez doprowadzenie do lepszego porozumienia między nimi. Ułatwia klientowi podejmowanie decyzji, informując o produktach (ich funkcjach, cenach czy sposobie użytkowania).

Druga z funkcji, czyli pobudzająca, polega na dążeniu do wywołania i utrwalenia stosownych zachowań rynkowych wśród odbiorców. Zadaniem promocji jest dostarczenie klientom przesłanek decyzyjnych: racjonalnych, logicznych oraz emocjonalnych, których celem jest ułatwienie nabywcom dokonania optymalnego wyboru z punktu widzenia ich potrzeb i preferencji. Rola ta jest o tyle ważna, że produkcja ma zazwyczaj charakter masowy, jest skierowana do wielu odbiorców<sup>10</sup>.

Ostatnia z funkcji – konkurencyjna – ma na celu stworzenie zestawu pozacenowych instrumentów rywalizacji na rynku, wyróżnienie oferty na tle produktów substytucyjnych. Wiąże się to zarówno z atrakcyjnymi i kreatywnymi działaniami promocyjnymi, jak i z możliwościami zakłócania programów marketingowych konkurencji.

Podsumowując, promocja pełni znaczącą rolę w systemie komunikacji marketingowej, który pozwala firmie lepiej zrozumieć potrzeby klienta oraz otoczenie, jak i lepiej przekazywać informacje o firmie i oferowanych przez nią produktach lub usługach<sup>11</sup>.

## Strategia promotion-mix

Promocja wykorzystuje narzędzia marketingowe zwane promotion-mix, w skład których wchodzi<sup>12</sup>: promocja sprzedaży, reklama, sprzedaż osobista, sponsoring oraz public relations. Strategia promotion-mix jest podstawowym narzędziem komunikacji firmy z otoczeniem i powinna być ściśle powiązana i skoordynowa-

9 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Co to jest marketing mix?*, <https://www.akademiarparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/147/co-to-jest-marketing-mix> (dostęp: 15.04.2016).

10 K. Borowczyk, J. Mikoś, *Promocja*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/Promocja> (dostęp: 15.04.2016).

11 A. Adamus-Matuszyńska (red.), *Wybrane problemy public relations*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999, s. 29.

12 J. Kochanowski, A. Szumski, *Promocja i reklama*, Częstochowskie Wydawnictwo Archidiecezjalne, Częstochowa 2011, s. 14.



na z marketing miksem, by w sposób jak najbardziej skuteczny osiągnąć cel komunikacji. Z tego też powodu wszystkie elementy muszą być spójne. Trzeba pamiętać, że na proces ten mają wpływ nie tylko działania promocyjne, ale również wygląd produktu, jego cena czy dostępność na rynku<sup>13</sup>.

Promocją sprzedaży nazywamy wszystkie działania o krótkim okresie funkcjonowania, których rolą jest pobudzenie częstotliwości zakupu produktu bądź usług świadczonych przez firmę<sup>14</sup>. Są to środki ekonomiczne wspierające sprzedaż, takie jak: obniżki cen, loterie, konkursy, degustacje czy też programy lojalnościowe. Działania te są bardzo szeroko stosowane w handlu i za pomocą bodźców pozytywnych mają za zadanie uatrakcyjnić ofertę w taki sposób, by przekonać do niej klienta w myśl zasady „kup teraz, a na pewno skorzystasz”<sup>15</sup>. Promocja sprzedaży powinna wzbudzać w konsumentach uczucie zadowolenia i satysfakcji z okazji, którą udało mu się wykorzystać. Wszystkie instrumenty składające się na promocję sprzedaży powinny współgrać ze sobą i być spójne z pożądaną tożsamością i wizją marki; tylko wtedy będą przynosić najlepsze efekty<sup>16</sup>.

Reklama jest podstawową formą komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Philip Kotler zdefiniował reklamę jako „wszelkiego rodzaju płatną formę nieosobistej prezentacji oraz promocji pomysłów, dóbr lub usług przez określonego sponsora”<sup>17</sup>. Zdaniem Teda Levitta:

reklama podobnie jak artysta, handluje systemami symboli i metaforami, nie zaś dosłownością. Zarówno sztuka, jak reklama systematycznie upiększają rzeczywistość – szczegółowo omawiają, podkreślają i zmieniają jej cechy, żeby rozbudzić nasze pragnienia i potrzeby<sup>18</sup>.

Reklama poprzez swoją konstrukcję i zaplanowany przekaz wpływa na odbiorców, często w bardzo mocny sposób. Jest skutecznym środkiem wspomagającym sprzedaż oraz budowanie relacji między firmą a klientem. „W końcu

13 G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 531–532

14 *Ibidem*.

15 M. Sławińska (red.), *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 150.

16 J. Otto, Ł. Sułkowski, *Metody zarządzania marketingowego*, Difin SA, Warszawa 2014, s. 43–44.

17 Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 574.

18 T. Levitt, *Marketing według Teda Levitta*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 250–251.

reklamę tworzy się po to, żeby zwiększyć świadomość, wiedzę, zainteresowanie i – miejmy nadzieję – preferencje dla marki”<sup>19</sup>.

Sprzedaż osobista, jak sama nazwa wskazuje, polega na osobistej prezentacji produktu w taki sposób, by nie tylko zwiększyć zyski, ale również zbudować odpowiednią relację z klientem. Właśnie ta relacja powinna być stawiana na pierwszym miejscu.

Bezpośredni kontakt z klientem sprawia, że działania w tym zakresie mogą być bardzo efektywne i poprzez tę formę można skutecznie kreować też inne elementy kapitału marki niż tylko jej świadomość<sup>20</sup>.

Nie tylko można w sposób bezpośredni przekazać informacje o produkcie, ale również uzyskać informację zwrotną na temat potrzeb i preferencji odbiorcy.

Według Józefa Kochanowskiego i Artura Szumskiego<sup>21</sup> kolejnym instrumentem promocji jest sponsoring, czyli wsparcie pieniężne lub rzeczowe konkretnej działalności w zamian za dostęp do możliwych do wykorzystania komercyjnych potencjałów oferowanych przez tę działalność<sup>22</sup>. Innymi słowy, jest to relacja między dwoma podmiotami ściśle wypełniającymi ustalone wytyczne. Firma sponsorująca ma wkład, np. finansowy, w przedsięwzięcie, w zamian za co organizatorzy tego przedsięwzięcia (sponsorowani) mają obowiązek wykonać określone w umowie świadczenia, takie jak na przykład ekspozycja znaku firmowego sponsora.

„Public relations to komunikacja społeczna z otoczeniem instytucji”<sup>23</sup>. Zdanie to w bardzo dobry sposób obrazuje podstawy PR, które stanowi m.in. przekazywanie informacji o firmie do otoczenia, ale także wysłuchiwanie odpowiedzi zwrotnych. Jest to narzędzie służące do tworzenia wspólnoty interesariuszy firmy oraz do kreowania grona odbiorców<sup>24</sup>. Według Ph. Kotlera, „public relations [...] ma większe szanse na dotarcie z przekazem. Ponadto przekaz ten może być bardziej aktualny i wiarygodny”<sup>25</sup>.

19 Ph. Kotler, *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 101.

20 J. Otto, Ł. Sułkowski, *Metody zarządzania marketingowego*, s. 43–44.

21 J. Kochanowski, A. Szumski, *Promocja i reklama*, s. 14.

22 L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 548.

23 J. Ołędzki, D. Tworzydło, *Public Relations...*, s. 26.

24 *Ibidem*.

25 Ph. Kotler, *Odpowiada na pytania na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 96.

Zintegrowanie ze sobą i właściwe zarządzanie wszystkimi narzędziami promotion-mix skutkuje przyśpieszeniem i polepszeniem skuteczności oddziaływania na konsumentów oraz eliminacją błędów w całym procesie, co zdecydowanie sprzyja odnoszeniu sukcesów na rynku<sup>26</sup>.

Ważnym aspektem promocji jest dostrzeżenie jej znaczenia w budowaniu strategii marketingowej firmy. Strategia marketingowa to zespół działań i postępowań, które wykonuje przedsiębiorstwo, aby polepszyć efektywność swoich przedsięwzięć i tym samym zwiększyć swoje zyski<sup>27</sup>. Składa się z dwóch elementów: wyboru rynku, połączonego z ustaleniem pożądanego pozycjonowania produktu w świadomości grupy docelowej, oraz stworzenia planu działania w celu skutecznego osiągnięcia tego pozycjonowania<sup>28</sup>. Powiązanie ze sobą strategii marketingowej i promocji pozwala w skuteczny sposób wpłynąć na świadomość klientów. Zdaniem Kotlera, „pozycjonowanie stanowi następny krok (po segmentacji), w którym firma informuje, co ma do zaoferowania docelowym segmentom rynku”<sup>29</sup>, a bez wątpienia ułatwia to reklama, public relations czy sprzedaż osobista.

## Działania kreatywne w procesie promocji

Pojęcie kreatywności jest niejednoznaczne i wielowymiarowe, ale niezależnie od tego, do której dziedziny się odnosi, zawsze można zaobserwować pewne podobieństwa. Według Marka Brzezińskiego kreatywność to:

zdolność człowieka do twórczego wykorzystywania potencjału umysłowego przy tworzeniu nowych, oryginalnych pomysłów w formie koncepcji, produktów, itp. z wykorzystaniem wiedzy, doświadczenia oraz olśnienia twórczego, czerpanego z niewyczerpywalnych pokładów kreatywnej wyobraźni<sup>30</sup>.

Kreatywność to talent do tworzenia pomysłów, wprowadzania ich w życie oraz rozwiązywania problemów w nieschematyczny sposób. Pojęcie to dotyczy przede wszystkim jednostki, a nie grupy czy całej firmy. Człowiek kreatywny to taki, który stale dąży do rozwijania nowatorskich idei w celu za-

26 A. Pabian, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1998, s. 53–55.

27 P. Hingston, *Wielka księga marketingu*, Signum, Kraków 1992, s. 21.

28 A.J. Silk, *Czym jest marketing?*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2008, s. 15–17.

29 Ph. Kotler, *Odpowiada na pytania...*, s. 61.

30 M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 15.

spokojenia potrzeb zarówno osobistych, jak i służbowych (firmowych) oraz stawia czoło wyzwaniom w postaci problemów, które stara się rozwiązać. Kreatywność „jest więc nie tyle talentem, ile celowym procesem wytwarzania innowacji”<sup>31</sup>. Osoby określane mianem twórczych zwykle wyróżniają się z tłumu swoimi działaniami, oryginalnym podejściem do życia i licznymi pomysłami. Ich efektywność, zaangażowanie i elastyczność są nieocenione i potrzebne w każdej firmie stawiającej na innowacje i rozwój.

Jak wiadomo, kreatywność jest niezbędna do tworzenia nowości, jest „środkiem prowadzącym do finału [...]. Finałem jest innowacja, czyli realizacja pomysłu”<sup>32</sup>. Może się odnosić nie tylko do wprowadzenia nowych produktów, ale również do pokonywania problemów, tworzenia nowych rozwiązań czy chociażby zmiany struktury firmy na bardziej efektywną. Innowacje są to zaplanowane, przemyślane zmiany, z których firma może czerpać różnorodne korzyści. To wszelkie procesy myślowe nastawione na zastosowanie unikalnych rozwiązań w wielu aspektach funkcjonowania firmy, takich jak: procesy technologiczne, zmiany strukturalne czy metody marketingowe.

Innowacje w biznesie są potrzebne dosłownie wszędzie i w każdym czasie. Ten, kto nie jest innowacyjny i kreatywny w coraz bardziej konkurencyjnym agresywnym środowisku, po prostu wypada z biznesu<sup>33</sup>.

Innymi słowy, kreatywność jest potrzebna przedsiębiorstwom, by liczyły się na rynku, mogły konkurować z innymi firmami i nie zostały w tyle podczas ciągłej walki o klienta. Jest też dobrym sposobem na przetrwanie i przezwyciężenie w łatwiejszy sposób niekorzystnych dla przedsiębiorstwa sytuacji.

Kreatywność odgrywa znaczącą rolę w działalności przedsiębiorstwa. Nie tylko pomaga skutecznie rozwiązywać problemy, ale przede wszystkim ułatwia generowanie pomysłów, a tym samym powstawanie innowacji, w tym nowych produktów i usług. Pozwala także wyróżnić się w grupie konkurencyjnych marek, dlatego znajduje szerokie zastosowanie w działaniach promocyjnych firmy.

---

31 R. Luecke, R. Katz, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005, s. 123.

32 P. Sloane, *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 18.

33 H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, G. Królik, *Elementarz twórczego myślenia*, seria: *Nowoczesne zarządzanie w biznesie*, zeszyt 1, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1998, s. 5.

Proces promocji opiera się przede wszystkim na pomysłach dotyczących akcji promocyjnych, reklam czy kreowania wizerunku.

Kreatywność odgrywa duże znaczenie w reklamie, im bardziej bowiem oryginalna reklama, tym większa szansa na zaciekawienie i nakłonienie konsumenta do skorzystania z usług czy do zakupu produktu. Dzięki twórczemu podejściu do przekazywania treści zawartej w reklamie możliwe jest stworzenie na tyle trafnej i wiarygodnej informacji, by zapadła on w pamięci klientów na długo. Znaczenie kreatywności w świecie reklamy dobrze oddają słowa: „Właściwie uprawiana kreatywność może wynieść twoje przesłanie ponad niziny tuzinkowości i sprawić, że będzie akceptowane, wiarygodne, przekonujące i modne”<sup>34</sup>.

Z badań wynika, że największe sukcesy odnoszą przedsiębiorstwa, które wyróżniają się na rynku odpowiednim komunikowaniem koncepcji marki, a nie przyciąganiem klientów za pomocą obniżek cenowych. Do takich firm zaliczyć można m.in. Apple, Nike, Intel, Smart Cars, NBA czy MTV<sup>35</sup>. Są to marki, którym sposób zarządzania, ciągle podejmowanie ryzyka i wiara w kreatywność pozwoliły osiągnąć sukces i wysoką pozycję na rynku. To właśnie dzięki odpowiednim reklamom i jakości usług ich produkty zapadły w pamięć klientów na tyle, by ci nie byli skłonni do zaprzestania korzystania z nich.

Bardzo dobrym przykładem firmy stosującej nieszablonowe reklamy, a tym samym wykorzystującej kreatywność w działaniach promocyjnych, jest bez wątpienia McDonald's. W swych kampaniach niejednokrotnie zaskakuje nieszablonowymi pomysłami i ciekawymi sposobami na przyciągnięcie uwagi klientów. Marketing prowadzony przez największą sieć restauracji szybkiej obsługi można uznać za ambitny i jak najbardziej oryginalny, czego dowodzi pierwszy przykład – promocja wizualna darmowej kawy do każdego zestawu. McDonald's wykorzystał w tym celu ulice miast i postawił przy drogach wielkoformatowe dzbanki połączone z kubkami kawy. Zamiast wykorzystać zwyczajną reklamę w formie billboardów, stworzył niesamowite, przyciągające uwagę latarnie, co w połączeniu z komunikatami internetowymi i prasowymi dało zamierzone efekty.

34 A. Murdoch, *Kreatywność w reklamie*, Wydawnictw Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 84.

35 S. Cooper, F. Grutzner, B. Cooper, *Promowanie firmy – wskazówki i przestrogi. Jak pozyskać i zatrzymać klienta*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 179–180.



Rysunek 1. Reklama darmowej kawy w McDonald's

Źródło: M. Kowalczyk, *Ambient marketing w wykonaniu Ronalda McDonalda*, <http://przerwanareklame.pl/artykuly/ambient-marketing-w-wykonaniu-ronalda-mcdonald/> (dostęp: 15.04.2016).

Kolejnym przykładem ciekawych chwytów marketingowych przeprowadzonych przez firmę McDonald's jest globalna akcja „Imlovinit24”. 24 marca 2015 r. w 24 miastach na świecie pojawiły się dwa symbole: litera M i liczba 24. Celem tej kampanii było zakomunikowanie, że restauracje McDonald's są dostępne dla klientów całą dobę. Jak mówił dyrektor do spraw digital w McDonald's Corporation:

Imlovinit24 była wyjątkową inicjatywą, która pokazywała globalny zasięg McDonald's i moc nowych technologii w zbliżaniu ludzi. 24 akty radości, które miały miejsce jednego dnia, to znacznie więcej niż zbiór lokalnych wydarzeń – razem tworzą prawdziwą globalną chwilę przyjemności dla ludzi na całym świecie, którzy mają okazję uczestniczyć we wspólnej zabawie<sup>36</sup>.

36 *Ibidem*.

W jej ramach jeden z przystanków na warszawskiej starówce został przerobiony na niekonwencjonalny instrument muzyczny. Ławka stała się instrumentem klawiszowym, a każdy, kto poprawnie zagrał melodię z reklamy sieci McDonald's, otrzymywał kupon promocyjny. Taki przystanek w centrum Warszawy bez wątpienia przyciągnął uwagę i zainteresowanie nie tylko dzieci i młodzieży, ale również osób starszych.



Rysunek 2. Przystanek McDonald's w ramach akcji „Imlovinit24”

Źródło: E. Karbownik, *McDonald's przerobił przystanek autobusowy w Warszawie na grający instrument*, <http://marketinglink.pl/mcdonalds-przerobil-przystanek-autobusowy-w-warszawie-na-grajacy-instrument/> (dostęp: 15.04.2016).

Na Filipinach ustawiono bramkę na autostradzie przerobioną na DriveThru, a w Rio de Janeiro – budkę na plaży, w której można było pobrać kupon zrobiony z lodu i jeśli dobiegło się do lokalu, zanim się roztopił, otrzymywało się darmowe lody albo napój chłodzący<sup>37</sup>. Cała kampania nie tylko przekazała odpowiedni komunikat do otoczenia o pracy restauracji 24 godziny na dobę, ale również ukazała McDonald's jako firmę kreatywną, pragnącą nieść swym klientom zabawę i radość z życia.

Kolejnym wartym uwagi przykładem przejawów kreatywności w działaniach prowadzonych przez wyżej opisywaną firmę są aktywności podejmowane

<sup>37</sup> E. Karbownik, *McDonald's przerobił przystanek autobusowy w Warszawie na grający instrument*, <http://marketinglink.pl/mcdonalds-przerobil-przystanek-autobusowy-w-warszawie-na-grajacy-instrument/> (dostęp: 15.04.2016).

wane w ramach public relations. McDonald's w swych działaniach stara się utrzymywać dobry kontakt z odbiorcami. Dlatego też, kiedy na oficjalnym profilu na jednym z portali społecznościowych pojawił się wpis od użytkownicy z pytaniem o to, dlaczego ich jedzenie wygląda inaczej na reklamach niż w rzeczywistości, pracownicy McDonald's nakręcili krótki film, którego główną bohaterką jest dyrektor marketingu oddziału w Kanadzie. Przedstawia ona cały proces tworzenia fotografii reklamowych produktów serwowanych w restauracji. Uczestniczka spotu kupuje w restauracji jedną z kanapek, następnie zabiera ją do studia fotograficznego, które w specjalny sposób udoskonala wygląd jedzenia przed sesją. Dyrektor marketingu przez cały czas opisuje zachodzący proces: odpowiednie wyeksponowanie składników, ułożenie kanapki czy ostateczne poprawki komputerowe. W efekcie McDonald's udowadnia, że jedzenie ze zdjęć reklamowych i to sprzedawane w lokalach zawiera takie same składniki, jest identyczne, z tą różnicą, że to pierwsze jest ukazane w korzystniejszy, bo bardziej dopracowany sposób. Dzięki temu, że film był konsekwencją komentarza pojedynczego konsumenta, firma zbudowała wizerunek marki troszczącej się nie tylko o opinię ogółu, ale przede wszystkim zauważającej i ceniącej sobie zdanie jednostki, liczącej się z nią. Wiele firm otrzymuje negatywne opinie od swoich klientów, lecz często brakuje odzewu, by ocieplić wizerunek przedsiębiorstwa. McDonald's potrafił w oryginalny sposób zareagować na złą opinię i tak poprowadzić działania marketingowe, by odnieść korzyść i przedstawić się w pozytywny sposób.



Rysunek 3. Kadr z filmu z odpowiedzi McDonald's

Źródło: McDonald's Canada, <https://www.youtube.com/watch?v=oSd0keSj2W8> (dostęp: 15.04.2016).



Kolejnym przykładem firmy wykazującej się kreatywnym zarządzaniem działaniami promocyjnymi jest Red Bull. Firma ta jest postrzegana jako marka łamiąca wszelkie bariery, niebojąca się wyzwań i propagująca życie pod wpływem adrenaliny. To wszystko za sprawą odpowiednich kampanii reklamowych i sponsoringu. Red Bull wspiera wiele imprez i wydarzeń związanych z aktywnym trybem życia lub wyczynami ekstremalnymi. Są to między innymi Red Bull X-Fighters (skoki na motocyklach FMX), Red Bull Air Race (wyścigi samolotów na czas) czy Red Bull Storm Chase (windsurfing podczas sztormu).

Red Bull to firma, która w ciekawy sposób połączyła swoje założenia i przekonania z wydarzeniami, które zdecydowała się sponsorować lub organizować, dzięki czemu może budować i umacniać swój wizerunek wśród klientów.

Red Bull to jedna z pierwszych marek, która przestała zanudzać klientów opowieściami o funkcjonalności swojego produktu. W to miejsce wprowadziła opowieść o wartościach związanych z marką, którą sprytnie powiązała ze sportami ekstremalnymi i aktywnym stylem życia<sup>38</sup>.

Niestandardowym sposobem wykorzystania funduszy na rzecz sponsoringu był bez wątpienia Red Bull Stratos – najdłuższy skok ze spadochronem ze stratosfery (z wysokości ok. 39 km), wykonany przez Felixa Baumgartnera. Dzięki sponsorowaniu tak wielkiego przedsięwzięcia Red Bull po raz kolejny wykreował się na firmę wspierającą nie tylko pokonywanie barier i ludzkich ograniczeń, ale również rozwój nauki. „Zadaniem misji było bowiem dostarczenie cennych medycznych i naukowych danych dla pionierów inżynierii kosmicznej przyszłości”<sup>39</sup>. Dzięki twórczemu wykorzystaniu sponsoringu Red Bull umocnił swój wizerunek, a przy okazji osiągnął zyski z transmisji wydarzenia na cały świat.

Następną ilustracją zastosowania twórczych pomysłów w działaniach promocyjnych może być kampania społeczna „Dumb Ways to Die”. Została ona przygotowana przez McCann Melbourne dla australijskiego Metro Trains Melbourne. Spot reklamowy w formie animacji przedstawia rysunkowych bohaterów ulegających przeróżnym wypadkom, które wynikają z ich nierozważnego zachowania. Akcja miała na celu zwrócenie uwagi odbiorców na za-

38 M. Rabij, *Red Bull. Byk w obłokach*, <http://biznes.newsweek.pl/red-bull--byk-w-oblokach,97428,1,1.html> (dostęp: 15.04.2016).

39 RedBull Polska, [http://www.redbull.pl/cs/Satellite/pl\\_PL/O-MISJI/001243239498083](http://www.redbull.pl/cs/Satellite/pl_PL/O-MISJI/001243239498083) (dostęp: 15.04.2016).

grożenia wynikające z codziennych sytuacji, a przede wszystkim na te mogące wystąpić podczas podróży metrem. Metro Trains Melbourne chciało przestrzec społeczeństwo, by zwracało uwagę na bezpieczeństwo swoje i innych podczas korzystania ze środków komunikacji miejskiej. Kampania szybko zyskała na popularności i została rozpowszechniona w mediach: radiu, prasie, portalach społecznościowych, a także jako aplikacja mobilna.

Sukcesu kampanii można doszukiwać się w oryginalnym, lecz prostym i dowcipnym przekazie. Mimo że jest to animacja, co mogłoby sugerować, że jest ona skierowana do najmłodszych, to jej odbiorcami są wszyscy użytkownicy metra. Ważny problem został pokazany w niestandardowy sposób, dzięki czemu trafił do wielu osób. Kreatywna kampania poskutkowała zmniejszeniem liczby wypadków w australijskim metrze o 30% w niespełna rok<sup>40</sup>. Sam spot doceniono na wielu konkursach i festiwalach, a wszystko to dzięki twórczemu podejściu do rozwiązania problemu.



Rysunek 4. Kadr ze spotu reklamowego „Dumb Ways to Die”

Źródło: A. Śliwka, *DUMB WAYS TO DIE – reklama czy manifest?*, <http://marketingowo.info/dumb-ways-to-die-reklama-czy-manifest/> (dostęp: 15.04.2016).

Podsumowując, wpływ kreatywności na działania promocyjne jest duży i zauważalny na każdym kroku, a działań podobnych do opisanych powyżej można znaleźć wiele. Kreatywność znajduje zastosowanie w wielu aspektach promocji, gdyż dzięki niej łatwiej osiągać cele i założenia, ponadto ułatwia pracę i zwiększa szanse na lepsze efekty, co dla każdej firmy jest istotne. Marki stosujące kreatywne rozwiązania w promocji mają większe szanse na przyciągnięcie do siebie klientów, a tym samym osiągnięcie sukcesu.

<sup>40</sup> Kampania „Dumb Ways To Die” zrealizowana przez McCANN podbija Cannes, <http://nowymarketing.pl/a/1786,kampania-dumb-ways-to-die-zrealizowana-przez-mccann-podbija-cannes> (dostęp: 15.04.2016).

## Zakończenie

Promocja jest jednym z głównych czynników decydujących o powodzeniu przedsiębiorstwa. Utrzymywanie relacji z otoczeniem, tworzenie odpowiedniego wizerunku firmy i budowanie zaufania klientów to istotne czynniki osiągnięcia sukcesu. To właśnie dzięki promocji można wyróżnić się na rynku, zwiększyć zyski ze sprzedaży, zostać zauważonym i pozyskać dużą bazę klientów. Zastosowaniu twórczego myślenia umożliwia firmie stawanie do wyścigu z konkurencją. Kreatywność pomaga w tworzeniu nowych, innowacyjnych produktów i usług oraz pomaga rozwiązywać problemy i wyjść z nawet najtrudniejszych sytuacji. Interesujące kampanie i promocje są tworzone dzięki nieszablonowemu podejściu, innowacyjnemu myśleniu.

Kreatywność ma bardzo duże znaczenie w procesie promocji. Kreatywne działania promocyjne są ciekawsze w odbiorze, trafiają lepiej do grupy docelowej oraz pozostają w pamięci klientów. Bez wątplenia twórcza reklama przyniesie lepszy efekt niż ta niewyróżniająca się. Świadczą o tym przytoczone powyżej przykłady działań promocyjnych. Firmy takie jak McDonald's, Red Bull czy McCann Melbourne, bez wątplenia stawiające na kreatywność, innowacyjność i oryginalność, wykazują się skutecznością w promocji, ponieważ ich reklamy oraz akcje z zakresu public relations i sponsoringu zostają w pamięci szerokiego grona odbiorców. Promocja prowadzona przez firmę powinna być jak najbardziej kreatywna, a żeby to osiągnąć należy angażować do pracy osoby, które myślą i działają twórczo. Ludzie kreatywni na stanowiskach odpowiedzialnych za promocję firmy, dzięki swojej zdolności do tworzenia, są skuteczni i kreują kampanie nie powielające utartych schematów.

---

## Bibliografia

- Adamus-Matuszyńska A. (red.), *Wybrane problemy public relations*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999.
- Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1996.
- Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G., *Elementarz twórczego myślenia*, seria: *Nowoczesne zarządzanie w biznesie*, zeszyt 1, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 1998.
- Borowczyk K., Mikoś J., *Promocja*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/Promocja> (dostęp: 15.04.2016).
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

- Cooper S., Grutzner F., Cooper B., *Promowanie firmy – wskazówki i przestrogi. Jak pozyskać i zatrzymać klienta*, Oficyna, Warszawa 2010.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Hingston P., *Wielka księga marketingu*, Signum, Kraków 1992.
- Kampania "Dumb Ways To Die" zrealizowana przez McCANN podbija Cannes, <http://nowymarketing.pl/a/1786,kampania-dumb-ways-to-die-zrealizowana-przez-mccann-podbija-cannes> (dostęp: 15.04.2016).
- Karbownik E., *McDonald's przerobił przystanek autobusowy w Warszawie na grający instrument*, <http://marketinglink.pl/mcdonalds-przerobil-przystanek-autobusowy-w-warszawie-na-grajacy-instrument/> (dostęp: 15.04.2016).
- Kochanowski J., Szumski A., *Promocja i reklama*, Częstochowskie Wydawnictwo Archidiecezjalne, Częstochowa 2011.
- Kotler Ph., *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Kotler Ph., *Odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Kowalczyk M., *Ambient marketing w wykonaniu Ronalda McDonalda*, <http://przerwanareklame.pl/artykuly/ambient-marketing-w-wykonaniu-ronalda-mcdonalda/> (dostęp: 15.04.2016).
- Levitt T., *Marketing według Teda Levitta*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005.
- Manktelow J., Eyre E., *The Marketing Mix and the 4Ps of Marketing. Understanding How to Position Your Market Offering*, [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_94.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_94.htm) (dostęp: 15.04.2016).
- McDonald's Canada*, <https://www.youtube.com/watch?v=oSd0keSj2W8> (dostęp: 15.04.2016).
- Murdoch A., *Kreatywność w reklamie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Olędzki J., Tworzydło D., *Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Otto J., Sułkowski Ł., *Metody zarządzania marketingowego*, Difin SA, Warszawa 2014.
- Pabian A., *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1998.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Co to jest marketing mix?*, <https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/147/co-to-jest-marketing-mix> (dostęp: 15.04.2016).
- Rabij M., *Red Bull. Byk w obłokach*, <http://biznes.newsweek.pl/red-bull--byk-w-oblokach,97428,1,1.html> (dostęp: 15.04.2016).
- Red Bull Polska, [http://www.redbull.pl/cs/Satellite/pl\\_PL/O-MISJI/00124323949803](http://www.redbull.pl/cs/Satellite/pl_PL/O-MISJI/00124323949803) (dostęp: 15.04.2016).
- Silk A.J., *Czym jest marketing?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
- Sloane P., *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Sławińska M. (red.), *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

- Szymańska A., *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Unimex, Wrocław 2006.
- Śliwka A., *DUMB WAYS TO DIE – reklama czy manifest?*, <http://marketingowo.info/dumb-ways-to-die-reklama-czy-manifest/> (dostęp: 15.04.2016).
- Wiktor J.W., *Struktura systemu promocji. Próba polemiki z koncepcją Ph. Kotlera*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3, s. 2–8.
- Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Wiśniewski A., *Marketing*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.



## Przejawy manipulacji w biznesie

---

### Wstęp

Mechanizmy, które uruchamiają procesy pozwalające na kontrolowanie myśli odbiorcy, sterowanie jego emocjami czy działaniami, określamy wspólnym mianem manipulacji. Jest ona formą zamierzonego wywierania wpływu na drugą osobę czy grupę w taki sposób, aby podejmowała ona – nie zdając sobie z tego sprawy – działania zaspokajające potrzeby manipulatora. Manipulować można zarówno za pomocą treści, jak i sposobu przekazywania informacji<sup>1</sup>.

Zjawisko wspomniane w tytule niniejszej pracy, szeroko opisywane i omawiane, jest znane mniej lub bardziej każdemu z nas. Najlepiej kojarzone jest z mediami „głównego nurtu”, reklamą, polityką. Panuje przekonanie, że jest to zjawisko bezwzględnie złe, używane w celu wywierania niekorzystnego wpływu i działające na szkodę „ofiary”. Uważa się, że często prowadzi do dezinformacji i uzyskiwania nieuczciwej przewagi.

Na potrzeby niniejszej publikacji osobę wywierającą wpływ nazywać będziemy „manipulatorem”, a osobę, na którą wpływ jest wywierany – „ofiarą” (manipulacji).

Aby dobrze zrozumieć naturę omawianego zjawiska, należy bezsprzecznie oprzeć się na mocnych fundamentach psychologicznych i zrozumieniu ich działania. W największej mierze odnosi się to do dostrzeżenia oddziaływania na uczucia i bezwiedne odruchy, na których obecność zazwyczaj nie zwraca się uwagi. Z drugiej strony ważną podstawą do badań są też obserwacje i wnioski, które przedstawiali różni autorzy na przestrzeni lat badań nad ludzką naturą.

Zgodnie z obowiązującymi trendami uważa się, że podstawą do osiągnięcia celu podczas pracy z ludźmi, niezależnie od tego, jaki ten cel by nie był, jest dokładne zapoznanie się z osobami, z którymi współpracujemy. Obecnie badacze nauk o zarządzaniu i praktyków interesuje określanie cech osobowości i sposobów komunikacji międzyludzkiej. W tym celu prowadzi się badania pracowników i kandydatów różnymi metodami. Najpopularniejsze z nich

---

<sup>1</sup> T. Witkowski, *Psychomanipulacje: jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić*, Oficyna Wydawnicza Unus, Wrocław 2000, s. 25.

to określanie typów temperamentów wg Hipokratesa-Galena i MBTI<sup>2</sup> z podziałem na 16 typów osobowości. Wiedza ta daje nam możliwość dopasowania metod w celu wywarcia wpływu na osobę lub grupę. Jest to merytoryczna podstawa do tworzenia zespołu, zarządzania zasobami ludzkimi, a także do budowania kontaktów i przygotowania negocjacji. Pozwala na lepsze dopasowanie zadań i formy przekazu, ale także na skłonienie ludzi do określonych zachowań, reakcji czy działań, a ponadto do budowania opinii czy relacji. Zasadniczo wszystkie wymienione powyżej skutki można przypisać także manipulacji.

Głównym celem niniejszej pracy jest pokazanie współbieżności i zacierających się granic między manipulacją a technikami wykorzystywanymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi i w ogólnym prowadzeniu biznesu. Do osiągnięcia tego celu posłużymy się analizą obszarów manipulacji występujących głównie w większych firmach, w których bardzo ważna jest komunikacja werbalna, praca zespołowa i ogólna motywacja pracowników oraz kontakty z kontrahentami. Pozostawione bez komentarza zostaną zagadnienia najczęściej poruszane podczas opisywania przykładów manipulacji, takich jak reklama i sprzedaż.

## Wymiar etyczny

Na początku wypada zaznaczyć, że to opracowanie nie ma na celu jednoznacznej oceny wymiaru etycznego omawianego zjawiska, a jedynie przedstawienie różnych punktów widzenia, odniesień i ciągów przyczynowo-skutkowych. Nie ma także za zadanie przekonywać do zawartych tutaj stwierdzeń i opinii. Faktyczna ocena leży w gestii czytelnika/słuchacza.

W publicznych wypowiedziach i oficjalnych publikacjach opiniuje się manipulację jako zachowanie złe, niegodne wartościowego i uczciwego człowieka. Popierane jest to tezą, że każde działanie wbrew czyjejś woli jest godne potępienia, zmuszanie innego człowieka do dowolnego rodzaju zachowań jest czymś złym, niezależnie czy „ofiara” jest tego świadoma, czy nie. Bierze się to głównie z osobistych doświadczeń i egocentrycznego spojrzenia, bo – jak wiadomo – nikt sam nie lubi być do niczego zmuszany, a za poprawne zazwyczaj uważamy zachęcanie i argumentowanie. Wiele jednostek godzi się jednak na zachowania i działania sprzeczne z ich interesem, a zgodne z interesem większości – jak na przykład płacenie podatków, przestrzeganie ograniczeń

---

2 M. Čakrt, *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów*, Onepress, Warszawa 2006, s. 27.



prędkości, czy pewne formy zachowań, uznawane za kulturalne. Idąc tym tropem, można wysnuć regułę, że wymuszanie na kimś konkretnych działań jest akceptowalne, dopóki jest w tym interes większości. Na tych samych myślowych podwalinach działa idea demokracji, w której mniejszość w interesie ogółu podporządkowuje się decyzjom większości.

Jeśli uznać za prawdziwe argumenty przytoczone powyżej, można wysnuć wniosek, że tak długo, jak manipulator działa na rzecz dobra większej grupy lub instytucji, np. przedsiębiorstwa, zespołu projektowego, tak długo manipulacja jest jedynie środkiem do osiągnięcia założeń. Prowadzi nas to do konkluzji, że powinniśmy oceniać raczej motyw i efekty danego działania, a nie sposób jego osiągnięcia. Do podobnych wniosków dochodzono już w XVI wieku, z którego pochodzą takie maksymy, jak „Cel uświęca środki” czy „Czasami trzeba jako dobro oceniać mniejsze zło”<sup>3</sup>.

W kwestii tej pojawiają się więc różne pytania. Czy warto uciekać się do wątpliwie moralnych metod, jeśli można pewne sprawy rozwiązać w inny sposób? A może lepiej wykorzystać metody odmienne od tych, które są ogólnie poważane, w celu ograniczenia kosztów i nakładów pracy, a także zwiększenia skuteczności? Wiadome jest, że ta druga opcja wykorzystywana jest praktycznie cały czas, nie nazywana jest jednak manipulacją. Można podać prosty przykład, związany z sytuacją, w której zespół stracił zapał do prowadzonego projektu. Niezwykle trudno jest przywrócić raz utracone zaangażowanie w działanie, nawet przy użyciu wszelkich sposobów motywowania pracowników. Podobnie, gdy zadanie jest trudne, niezwykle ciężko wymusić na pracowniku lub współpracowniku dobre i kreatywne rozwiązania. „Ludzie są zawsze nieprzyjaciółmi przedsięwzięć, w których widzą trudności”<sup>4</sup>.

## Motywacja a manipulacja

Motywacja jest procesem regulacyjnym, który steruje zachowaniem, wzbudzając energię do działania i ukierunkowując je na cel w taki sposób, aby doprowadziło ono do określonego efektu<sup>5</sup>.

Proces ten ma wiele wspólnego z motywem, dla którego podejmujemy działanie. Przykładowo, gdy chcemy nauczyć się języka angielskiego, naszym motywem jest możliwość awansu na wyższe stanowisko, które wymaga tej

3 [https://pl.wikiquote.org/wiki/Niccol%C3%B2\\_Machiavelli](https://pl.wikiquote.org/wiki/Niccol%C3%B2_Machiavelli) (dostęp: 6.06.2018).

4 N. Machiavelli, *Książę*, Wydawnictwo Helion 2010, s. 17.

5 *Encyklopedia PWN*, t. 4, PWN, Warszawa 1996, s. 318.

umiejętności, motywacją do podjęcia działania jest zaś otrzymanie wyższej pensji, elastyczne godziny pracy, prestiż społeczny itp.

Czynniki motywacyjne mają pomóc w osiągnięciu zamierzonego celu, który dana osoba sama sobie ustaliła. Jest to element odróżniający je od manipulacji wymuszającej dążenie do realizacji zamierzeń innego człowieka. Dodatkowo motywowanie nie jest czynnością, która ma wywierać jakikolwiek wpływ. Ma ono wzbudzić przekonanie, że cel, do którego się dąży, ma sens, i nie powinno się z niego rezygnować.

Mimo wszystko warto jednak zauważyć, że w momencie, gdy cel manipulatora pokrywa się z potrzebami ofiary, jego działanie może być odebrane jako motywacja. Takie działania motywacyjno-manipulacyjne można zaobserwować w pracy zespołowej czy coachingu, o czym będzie mowa w dalszej części pracy.

## Techniki manipulacji według Cialdiniego

Robert Beno Cialdini, profesor psychologii zajmujący się głównie psychologią społeczną, w swojej książce *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka* przedstawił sześć podstawowych metod manipulacji<sup>6</sup>, które zostały poniżej pokrótce omówione.

1. **Reguła wzajemności** – nazywana fundamentem społeczności. Polega na tworzeniu długu wdzięczności wobec drugiej osoby, co znacznie zwiększa szansę rewanżu w razie potrzeby. Jej główną cechą i wyróżnikiem jest to, że oddawanie i odbieranie przysługi nie jest spontaniczne, ale zaplanowane przez manipulatora. W ten sposób niewielkim nakładem sił i w odpowiednim dla siebie momencie można wyświadczyć przysługę, którą możemy „odebrać” w zaplanowanym momencie lub w razie potrzeby. Często charakterystyczne jest blokowanie możliwości odwzajemnienia przysługi, tak aby „ofiara” nie mogła pozbyć się długu, dopóki nie zechce tego manipulator. Metoda ta efektywna jest zwłaszcza wobec ludzi obdarzonych dużymi pokładami empatii.
2. **Społeczny dowód słuszności** – polega na zwiększaniu siły przekazu zgodnie z zasadą „większość ma zawsze rację”; wystarczy przekonanie, że jest grupa ludzi, która postępuje lub myśli podobnie. Często idzie w parze z manipulacją faktami i statystykami. Opiera się na kon-

<sup>6</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion 2006, s. 34, 68, 116, 160, 197, 220.

- formizmie, działa tym lepiej, im mniej indywidualizmu cechuje „ofiarną”. Sprawdza się także wobec jednostek przywiązanych do zasad i reguł.
3. **Reguła lubienia i sympatii** – opiera się na prostej zasadzie, że jesteśmy bardziej skłonni ulegać wpływom osób, które lubimy i szanujemy. Tę regułę można w prosty sposób rozwinąć za pomocą wszelkich sposobów zjednywania sobie ludzi. Dużym wsparciem jest tu znajomość piramidy Masłowa; działanie ukierunkowane na konkretny stopień piramidy może niezwykle efektywnie zaskarbić sympatię i szacunek konkretnych ludzi.
  4. **Wpływ autorytetu** – związany z klasyczną pułapką myślową, wynikłą z racjonalnego stwierdzenia, że specjalista wie lepiej. O ile takie podejście jest w zdecydowanej większości przypadków dobre, o tyle bardzo rzadko podaje się w wątpliwość rzeczywiste kompetencje autorytetu w ściśle określonym przypadku. Można to w prosty sposób wykorzystać i wzmocnić, systematycznie budując wizerunek konkretnej osoby, niekoniecznie swój własny, aby później móc go wykorzystać jako argument.
  5. **Reguła niedostępności** – wszystko, co mniej dostępne, staje się w naszym mniemaniu bardziej wartościowe. Odpowiednie operowanie wartością jest więc dobrą podstawą do operowania opinią. Metoda ta jest szeroko wykorzystywana.
  6. **Reguła zaangażowania i konsekwencji** – wywodzi się z dążenia do bycia konsekwentnym, kończenia działań, które podjęliśmy. Korzystając z tej wiedzy, możemy metodą przynęty i małych kroczków zaangażować ludzi w działanie, którego nie podjęliby się, gdyby znali całokształt. Jest to metoda nieefektywna w dłuższej perspektywie czasowej, kiedy wykorzystywana jest np. na członkach zespołu projektowego.

## Konwersacja

Manipulację wykorzystujemy w codziennym życiu, w pracy, w negocjacjach. Jest to zjawisko w dużej mierze powszechne. Istnieje wiele technik używanych w zależności od potrzeby, celu i sytuacji. Trzeba jednak pamiętać, że bardzo często opiera się ona na konwersacji i odpowiednim doborze słów.

Według *Słownika języka polskiego PWN* konwersacja jest to „rozmowa towarzyska”<sup>7</sup>, chociaż w mowie potocznej rozumie się ją zdecydowanie sze-

<sup>7</sup> L. Drabik, A. Kubiak-Sokół, E. Sobol (red.), *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 471.

rzej. Jest to każda wymiana zdań, łącznie z dyskusją prowadzoną w formie elektronicznej.

Już w starożytności dialog miał ogromne znaczenie. W szczególności Sokrates był uważany za mistrza w tej dziedzinie<sup>8</sup> – chcąc wydobyć z ludzi prawdę oraz ich najgłębsze przemyślenia, wykorzystywał pewnego rodzaju manipulację. Ukazywał siebie jako osobę nieposiadającą wiedzy i pragnącą ją zdobyć od swojego rozmówcy. Usypiał w ten sposób czujność, pozwalając, by dana osoba poczuła się pewna siebie i prowadziła konwersację swobodnie. Sokrates kierował rozmową tak, że pewnym momencie jego interlokutor odkrywał braki logiki w swoim własnym wywodzie.

Tego rodzaju dysputy filozoficzne doprowadziły do powstania dialektyki – nauki zajmującej się poprawnością argumentacji i refutacji podczas tworzenia wypowiedzi. Za jej twórców uważa się Platona (ucznia Sokratesa) i Arystotelesa; na przestrzeni wieków tą dziedziną zajmowało się wielu uczonych<sup>9</sup>.

Jedno z bardziej współczesnych spojrzeń na dialektykę zaprezentował Artur Schopenhauer w swojej pracy *Erystyka*<sup>10</sup>. Przedstawia on pojęcie dialektyki erystycznej, która jest sztuką prowadzenia sporu, pozwalającą zachować przewagę bez względu na słuszność argumentów. W swojej książce omawia 38 forteli, które mają pomóc w osiągnięciu wygranej w sporze i w udowodnieniu własnych racji, bez względu na to, czy są one słuszne.

Wiele z przedstawionych przez Schopenhauera metod wskazuje na proste zasady, pozwalające bronić się przed ujawnieniem słabości swojej tezy. Mówienie ogólnikami czy reguła, że fałszywa teza nie może posiadać prawdziwych założeń, ułatwiają rozmówcy pokierowanie dyskusją na swoją korzyść i nie ujawnianie błędów w rozumowaniu. W przypadku gdy nasze przekonania są fałszywe, a chcemy udowodnić, że wcale tak nie jest, możemy wykorzystać fortele, które w swojej budowie bardziej przypominają manipulacje. Podstawowymi przykładami mogą być: fortel 8 – „Wywołać gniew przeciwnika, albowiem w gniewie nie będzie on umiał formułować słusznych sądów i wykorzystywać swej przewagi [...]”, fortel 27, polegający na obstawaniu przy argumentacie, który wywołał złość u adwersarza, oraz fortel 38, mówiący, by atakować przeciwnika osobiście, obrażać. Kolejną metodą jest zwrócenie uwagi na sprzeczność wypowiedzi z grupą społeczną, do której należy rozmówca. Również samo uparte niezgadanie się z dysputantem może doprowadzić

8 M. Bała, *Sokratejska metoda rozmowy*, [w:] *I nadziwić się nie mogę*, TWD, Toruń 2003, s. 43–47.

9 *Dialektyka*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Dialektyka> (dostęp: 27.04.2016).

10 Por. szerzej: A. Schopenhauer, *Erystyka*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2007.

do tego, że zacznie wykraczać poza prawdziwość wypowiedzi, chcąc udowodnić swoje racje. Znana zasada autorytetu jest ujmowana w fortelach 30 i 31.

Podsumowując, głównym celem dialektyki erystycznej jest nauczenie się formułowania wypowiedzi w taki sposób, aby rozmówca nie potrafił dostrzec błędów logicznych oraz, pod wpływem emocji i braku odpowiedniej argumentacji, był zmuszony zgodzić się z tym, że się myli.

## Coaching

Jednym z obszarów najbardziej narażonych na oskarżenie o manipulację jest coaching. Jest to forma wsparcia w osiąganiu celu, która ma bardzo złożoną strukturę. Jego głównym założeniem brzmi: „klient posiada wszystkie potrzebne elementy do rozwoju, a coach ma jedynie pomóc w ich odkryciu”. Osoba zajmująca się coachingiem wspiera działanie na drodze do sukcesu, ale wiedza i rozwiązania pochodzą od klienta<sup>11</sup>.

Niezależnie od tego, czy coaching kierowany jest do jednostki, niewielkiej grupy ludzi, czy całej firmy, jest to działanie mocno oparte na wpływaniu na drugą osobę, więc podobne do manipulacji. Wspomniane wcześniej oskarżenia nie są też bezpodstawne, gdyż sam coaching zmagają się z nadużyciami. Poniżej przedstawione są przykłady, które dotyczą patologicznych zachowań w tej dziedzinie, automatycznie sprawiające, że nie jest ona prawdziwym coachingiem, a jedynie jego imitacją.

Wielu ludzi udaje się do trenerów osobistych w sytuacji, kiedy sobie z czymś nie radzi, często – z pracą, życiem osobistym. Rolą coacha jest pomóc takiej osobie odnaleźć się w trudnej sytuacji i ją przezwyciężyć. Trener często nastawia się na osiągnięcie celu, niezależnie od etyki i sposobu wykonania. Nie jest zobligowany do ograniczenia działań lub podsumowania ich moralności, o ile wykona założenia. Drugim aspektem jest właśnie cel, lecz zdarza się, że nie jest to cel założony przez klienta – poprawa wydajności w pracy, polepszenie sytuacji osobistej, lepsza organizacja własnego życia – lecz cel trenera, czyli przekonanie swojego klienta, że jest w stanie działać i się zmienić. W założeniu cele te powinny się pokrywać, w praktyce jest to niezwykle trudne do oceny i weryfikacji. Dobrym przykładem są tu m.in. techniki NLP (czyli neurolingwistycznego programowania, polegającego na wykorzystaniu zbioru technik komunikacji oraz metod pracy z wyobrażeniami, nastawionych na tworzenie i modyfikowanie wzorców postrzegania i myślenia u ludzi), któ-

11 T. Szustakiewicz, *Na czym polega praca z coachem?*, <http://swiatcoachingu.pl/2011-09-27-04-13-15/proces-act-2/201-na-czym-polega-praca-z-coachem> (dostęp: 27.04.2016).

re były wielokrotnie opisywane w różnych publikacjach, jednak nie potwierdzono jednoznacznie ich skuteczności<sup>12</sup>.

Według prof. Zbigniewa Nęckiego „coaching jest grzebaniem w osobowości, w psychice, w duszy ludzkiej z manipulacją słowami”<sup>13</sup>; „jest tak popularny, bo ludzie szukają nadziei [...]”<sup>14</sup>.

W ujęciu praktycznym najbardziej widoczne znamiona manipulacji występują w tzw. coachingu biznesowym. Trener, aby dobrze wypełnić swoje zadanie, buduje swoją pozycję wśród audytorium, by korzystać z reguły wpływu autorytetu. Wywołuje silne emocje i tworzy więź, aby lepiej zobligować ludzi do wypełniania założeń. Hasła typu „Zacznij zmieniać siebie już teraz” nakłaniają do konsekwencji we wdrażaniu zmian, nawet po zakończeniu szkolenia. Wreszcie ceny oraz ograniczony dostęp do szkoleń znanego coacha, zgodnie z regułą niedostępności, potrafią zdusić już w zarodku wszelką polemikę dotyczącą zasadności coachingu.

## Manipulacja w zarządzaniu zespołem

Zarządzanie zespołem zazwyczaj leży w gestii wyznaczonego *team leadera*, który odpowiada nie tylko za koordynację działań i bieżącą kontrolę, ale także za utrzymanie morale i zaangażowania. W tym celu używa się wielu mniej lub bardziej akceptowalnych technik. Część z nich przejawia powinowactwo z technikami manipulacji, co po części wynika z mylenia motywowania z wywieraniem nacisku. Z drugiej strony dobieraniem konkretnych metod często kieruje czysty pragmatyzm.

Dobry lider utrzymuje swój zespół w przekonaniu, że cele jego członków są tożsame z celami firmy, a ich praca zapewnia zyski zarówno firmie, jak i zespołowi. Jest to sytuacja bardzo pożądana, utrzymująca zaangażowanie i produktywność na wysokim poziomie. To, czy mamy do czynienia z motywacją, czy z manipulacją, rozróżnić można poprzez określenie, czy powyższe założenie jest zgodne z prawdą. Sytuacją wartą wspomnienia jest okoliczność, kiedy potrzebujemy odwieść kogoś od potencjalnie szkodliwej decyzji, którą podejmuje przez brak doświadczenia lub informacji (nieraz takich, których z różnych względów nie powinien posiadać). Uciekamy się wtedy do ma-

12 *Programowanie neurolingwistyczne*, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Programowanie\\_neurolingwistyczne#Historia](https://pl.wikipedia.org/wiki/Programowanie_neurolingwistyczne#Historia) (dostęp: 27.04.2016).

13 Wywiad z Mateuszem Grzesiakiem, <http://www.swiatsiekreci.tvp.pl/23556791/coaching-szarlataneria-czy-sposob-na-zmiane-zycia> (dostęp: 27.04.2016).

14 *Ibidem*.

nipulacji, aby uniknąć zdradzenia informacji poufnych lub uzasadniania decyzji za pomocą niekonkretnych wymówek („bo ja tak mówię” lub „bo tak ma być”).

Zarządzanie zespołem może dawać okazję do wykorzystania technik manipulacji, jeśli są one uzasadnione. O ile powinno się unikać stosowania reguły zaangażowania i konsekwencji, choćby dlatego, że zaangażowanie w zespół należy budować, a nie zużywać, o tyle technika *door-in-the-face* (polegająca na poprzedzeniu drobnej prośby inną, wygórowaną) może mieć znaczenie przy planowaniu zadań. Inną często używaną metodą jest zadawanie pytań zamkniętych typu „wolisz robić X czy Y?”. Jeśli opcje do wyboru będą odpowiednio dobrane, między innymi podobnej wartości, pytany skupi się na wyborze, zamiast na szukaniu innych rozwiązań. Dobry lider zna swoich współpracowników, dobry szef zna swoich podwładnych. Cechą łatwo zauważalną jest tendencja do konformizmu lub nonkonformizmu. Odpowiednie wykorzystanie wiedzy na temat orientacji pracownika pozwoli lepiej go przekonywać (konformizm) lub nakłonić do twórczej i kreatywnej pracy (nonkonformizm).

## Manipulacja w kontaktach handlowych

Według *Słownika języka polskiego PWN* negocjacje to „rozmowy, pertraktacje prowadzone przez upoważnionych przedstawicieli dwu lub większej liczby państw, instytucji, organizacji itp.” lub „targowanie się ze sprzedającym o niższą cenę lub korzystniejsze warunki zakupu”<sup>15</sup>. Samo słowo ‘negocjacje’ pochodzi z łaciny i oznacza „interes”<sup>16</sup>. Już z samych tych informacji można wywnioskować, że jest to forma rozmowy, która ma przynieść nam jakąś korzyść. Problem polega na tym, że każda strona negocjacji chciałaby wyjść obronną ręką z danej sytuacji. Najlepszym rozwiązaniem byłoby prowadzić je oczywiście w taki sposób, aby osiągnąć wzajemne porozumienie, często jednak okazuje się, że jedna strona wyszła na danym interesie lepiej niż jej rozmówca. Jest wiele powodów, dla których tak się dzieje, a jednym z nich może być wykorzystywanie manipulacji<sup>17</sup>.

15 L. Drabik, A. Kubiak-Sokół, E. Sobol (red.), *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 423.

16 W. Wasilewska, *Efektywne negocjacje w biznesie*, Olsztyn 2010, s. 6.

17 *Techniki negocjacji i manipulacji*, <http://www.biznes-firma.pl/techniki-negocjacji-i-manipulacji/14725> (dostęp: 27.04.2016).

W kontaktach handlowych kontrahenci, zanim zdecydują się na podpisanie umowy, kontraktu itp., prowadzą negocjacje. Podczas ich trwania często nawet drobne, pozornie nieistotne zachowania potrafią przynieść niezmierną korzyść. Wielu inwestorów zaprasza na rozmowę w ekskluzywne miejsca, płacąc za wszystko, co powoduje, że gość pragnie się jakoś odwdziżyć i jest bardziej uległy. Podobnie działa wzbudzanie sympatii poprzez komplementy, które sprawiają, że rozmówca jest bardziej ustępliwy i chętny do współpracy.

Możliwe jest również działanie w sposób całkowicie odwrotny. Przeszkadzanie i wyliczanie słabości powoduje, że interlokutor rozprasza się i zmniejsza się jego poczucie wartości, przez co chce jak najszybciej zakończyć negocjacje.

Bardziej „biznesowym” sposobem jest „dokręcanie śruby”, czyli próba wywarcia presji na rozmówcy pytaniami typu: „tylko na to was stać?”, „co jeszcze możecie zaoferować?”. U ambitnej osoby tego typu pytania mogą spowodować chęć udowodnienia swojej wartości oraz pokazania swoich możliwości. Dodatkowo, jeśli negocjator nie jest na najwyższym szczeblu w hierarchii firmy, może to wykorzystać. Gdy następnego dnia po negocjacjach kontrahent usłyszy, że prezes firmy negocjatora chce wprowadzić jakieś zmiany, istnieje możliwość wyegzekwowania korzystniejszych warunków, ponieważ pod koniec negocjacji ludzie są coraz mniej skupieni i pragną je zakończyć.

Ostatecznie istnieje możliwość wykorzystania metody „pustego portfela”, w której oświadcza się, że bardzo chce się dokonać transakcji, ale z różnych powodów (np. cięć budżetowych) nie jest to możliwe.

Powyższe metody dzielą się na subtelne (i raczej nieszkodliwe) oraz agresywne, mogące wywołać negatywne emocje. Tego drugiego typu działań powinno się raczej unikać, gdyż mogą wywołać różnego rodzaju szkody. Mocne zabiegi manipulacyjne mogą spowodować, że kontrahenci nie będą chcieli budować trwałych relacji biznesowych lub rozpowszechnią negatywną opinię o manipulatorze. Z tej przyczyny w świecie biznesu wykorzystuje się raczej te działania manipulacyjne, które nie powinny zrażać do siebie współpracujących stron.

## Podsumowanie

Celem niniejszej pracy jest pokazanie współbieżności i zacierających się granic między manipulacją a technikami wykorzystywanymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz w ogólnym prowadzeniu biznesu. W powyższych przykładach pokazano między innymi, że podczas rozmów biznesowych wy-



korzystywane są techniki wywierania wpływu sklasyfikowane przez Cialdiniego oraz fortele przedstawione w *Erystyce* Schopenhauera. Stwierdzono także, że dobry lider musi umieć przekonać swoją drużynę do działania, niekiedy stosując metody przypominające swoją konstrukcją manipulację, oraz że coaching narażony jest na występowanie nadużyć ze względu na wypełniane zadania.

Manipulacja może wystąpić w każdym aspekcie życia ludzkiego. Jest zjawiskiem głośnym i powstało wiele publikacji na temat tego, jak się przed nią bronić. Samo wpisanie jej jako hasła w wyszukiwarce internetowej skutkuje wyświetleniem całej strony odnośników o jej metodach oraz sposobach na unikanie jej wpływu.

Mogłoby to sugerować, że większość osób powinna już o niej wszystko wiedzieć, i że z tego powodu skala zjawiska spadnie tak bardzo, że zacznie ono zanikać. Nie jest to jednak takie oczywiste. Manipulacja jest zjawiskiem wysoce użytecznym i szeroko stosowanym pod różnymi nazwami. Granica pomiędzy manipulacją a zwykłym wywieraniem wpływu systematycznie się zaciera (wraz z powstawaniem coraz bardziej rozbudowanych metod pracy z ludźmi). Świadomość społeczna w odniesieniu do negatywnie nacechowanych prób kontrolowania zachowań oraz opinii powiększa się, nie dostrzega się jednak, że ta sama metodyka jest używana na co dzień w poważanych instytucjach „w dobrym celu” i z potwierdzonymi efektami.

Świat biznesu nie ma oporów w stosowaniu manipulacji. Coraz częściej, gdy jest taka możliwość, używa się jej jako innej formy motywacji pracowników. Prowadząc zespół projektowy, łączy się ją z różnego rodzaju technikami kierowania grupą, a zasady wywierania wpływu według Cialdiniego w naturalny sposób pojawiają się podczas kontaktów handlowych i negocjacji.

Zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym nie jesteśmy w stanie całkowicie bronić się przed manipulacją i może nie zawsze powinniśmy. Każdego dnia można zadawać sobie pytania typu: „Czy ktoś po prostu jest dla nas miły, czy raczej chce osiągnąć jakiś swój cel?”, „Czy dana osoba mnie obraża, żeby wytracić mnie z równowagi, a może ma zły dzień i nie potrafi zapanować nad emocjami?”, „Czy metody działania mojego pracodawcy to manipulacja czy motywacja?”, „Czy moi partnerzy biznesowi zapraszając mnie do restauracji, korzystają z reguły wzajemności lub lubienia i sympatii, a może zwyczajnie chcą pokazać się z jak najlepszej strony?”. Żeby całkowicie rozwiązać takie niepewności, trzeba by było zawsze stosować zasadę ograniczonego zaufania i skupiać się na działaniu indywidualnym. Mimo czasami jest to opłaczalne, w dłuższej perspektywie czasowej może okazać się męczące. Tym bardziej, że niekiedy manipulacja może okazać się nie taka zła, jak jest ogólnie przyjęte.

## Bibliografia

- Drabik L., Kubiak-Sokół A., Sobol E. (red.), *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Bała M., *Sokratejska metoda rozmowy*, [w:] *I nadziwić się nie mogę*, TWD, Toruń 2003.
- Čakrt M., *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów*, Onepress, Warszawa 2006.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2006.
- Dialektyka*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Dialektyka> (dostęp: 27.04.2016).
- Encyklopedia PWN*, t. 4, PWN, Warszawa 1996.
- Machiavelli N., *Księżę*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2010.
- Programowanie neurolingwistyczne*, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Programowanie\\_neurolingwistyczne#Historia](https://pl.wikipedia.org/wiki/Programowanie_neurolingwistyczne#Historia) (dostęp: 27.04.2016).
- Schopenhauer A., *Erystyka*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2007.
- Szustakiewicz T., *Na czym polega praca z coachem?*, <http://swiatcoachingu.pl/2011-09-27-04-13-15/proces-act-2/201-na-czym-polega-praca-z-coachem> (dostęp: 27.04.2016).
- Techniki negocjacji i manipulacji*, <http://www.biznes-firma.pl/techniki-negocjacji-i-manipulacji/14725> (dostęp: 27.04.2016).
- Wasilewska W., *Efektywne negocjacje w biznesie*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2010.
- Witkowski T., *Psychomanipulacje: jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić*, Oficyna Wydawnicza Unus, Wrocław 2000.
- Wywiad z Mateuszem Grzesiakiem, <http://www.swiatsiekreci.tvp.pl/23556791/coaching-szarlataneria-czy-sposob-na-zmiane-zycia> (dostęp: 27.04.2016).

Patrycja Chojnacka, Filip Grzejszczyk, Jagoda Ochocka

# Fuzje i przejęcia międzynarodowych korporacji jako formy inwestycji zagranicznych w zglobalizowanym świecie

---

## Pojęcie fuzji, przejęcia i korporacji transnarodowej przez pryzmat globalizacji

Wraz z nadejściem XXI wieku zauważono, że zarówno lokalne, jak i globalne rynki zaczynają rządzić się zupełnie nowymi prawami; co więcej, same te nowe prawa tworzą, aby nie tylko dostosować się do panujących warunków, ale również by wykorzystać je na własną korzyść. Próba zdefiniowania tej nowej cywilizacji zwykle sprowadza się do kilku najważniejszych czynników, jakie mają wpływ na zaistniałe zmiany. Przede wszystkim należy zaliczyć do nich znaczny, nagły rozwój technologii informatycznych, w tym obejmujących wszelkiego rodzaju łączność, wymiany, przechowywania oraz przetwarzania danych. Co ważne, to właśnie informacja stała się obecnie jedną z najważniejszych, najcenniejszych wartości na rynku. Po drugie, uwagę przykuwa coraz większe rozproszenie odpowiedzialności za decyzje w przedsiębiorstwach, wymagające znacznie wyższej świadomości sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa i na rynku.

Powyższe zmiany stanowiły idealne środowisko dla rozwoju zjawiska, jakim jest globalizacja. Można je zdefiniować na wiele sposobów, zależnie od perspektywy, jednak według autorów dość trafną i obejmującą wiele mających na dane zjawisko wpływ aspektów jest definicja Anny Zatorskiej, która określa globalizację jako:

dokonujący się w świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzeniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych/toczących się nawet w odległych krajach<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 20.

Ze względu na integrację rynków i ujednoczone sposoby postępowania i zarządzania przedsiębiorstwami oraz potrzeby konsumentów, oczekujących identycznej jakości niezależnie od miejsca nabycia czy też konsumpcji danego produktu lub usługi, przedsiębiorstwom łatwiej jest (poprzez rozrastanie się do poziomu „dużych graczy” na rynku) docierać do większej liczby nabywców i czerpać korzyści z ekonomii skali.

Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw składa się z kilku kolejnych stadiów, poczynając od działania jako przedsiębiorstwo międzynarodowe, silnie związane z krajem macierzystym, ale osiągające znaczne dochody poza jego granicami, aż do osiągnięcia statusu korporacji transnarodowej. Według Marcina K. Nowakowskiego za korporację transnarodową uważa się taką organizację, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową różnych jednostek w różnych krajach z jednego ośrodka podejmującego decyzje strategiczne<sup>2</sup>. Warto tutaj zwrócić uwagę na fakt, że najważniejszą cechą tego typu organizacji jest zdolność do zarządzania działaniami różnych jednostek realizujących jedną i tę samą globalną strategię. George S. Yip twierdzi, że taka umiejętność sprzyja umacnianiu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz jego efektywności ekonomicznej<sup>3</sup>.

Anna Zatorska wyróżnia jeszcze inne cechy korporacji transnarodowej, w tym m.in.<sup>4</sup>:

- rozproszenie geograficzne, dzięki któremu przedsiębiorstwa, rozmieszczając swój łańcuch dostaw po całym globie, mogą dostarczyć konsumentom wyższą wartość dodaną;
- posiadanie wiedzy, która z jednej strony pozwala na przewyższanie barier tworzonych przez różnice w charakterze rynków obejmowanych przez przedsiębiorstwo, a z drugiej na efektywną koordynację i kierowanie całą rozproszoną organizacją;
- suwerenność, która oznacza zdolność działania niezależnie od sytuacji w danym państwie; podkreśla to również siłę i pozycję tak dużego gracza na rynku.

Podążając zatem za powyższymi rozważaniami oraz za słowami Christophera Bartletta i Sumantry Ghoshala, przedsiębiorstwo można uznać za korporację transnarodową, jeżeli prowadzi aktywne działania na zagranicznych rynkach i uznaje je za jedną z najbardziej znaczących części swojej działalno-

2 R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy, strategie, tendencje*, <http://cyfroteka.pl/catalog/ebooki/0204824/020/ff/101/OEBPS/Text/section003-003.xhtml> (dostęp: 15.01.2017).

3 *Ibidem*.

4 *Ibidem*.

ści. Stąd też tak znacząca rola międzynarodowych fuzji i przejęć w dobie globalizacji. Ich istotą jest bowiem „połączenie majątków i operacji dwóch firm należących do dwóch różnych krajów”<sup>5</sup>.

W tym miejscu warto wyjaśnić różnicę pomiędzy fuzją a przejęciem, określoną w Kodeksie spółek handlowych, rozróżniającym dwa sposoby połączenia spółek. Jak wynika z art. 492 §1, połączenie takie może nastąpić „poprzez przeniesienie całego majątku spółki (przejmowanej) na inną spółkę (przejmującą) za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej”<sup>6</sup>. Takie działanie określa się mianem „przejęcia” spółki, w którym spółka przejmowana pozostaje odrębnym podmiotem prawnym, a cały proces przeprowadzany jest głównie w celu osiągnięcia większych efektów finansowych. Drugim sposobem na połączenie spółek (według tego samego artykułu KSH) jest „zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki”<sup>7</sup>. W tym przypadku, określanym mianem fuzji, powstaje *sensu stricto* zupełnie nowy, odrębny podmiot prawny. Fuzje często przeprowadza się w celu zredukowania kosztów i osiągnięcia większego udziału w rynku, dlatego też są one przeprowadzane w warunkach kontrolowanych, aby zapobiegać monopolowi.

Istnieją różne rodzaje fuzji, klasyfikowane w zależności od rodzaju połączenia. Najczęściej spotykany jest wyróżnienie fuzji:

- poziomej (horyzontalnej), czyli połączenia firm z tego samego sektora w celu zwiększenia szans na osiągnięcie konkurencyjnej pozycji;
- pionowej (wertykalnej), czyli połączenia firm jednej gałęzi, produkujących różne części tego samego produktu; fuzja „w górę” oznacza połączenie z dostawcami, natomiast fuzja „w dół” – połączenie z odbiorcami produktu.

Niezależnie od powodu dokonywania fuzji lub przejęcia danych przedsiębiorstw, ich celem jest możliwość skorzystania z efektu synergii, który określa efekt działania całego zespołu jako większy niż sumy efektów działań poszczególnych jego jednostek. Ze względu na opisane w tej części warunki zewnętrzne, w jakich zmuszone są działać podmioty na rynku, taki efekt zdecydowanie pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zdobycie – a później utrzymanie – wysokiej pozycji rynkowej.

5 M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji w transnarodowych procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, maszynopis, Toruń 2009.

6 *Dział i łączenie się spółek*, <http://prawo.money.pl/kodeks/spolek-handlowych/dzial-i-laczenie-sie-spolek/rozdzial-1-przepisy-ogolne/art-492> (dostęp: 15.01.2017).

7 *Ibidem*.

## Wpływ globalizacji na zjawisko fuzji i przejęć w korporacjach międzynarodowych

Współcześnie na funkcjonowanie transnarodowych korporacji coraz większy wpływ wywiera nasilający się proces globalizacji. Wraz z ciągle zmieniającym się środowiskiem (nowe warunki ekonomiczne) rośnie rola wyboru strategii rozwoju korporacji międzynarodowej. Istotne jest, że bierne dostosowywanie się do obecnie panujących warunków ekonomicznych nie jest rozwiązaniem gwarantującym rozwój przedsiębiorstwa, a jedynie jego krótkoterminowe przetrwanie. Skutki globalizacji wpływają na działanie korporacji międzynarodowych, które decydują się umocnić swoją pozycję w globalnej przestrzeni i dokonują fuzji oraz przejęć w ramach inwestycji zagranicznych.

Jednym z efektów globalizacji jest ujednoczenie rynków, a w rezultacie zanik większości barier niegdyś występujących w handlu międzynarodowym. Dzięki wspólnej polityce państw, opartej na współpracy handlowej, oraz otwartym granicom korporacje międzynarodowe (konkurujące ze sobą na poziomie globalnym) łączą się, czego głównym celem jest zwiększenie wartości połączonych podmiotów gospodarczych. Efekty synergii i korzyści skali nie są jednak jedynymi czynnikami popychającymi korporacje do rozważania fuzji i przejęć. Działalność korporacji transnarodowych w globalnej przestrzeni warunkuje większa i potężniejsza transnarodowa konkurencja, która wymusza bardziej produktywnie wykorzystanie dostępnych surowców i poprawę jakości wytwarzanych produktów, co byłoby możliwym po transferze wiedzy, technologii i doświadczeń od innego podmiotu gospodarczego. Jeżeli polityka korporacji zakłada zwiększenie swojej siły rynkowej, a obrona strategii ma na celu przejście strategicznego dostawcy (by móc konkurować na poziomie globalnym), zastosowanie fuzji lub przejęcia mogłoby przynieść taki właśnie efekt.

Poprzez powstanie masowych środków przekazu i elektronicznych form komunikacji, w zglobalizowanym świecie funkcjonuje szybszy przepływ informacji. Międzynarodowe korporacje, poprzez nieograniczony do nich dostęp, są świadome istnienia firm-wzorców, których naśladowanie pozwoliłoby im poprawić swoją pozycję na globalnym rynku.

Ogólnodostępne dane (np. analizy finansowe) innych firm umożliwiają ocenę atrakcyjności fuzji lub przejęcia innych podmiotów gospodarczych, a możliwość swobodnej wymiany wiadomości i informacji sprzyja powstawaniu synergii między korporacjami. Te z kolei są świadome, że w wyniku fuzji lub przejęcia pogłębiona interakcja doda wartości posiadanym obecnie przez firmę surowcom.

Skutki społeczno-kulturowego wymiaru globalizacji także wpływają na decyzje o zamiarze przejęcia lub fuzji korporacji transnarodowych. Rezultatem otwartych granic między państwami staje się zacieranie różnic kulturowych między narodami, a także wynikające z niego utożsamianie się z kulturą globalną. Ulf Hannerz wyróżnia cztery scenariusze rozwoju kulturowej uniformizacji, opisane poniżej.

1. Wariant globalnej homogenizacji – zanik kultur lokalnych poprzez naśladownictwo zachodniej, dominującej kultury.
2. Wariant nasycenia kulturowego – lokalne wzorce kulturowe są eliminowane przez kilka pokoleń.
3. Wariant deformacji kulturowej – przejmowanie wartości niższego poziomu kultury zachodniej i dostosowanie zachodnich wzorców do kultury lokalnej.
4. Wariant amalgamacji kulturowej – kultura lokalna przyjmuje kulturę centrum selektywnie, a kultura Zachodu jest wzbogacana o elementy kultury peryferii.

Powyższe scenariusze rozwoju kulturowej uniformizacji traktują o generalnej tendencji do upodobniania się zachowań członków społeczeństwa globalnego, zachodzącego pod wpływem globalizacji. Efektem tego jest rozmywanie się granic między narodowościami, kulturami czy regionami, co wpływa w sposób znaczący na mniej problemowe przeprowadzanie fuzji i przejęć w środowisku biznesowym. W wyniku uniformizacji kulturowej, a także masowej turystyki i zwiększonej migracji, można zaobserwować wykształcanie się specjalistów i kadry pracowniczej zdolnej do pracy w różnorodnych środowiskach, językach i kulturach. Zarządzanie środowiskiem biznesowym korporacji transnarodowej staje się zatem mniej problematyczne i nie jest już aspektem przemawiającym przeciwko fuzji lub przejęciu innego podmiotu gospodarczego.

Marshall McLuhan w latach 60. XX wieku w swojej książce *Galaktyka Guttenberga* wprowadził do mediów i kultury pojęcie z zakresu teorii komunikacji, którym jest „globalna wioska”. Koncept ten zakłada, że w wyniku postępującej globalizacji kreuje się świat, w którym ludzie w tym samym czasie używają tych samych produktów i przeżywają jednocześnie te same wydarzenia – co jest efektem przełamywania barier odległości i czasu przez postępujący proces globalizacji. W wyniku „kurczenia się świata” w globalnej wiosce tworzą się większe rynki zbytu, nowe kanały dystrybucji, a także większe zapotrzebowanie na produkty i usługi. Transnarodowe korporacje stają się zatem elastycznymi podmiotami, dostosowującymi się do zachodzących zmian poprzez fuzje i przejęcia innych podmiotów gospodarczych w celu rozszerzenia działalności, zwiększenia możliwości produkcyjnych i poprawy jakości wytwarzanych dóbr i usług.

Obserwując trendy w działaniu transnarodowych korporacji, dostrzegamy, że mamy do czynienia z postępującym procesem konsolidacji niektórych branż i rynków w globalnej przestrzeni. Potężne korporacje dążą bowiem do zespalandia pewnych branż, czego efektem będzie ograniczenie konkurencji w tych sektorach. Celem poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej w zglobalizowanej przestrzeni korporacje transnarodowe tworzą różnorodne systemy powiązań, zwiększają i zacieśniają obszary wzajemnej współpracy, kreują nowe modele i metody zarządzania. Starają się stworzyć system biznesowy o zasięgu globalnym, którego celem będzie przeniesienie nacisku z obecnie wykorzystywanej wiedzy i technologii na zasoby wartości dodanej, a więc na nowe walory powstałe w wyniku zastosowanych rozwiązań.

Współczesne międzynarodowe korporacje mają zdolność integrowania się na różnych szczeblach i poziomach, prowadzą złożoną działalność, której częścią jest przepływ kapitału, technologii, metod zarządzania czy rozwiązań prawnych, dzięki czemu jako elastyczne organizacje dostosowują się do nowych warunków ery globalizacji. Wybierając strategię i politykę firmy, decydują się na fuzje i przejęcia jako inwestycje zagraniczne zapewniające im wzrost zewnętrzny, na co znaczący wpływ ma nasilający się proces globalizacji.

## **Wpływ fuzji i przejęć międzynarodowych korporacji na postęp globalizacji**

Korporacje globalne stanowią siłę napędzającą proces globalizacji. Według raportu Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) na temat globalnych bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) odnotowano prawie 67% wzrost międzynarodowego przepływu kapitału spowodowanego inwestycjami typu fuzje i przejęcia (M&A) z wartości 432 miliardów dolarów w 2014 roku do 721 miliardów dolarów w roku 2015. Ugruntowanie korporacji międzynarodowych na arenie polityczno-gospodarczej sprawia, że państwa mogą brać pod uwagę ich obecność podczas podejmowania decyzji. Korporacje międzynarodowe są podmiotami niezależnymi od państwa, ale ich działania wpływają na wiele czynników, które dotyczą go bezpośrednio. Wśród tychże czynników znajdziemy między innymi: stopę bezrobocia, wpływy do budżetu państwa, konkurencję na rynku wewnętrznym, ilość importowanych i eksportowanych dóbr. Wszystkie wymienione elementy wpływają na ocenę atrakcyjności państwa, dlatego korporacje transnarodowe odgrywają ważną rolę w dzisiejszej gospodarce światowej. Działania korporacji międzynarodowych wpływają na wiele czynników ekonomicznych oraz politycznych,



co prowadzi do ujednoczenia zasad handlu, otwarcia państw na gospodarkę światową oraz na zasady prowadzenia w niej działalności. Elementy te prowadzą do postępu procesu globalizacji.

Wszelkiego rodzaju bezpośrednio inwestycje zagraniczne wpływają na przepływ kapitału. Fuzje i przejęcia są jednym z typów BIZ. W przypadku tego rodzaju inwestycji możemy wyróżnić dwa podmioty: inwestora bezpośrednio oraz przedsiębiorstwo pośredniej inwestycji. Inwestor bezpośredni jest to jednostka z większym kapitałem, która postanowiła przejąć drugie przedsiębiorstwo. W dzisiejszych czasach bezpośrednio inwestycje zagraniczne przeprowadzane przez międzynarodowe korporacje mogą mieć duży wpływ na gospodarkę państw, w których dochodzi do tego typu inwestycji. Początkowo kraje wprowadzały bariery handlowe, które chroniły rynek wewnętrzny przed produktami oraz usługami z zagranicy, aby zabezpieczać lokalne przedsiębiorstwa. Efektem tego było ograniczenie dynamicznego rozwoju gospodarki z powodu braku przepływu kapitału. Ponieważ zasoby krajowe są ograniczone, państwa zdecydowały się na wprowadzenie preferencyjnych porozumień handlowych. To zachęciło korporacje transnarodowe do eksportu dóbr oraz zagranicznych inwestycji. Zaczęły inwestować w rynki, na których wcześniej nie istniały, i to przyczyniło się do postępu globalizacji oraz regionalizacji. Jednym z produktów regionalizacji jest Unia Europejska. W spojrzeniu holistycznym regionalizację na taką skalę można potraktować jako krok do globalizacji. Kraje, które ujednoczyły swój rynek w ograniczony sposób, mogą następnie otworzyć się na inne państwa i wcielić je do swojej wspólnoty lub stworzyć nową, o większym zasięgu, co doprowadzi do globalizacji.

Działania konsolidacyjne na skalę globalną w korporacjach międzynarodowych są źródłem wzrostu integracji gospodarek, który przyczynia się do globalizacji. Ostatecznym tworem tych działań będzie jeden rynek obejmujący cały glob. Teoria integracji ekonomicznej opisuje pięć etapów integracji między przynajmniej dwoma państwami z uwzględnieniem stopnia wzajemnej współpracy, prowadzącej do pełnej integracji rynkowej.

Pierwszy etap to utworzenie stref wolnego handlu. Na tym poziomie państwa likwidują lub redukują ograniczenia związane z przepływem dóbr i usług. Następnym etapem jest Unia Celna, która polega na dodatkowym wprowadzeniu polityki handlowej wobec państw nienależących do Unii. Trzeci etap to wspólny rynek. Na tym etapie korporacje mają ułatwione bezpośrednio inwestycje zagraniczne ze względu na swobodny przepływ kapitału, dóbr oraz usług. Czwartym etapem jest unia gospodarczo-walutowa, która polega na unifikowaniu polityki pieniężnej, gospodarczej, zagranicznej oraz wewnętrznej. Ostatnim etapem jest pełna integracja, w której istnieje organ

ponadnarodowy nadzorujący oraz zarządzający jednostkami wewnątrz. Korporacje międzynarodowe są swojego rodzaju mostem pomiędzy krajami dążącymi do integracji gospodarczej. Celem takich organizacji jest uzyskanie jak najlepszych wyników oraz jak najwyższego zysku. Ich interesy oraz wzmożona konkurencja spowodowana BIZ nadają dynamikę rozwojowi rynku, na którym operują. Dzięki coraz większej ekspansji tworzy się rynek globalny. Korporacje obierają strategię działalności nasilającą proces globalizacji. Dzięki fuzjom i przejęciom w krótkim czasie dochodzi do przesyłu kapitału, technologii, ludzi, standardów oraz tzw. *know-how*, co wyrównuje różnice w rozwoju gospodarczym państw. Prowadzi to również do homogenizacji kultury pracy, a w efekcie tego przyspiesza postęp homogenizacji kultury globalnej. Korporacje, aby ułatwić komunikację, wprowadzają język angielski jako obowiązujący język służbowy. Pracownicy porozumiewają się oraz współpracują z mieszkańcami całego globu, co podnosi ich wiedzę o świecie oraz sprzyja akceptacji ludzi o odmiennej kulturze. Efektem tego jest wymieszanie się kultur oraz stopniowe zacieranie barier pomiędzy nimi. Szybki przepływ technologii oraz informacji, który jest napędzany przez korporacje międzynarodowe, sprawia, że globalizacja postępuje. Ludzie mają dostęp do tych samych towarów oraz usług. Poprzez fuzje i przejęcia korporacje są w stanie wejść na rynek w krajach rozwijających się i swoją działalnością wpłynąć na unowocześnienie technologii i infrastruktury.

Korporacje międzynarodowe stale poszerzają obszar oraz zakres swoich działań poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne, w tym fuzje i przejęcia. W dzisiejszym świecie stanowią siłę napędzającą postęp gospodarczy, a ich obecność i działania prowadzą do globalizacji.

## Podsumowanie

Jako wniosek rozważań podjętych w niniejszym opracowaniu autorzy chcieliby zwrócić uwagę na rodzaj zależności zachodzących pomiędzy zjawiskiem fuzji i przejęć transnarodowych korporacji a procesem globalizacji. Zostało bowiem zaobserwowane, że procesy te oddziałują na siebie, napędzając się, rezultatem czego jest tworzenie się pewnego rodzaju zamkniętego obiegu zależności, który będzie czynił niemożliwym rozwój jednego procesu bez wzmożenia drugiego. Nasilanie się ich obu skutkować będzie natomiast jeszcze szybszym „kurczeniem się” świata, a więc definicja globalnej wioski XXI wieku nie będzie już w żadnym stopniu uwzględniać barier odległości i czasu, ponieważ w kontekście jej rozwoju takowe nie będą już istnieć.

## Bibliografia

- Dział i łączenie się spółek*, <http://prawo.money.pl/kodeks/spolek-handlowych/dzial-i-laczenie-sie-spolek/rozdzial-1-przepisy-ogolne/art-492> (dostęp: 15.01.2017).
- Oczkowska R., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy, strategię, tendencje*, <http://cyfrotka.pl/catalog/ebooki/0204824/020/ff/101/OEBPS/Text/section003-003.xhtml> (dostęp: 15.01.2017).
- Rosińska-Bukowska M., *Rola korporacji w transnarodowych procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, maszynopis, Toruń 2009.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.



## Innowacje w *employer branding*

---

### Wstęp

Pojęcie ‘employer branding’ w wolnym przekładzie oznacza kreowanie wizerunku pracodawcy. Termin ten pojawił się stosunkowo niedawno w nauce o zarządzaniu. Odnosi się on do istotnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak rekrutacja czy motywowanie do pracy. Innowacje natomiast odgrywają obecnie pierwszoplanową rolę zarówno w ogólnym rozwoju społecznym, jak i ekonomicznym. We wszystkich ważnych dziedzinach życia można zaobserwować dynamiczny postęp wywołany wdrażaniem innowacji. Wytuczają one nowe kierunki działań, ukazują nieznane wcześniej możliwości oraz tworzą świeże perspektywy myślenia. Spojrzenie na employer branding przez pryzmat innowacji umożliwia przedstawienie panujących oraz wschodzących trendów na rynku pracy oraz zmian, z jakimi muszą (bądź będą musieli) zmierzyć się pracodawcy. Problem badawczy – innowacyjny employer branding – łączy zatem dwa interesujące poznawczo zagadnienia, odgrywające w dzisiejszych czasach kluczową rolę w rozwoju i sprawnym funkcjonowaniu organizacji. Znaczenia innowacji oraz employer branding stale wzrastają, jednak rzadko spotyka się prace ujmujące oba te zagadnienia i relacje zachodzące między nimi. Celem niniejszego opracowania jest pokazanie podejścia do innowacji w obszarze employer branding i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na przykładzie firmy Ericpol.

### Employer branding

Termin ‘employer branding’ sformułowano stosunkowo niedawno. Istnieje wiele opinii dotyczących tego, kto jest jego prekursorem. W publikacjach podaje się przynajmniej kilka dat jego powstania. W literaturze można znaleźć informację, że pierwszy raz zastosowano to pojęcie podczas konferencji zorganizowanej przez Chartered Institute of Personnel and Development w 1990 roku<sup>1</sup>. Inne źródła z kolei wskazują, że twórcą tego hasła jest Simon Barrow, który wraz z Timem Amblerem w 1996 roku, w artykule *The employer*

<sup>1</sup> S. Barrow, T. Ambler, *The employer brand*, „The Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, nr 3, s. 86.

*brand*, zachęcał do świeżego, nowego spojrzenia na zagadnienia związane z zarządzaniem personelem, uwzględniając przy tym zmieniające się warunki na rynku pracy. Priorytetem Barrowa i Amblera było zagwarantowanie lepszych wyników organizacji, która bazuje na zaangażowaniu, zaufaniu i zobowiązaniu pracowników. Autorzy ci zaproponowali swoją definicję employer branding, dającą początek nowemu trendowi tworzenia marki pracodawcy. Skupiali się oni na pracownikach organizacji, mając na uwadze ogromny wpływ personelu na postrzeganie i budowanie opinii o marce wśród klientów zewnętrznych.

Dwa lata później powstał raport firmy consultingowej McKinsey, w którym stwierdzono, że panuje wojna o talenty, czyli batalia o najlepszych kandydatów do pracy. Spostrzeżenia przedstawione przez McKinsey potwierdziły konieczność budowania marki pracodawcy. Kolejny raport firmy, z 2001 roku, niektórzy specjaliści uznali za początek istnienia terminu *employer branding*<sup>2</sup>.

Powyższe rozważania ukazują, że nie sposób wyłonić i przypisać stworzenie tego hasła jednemu autorowi ani nawet wskazać konkretnego momentu jego powstania. Ze względu na relatywnie krótki czas funkcjonowania tego pojęcia mogłoby się wydawać, że jego definicje, krystalizujące się z upływem czasu, będą przynajmniej nieznacznie odbiegać od swoich poprzedników, że będą starały się doprecyzować, uszczegółowić znaczenie terminu. Co ciekawe, można zauważyć zupełnie odwrotną tendencję. Rosnąca popularność employer branding oraz świadomość jego interdyscyplinarnej istoty powodują poszerzanie wachlarza narzędzi wykorzystywanych do wyróżniania pracodawcy na rynku. W związku z tym obserwuje się tendencję do tworzenia szerokich definicji badanego pojęcia, pozwalających zawrzeć wszystkie działania wchodzące w jego skład. Od 2005 roku koncepcje formułowane są w duchu klasyka tego nurtu – Bretta Minchingtona – pojmującego markę pracodawcy jako wizerunek organizacji widzianej jako świetne miejsce do pracy<sup>3</sup>. Podejście to ma jednak swoje negatywne strony: coraz bogatsza konotacja i szerszy zakres semantyczny terminu stanowi nie lada wyzwanie w interpretacji, zwłaszcza w dobie postępującej i wszechobecnej specjalizacji. Z tej przyczyny zdarza się, że literatura zgłębiająca employer branding przedstawia i analizuje go w sposób wyrywkowy, pomijając jego istotne elementy.

2 *The War for Talent*, McKinsey & Company Inc., 2001, s. 1.

3 M.E. Romaneczko, *Employer Branding – kształtowanie marki Pożądanego Pracodawcy za pomocą innowacyjnych strategii Employee Experience*, <http://eei.org.pl/employer-branding-ksztaltowanie-marki-pozadanego-pracodawcy-za-pomoca-innowacyjnych-strategii-employee-experience/> (dostęp: 24.02.2016).

Inną definicję zaprezentował Marek Kozłowski, który wyjaśnia, że niezmiernie trudno przetłumaczyć nazwę ‘employer branding’. Powszechnie stosowana translacja – „budowanie wizerunku pracodawcy” – nie oddaje w całości istoty tego pojęcia. Według niego są to bowiem wszelkie działania podejmowane przez organizację, których grupę docelową stanowią obecni oraz potencjalni pracownicy, mające na celu kreowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy oraz zapewnienie wsparcia dla jej strategicznych celów biznesowych<sup>4</sup>.

Ujęcie Kozłowskiego zwraca uwagę i sygnalizuje wprost, że employer branding nie skupia się tylko i wyłącznie na zasobach ludzkich, ale zahacza również o istotny aspekt biznesowy. Jednocześnie porusza też znaczącą kwestię – cel employer branding. Zdaniem Katarzyny Wojtaszczyk jest nim budowanie marki pracodawcy tak, aby percypować daną organizację jako dobrego pracodawcę<sup>5</sup>. Od razu da się zauważyć analogię do definicji sformułowanej przez Kozłowskiego. Wojtaszczyk zwraca jednak bezpośrednio uwagę na niezmiernie znaczący element, wielokrotnie wspomniany przy tym temacie – na markę. Czym w istocie jest marka? Przedstawienie odpowiedzi na to pytanie stanowi niełatwe zadanie, gdyż dla wielu jawi się ona nieco inaczej. Niektórzy utożsamiają ją ze znakiem firmowym, inni zaś postrzegają jako produkt. W powszechnie stosowanym, klasycznym podejściu oznacza symbol, nazwę lub logo wykreowane w celu identyfikacji produktu lub usługi oraz wyróżnienia ich pośród konkurencji<sup>6</sup>. Biorąc jednak pod uwagę ważkość oraz złożoność owego pojęcia, takie wyjaśnienie nie wystarcza. Barrow i Ambler pojmowali markę jako zestaw ekonomicznych, psychologicznych oraz funkcjonalnych korzyści wynikających z zatrudnienia u konkretnego pracodawcy<sup>7</sup>. To również swego rodzaju obietnica pracodawcy, mająca pokrycie w działaniach i komunikatach organizacji, której realizację weryfikują szeroko rozumiani klienci. W literaturze można znaleźć opinie, że to nie organizacja, a właśnie klienci tworzą markę. Takie podejście wiąże się z dwoma kluczowymi filarami wpływającymi na wartość marki i jej wyobrażenie, czyli z:

- tożsamością marki,
- wizerunkiem marki<sup>8</sup>.

4 M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 13.

5 K. Szczepański, *Kształtowanie wizerunku (Employer Branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, seria: „Organizacja i Zarządzanie” 2013, s. 61, 164.

6 Ph. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 410.

7 S. Barrow, T. Ambler, *The employer brand*, s. 187.

8 M.E. Romaneczko, *Employer Branding...*

Bardzo często w literaturze pojęcia te są błędnie utożsamiane i traktowane jako synonimy. Istnieje natomiast pomiędzy nimi znacząca różnica. Pod pierwszym pojęciem kryją się wszelkie elementy strategii organizacji pozwalające wyróżnić markę na tle pozostałych. Tożsamość stanowi zatem wszystko to, co firma wymyśli, stworzy, wykreuje pod swoją markę. Może być to misja, wizja, forma komunikacji czy identyfikacji z odbiorcami. Odzwierciedla ona oczekiwany sposób odbioru marki przez docelowego konsumenta<sup>9</sup>. Z kolei wizerunek przedstawia odbicie wyobrażeń, skojarzeń oraz opinii klientów na jej temat. Nie jest to już wyidealizowany, lecz rzeczywiście wykształcony i funkcjonujący w świadomości konsumentów obraz<sup>10</sup>. Wobec tego wizerunek pozostaje wtórnym wytworem tożsamości, gdyż powstaje w skutek jej odbioru. W związku z tym, aby móc mówić o silnej marce, oba filary muszą być ze sobą spójne. Jednocześnie uzasadnione są opinie, że to tożsamość tworzy markę.

Zważywszy zatem na powyższe rozważania, organizacja, która decyduje się na świadome budowanie employer branding, musi stawić czoła licznym problemom. Pojawia się więc pytanie: „dlaczego w ogóle przedsiębiorstwa postanawiają zmierzyć się z ideą employer branding?” Otóż stanowi on adekwatną odpowiedź na zachodzące na rynku pracy zmiany. Coraz częściej popyt przewyższa podaż, a co za tym idzie – rynek pracodawcy ustępuje na rzecz rynku pracownika<sup>11</sup>. Przy relatywnie niskiej stopie bezrobocia, kiedy to oferty pracy przewyższają swoją liczebnością odpowiadającym na nie aplikacjom, pracobiorcy zdobywają uprzywilejowane miejsce i to oni dyktują warunki. W takiej sytuacji organizacjom relatywnie trudniej pozyskać oraz zatrzymać pracowników, zwłaszcza specjalistów. Zważając na te okoliczności, muszą wyjść naprzeciw potencjalnym problemom i zmierzyć się z nieuniknionymi zmianami, próbując jak najlepiej i najskuteczniej wypromować swoją markę i firmę jako pożądane miejsce pracy.

Podsumowując, employer branding to skomplikowany proces. Ze względu na swą wieloaspektową naturę, mimo kilkunastu lat badań, nadal wywołuje fale kolejnych pytań badawczych. Employer branding ma duży wpływ na jakość funkcjonowania organizacji. Każda racjonalnie zarządzana, patrząca w przyszłość firma powinna uwzględnić go w swojej strategii. A zatem

9 M. Piotrowska, *Tożsamość marki – pomiędzy szczerością a kurtuazją*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/tozsamosc-marki-pomiedzy-szczeroscia-kurtuazja/> (dostęp: 14.03.2016).

10 M. Brzozowska-Woś, *Media społecznościowe a wizerunek marki*, „Journal of Management and Finance” 2013, vol. 11, nr 1/1, s. 53–64.

11 K. Wojtaszczyk, *Od marki do marki. Pracodawcy z wyboru*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/28/id/610> (dostęp: 14.03.2016).



koncepcja ta, mimo młodej genezy, zajęła kluczowe miejsce wśród czynników determinujących powodzenie oraz sukces przedsiębiorstw.

## Znaczenie innowacji w procesie budowania employer branding

Rola innowacji w procesie budowania employer branding jest niezwykle interesującym zagadnieniem, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że employer branding sam w sobie stanowi przejaw innowacji organizacyjnej. Podejmując się analizy tego problemu badawczego, należy najpierw wyjaśnić, jak rozumie się innowacje w tej dziedzinie. Są to więc nowe (co najmniej z perspektywy wprowadzającego go przedsiębiorstwa) bądź ulepszone rozwiązania, metody oraz systemy wykorzystywane w procesie projektowania, wdrażania oraz wspierania budowy wizerunku pracodawcy. Ich zakres obejmuje zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne środowisko organizacji. Mają one na celu zmianę, poprawę i/lub umocnienie pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz zapewnienie wsparcia dla skutecznej realizacji strategicznych celów biznesowych ustalonych przez przedsiębiorstwo.

Głównymi odbiorcami owych działań są, tak jak w przypadku tradycyjnego employer branding, pracownicy oraz potencjalni kandydaci. Innowacje bowiem nie zmieniają jego istoty, lecz wpływają na jego atrakcyjność z punktu widzenia zasobów ludzkich. Mogą to być zatem innowacje z zakresu m.in.:

- komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej,
- procesu adaptacji pracowników,
- formułowania ścieżki rozwoju kariery,
- rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- działań wizerunkowych<sup>12</sup>.

Szeroki zakres działań employer branding wynika z założenia, że zasoby ludzkie powinny być traktowane jako klienci organizacji, o których zadowolenie należy zabiegać tak samo jak o odbiorcę oferowanych przez firmę produktów. Dzięki wprowadzonym innowacjom strategia pozyskiwania, angażowania oraz zatrzymywania najcenniejszych pracowników o największym potencjale staje się bardziej efektywna. Obecni pracownicy dostrzegają, że nie są obojętni dla pracodawcy i stara się on, odpowiadając na ich potrzeby oraz oczekiwania, zapewnić warunki oraz benefity skłaniające do pozostania

12 E. Kolenda, *Wizerunek pracodawcy i jego rola w procesie rekrutacji (Employer branding)*, [http://srv1.wup.lodz.pl/files/ciz/wizerunek\\_racodawcy\\_i\\_jego\\_rola\\_w\\_procesie\\_rekrutacji\\_employer\\_branding.pdf](http://srv1.wup.lodz.pl/files/ciz/wizerunek_racodawcy_i_jego_rola_w_procesie_rekrutacji_employer_branding.pdf) (dostęp: 12.01.2016).

w organizacji. Z kolei potencjalni kandydaci dostrzegają nowe perspektywy rozwoju zawodowego. Pracodawcy, znając postawy kandydatów, decydują się zatem na szereg nowych rozwiązań i udoskonaleń. I tak na przykład usprawniają, dopasowują oraz poszukują nieznanych dotąd kanałów komunikacyjnych. W procesie adaptacji z kolei zyskują na popularności nowoczesne rozwiązania wykorzystujące mechanizmy grywalizacji<sup>13</sup>. Wielką zaletą tego niestandardowego wprowadzania pracownika do środowiska organizacji stanowi fakt, że elementy gry i zabawy korzystnie wpływają na motywację oraz samopoczucie nowo zatrudnionych.

Przedsiębiorstwa innowacyjne w zakresie employer branding u starają się odchodzić także od klasycznego postrzegania rozwoju zawodowego, akcentującego wyłącznie jego profesjonalny aspekt<sup>14</sup>. Nowe podejście do ścieżki zawodowej opiera się na wielopoziomowym rozwoju, zarówno profesjonalnym, jak i osobistym, pracownika. Aby go zapewnić, organizacja musi postawić na innowacyjne rozwiązania: nowoczesne programy rozwojowe, szkolenia czy coaching<sup>15</sup>. Analogicznie powinna postąpić w przypadku rekrutacji oraz działań wizerunkowych. Takie zmiany oraz usprawnienia wymagają jednak dużego nakładu finansowego, jednakże, jak twierdzi Judith Leary-Joyce, pracownicy danego przedsiębiorstwa są jedyną wartością, jakiej konkurencja nie ma możliwości powielić<sup>16</sup>. Nie powinno więc nikogo dziwić, że pracodawcy przeznaczają ogromny kapitał na działalność innowacyjną w obrębie employer branding u.

Wiedząc już, że świadomość unikatowości zasobów ludzkich skłania do proinnowacyjnej aktywności firm, należy przybliżyć inne determinanty, które skłaniają do unowocześnienia polityki budowania wizerunku pracodawcy. Kluczowym stymulatorem innowacji w employer branding u, pozostającym w silnej korelacji z pozostałymi bodźcami, jest potrzeba organizacji umocnienia swojej pozycji rynkowej, zwiększenia przewagi konkurencyjnej, a także pokazania się jako wartościowy partner biznesowy. Jest to aspekt, który, jak podkreśla Kozłowski, często pomija się w problematyce zjawiska employer branding u<sup>17</sup>.

---

13 J. Miśków, *Grywalizacja: przydatna nie tylko przy rekrutacji, ale też adaptacji pracownika*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/grywalizacja-przydatna-nie-tylko-przy-rekrutacji-ale-tez-adaptacji-pracownika,15929.html> (dostęp: 12.01.2016).

14 R. Porzak, J. Łukasiewicz, E. Pękalska, *Innowacyjne Biuro Karier WSEI jako nowoczesny model profilowania ścieżki kariery*, „Zeszyty Naukowe WSEI”, seria: „Ekonomia” 2014, nr 9(2), s. 183.

15 P. Smółka (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Onepress, Gliwice 2009, s. 8.

16 J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 21.

17 M. Kozłowski, *Employer branding...*, s. 13.

Kolejnym ważnym aspektem okazuje się czynnik psychologiczny. Zrozumienie potrzeb psychologicznych i znaczenia ich zaspokojenia skłania organizacje do wprowadzania innowacji w obszarze zasobów ludzkich. Odejście pracowników z przedsiębiorstwa wiąże się ze znacznymi kosztami nie tylko na płaszczyźnie finansowej; na rynek lub do partnerów biznesowych mogą bowiem trafić również nieprzychylnie opinie na temat pracodawcy. Mając na uwadze te kwestie, firmy poszukują rozwiązań, które wzmocniłyby zaangażowanie oraz motywację pracowników, co stanowi okoliczności sprzyjające wdrażaniu innowacji. Skłaniają do tego również współczesne wyzwania; nieustanne zmiany oraz dynamiczny postęp w różnych dziedzinach powodują, że pracodawca, chcąc utrzymać swoją pozycję oraz stale osiągać sukcesy, musi dbać o wszechstronny rozwój organizacji.

Jedno z największych wyzwań stanowi zachęcenie do współpracy przedstawicieli wchodzącego na rynek nowego pokolenia, które swoimi poglądami na świat, wymaganiami oraz potrzebami różni się od poprzednich, znanych już organizacjom<sup>18</sup>. W obliczu takiej sytuacji w przedsiębiorstwie należy dostosować do młodych pracowników sposób zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie kształtowania warunków pracy, oferowania możliwości rozwoju czy benefitów. Pracodawca musi zatem wypracować rozwiązania pozwalające pogodzić interesy odmiennych generacji. Muszą to być przemyślane działania w strategii budowania spójnego we wszystkich obszarach employer branding. Wobec tak trudnego zadania innowacje to wręcz konieczność.

Przedstawione w tym punkcie spostrzeżenia ukazują ogromną wagę innowacji w procesie kreowania employer branding. Można pokusić się nawet o stwierdzenie, że w obecnych czasach stanowią one jego nieodzowny element. Innowacyjny employer branding jest szansą dla organizacji na osiągnięcie niebywałego sukcesu, wymaga jednak dużo wysiłku i pracy. Mimo to nie ma wątpliwości, że to niezwykle opłacalna inwestycja, której efekty mogą być silnym fundamentem dla powodzenia organizacji w przyszłości.

---

18 A. Klonowska-Szałek, *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> (dostęp: 12.01.2016).

## Rola innowacji w employer branding w firmie Ericpol

### Charakterystyka przedsiębiorstwa

Ericpol<sup>19</sup> jest największym polskim eksporterem branży ICT. Jest to prywatna firma założona w 1991 roku w Łodzi przez Jana Smelę. Świadczy usługi z zakresu consultingu, outsourcingu oraz integratorskie. Zapewnia rozwiązania dedykowane w takich obszarach jak: telekomunikacja, komunikacja M2M – *machine to machine*, IoT – *Internet of Things*, aplikacje dla sektora medycznego, finansów i bankowości, a także rozwiązania dla biznesu. Misją firmy Ericpol jest zapewnianie najwyższej jakości usług inżynierskich, co rozumiane jest jako spełnianie oczekiwań klienta poprzez zagwarantowanie dostosowanych dla niego rozwiązań pozbawionych ryzyka. Stanowi ona spójną całość z myślą przewodnią firmy – „biznes to proces satysfakcjonowania klienta, a nie produkcja towarów lub świadczenie usług”<sup>20</sup>.

Firma Ericpol została obrana za przykład w niniejszym opracowaniu ze względu na wyznawane przez nią wartości: dbałość o bezpieczeństwo klientów oraz pracowników, upraszczanie rozwiązań oraz profesjonalizm<sup>21</sup>, dzięki którym organizacja wyniosła się na wyżyny w swojej branży oraz zyskała wiele przychylnych opinii na rynku wśród potencjalnych pracowników i partnerów biznesowych. Do wyboru tej firmy do niniejszego opracowania zachęcił również fakt, że została uhonorowana licznymi wyróżnieniami oraz nagrodami. Ericpol został m.in. laureatem konkursu „Pracodawca Jutra” w 2015 roku, należy do grona „Dobrych Firm” oraz znalazł się w gronie najatrakcyjniejszych pracodawców z branży IT (w rankingu Universum Student Survey 2015 firma uplasowała się na 23. pozycji, awansując o osiem miejsc w stosunku do poprzedniego roku)<sup>22</sup>.

### Innowacje w employer branding w firmie Ericpol

Firma Ericpol zawdzięcza swoją wysoką pozycję oraz dobrą opinię na rynku niezwykle przemyślanej strategii, w tym również działaniom z obszaru employer branding. Wysokie miejsca w rankingach najlepszych, najbardziej rozwojowych firm oraz przyznane liczne nagrody potwierdzają, że innowa-

19 28.10.2016 r. rozpoczęła się legalna procedura połączenia spółek Ericpol Sp. z o.o. i Ericsson Sp. z o.o. Od 1.02.2017 r. firma Ericpol zmieniła nazwę na Ericsson.

20 *Firma*, <http://www.ericpol.pl/firma/> (dostęp: 12.05.2016).

21 *Nasze zasady*, <http://www.ericpol.pl/firma/nasze-zasady/> (dostęp: 12.05.2016).

22 *Nagrody i wyróżnienia*, <http://www.ericpol.pl/firma/nagrody-i-wyroznienia/> (dostęp: 12.05.2016).

cyjne przedsięwzięcia podejmowane przez przedsiębiorstwo sprawdzają się, a co więcej – przynoszą spektakularne efekty.

Co wyróżnia firmę Ericpol? Organizacja ta potraktowała budowanie swojej strategii od podstaw bardzo dosłownie i, tworząc swoje nowe łódzkie centrum programowania, postarała się, aby odzwierciedlało ono ducha firmy. Czterokondygnacyjny biurowiec stanowi interesujące połączenie klasyki z nowoczesnością. Jego design nawiązuje bowiem do charakterystycznego stylu dawnych łódzkich zabudowań fabrycznych. Co więcej, nawet nazwa nowego centrum – Ericpol Software Pool – wiąże się z historią Łodzi, a dokładniej z pływalnią Olimp, która przez wiele lat była dla mieszkańców Śródmieścia ogromną atrakcją. W nazwie tej występuje też gra słowna, gdyż słowo *pool*, pochodzące z języka angielskiego, oznacza nie tylko basen, ale również zasoby. Także taki szczegół jak liczba pięter ma tu znaczenie – każde z nich symbolizuje jeden z czterech filarów Ericpola: bezpieczeństwo klientów, bezpieczeństwo pracowników, upraszczanie rozwiązań i profesjonalizm. Pracownicy nowego centrum mają do dyspozycji pomieszczenia socjalne, sale konferencyjne oraz przestrzenie typu *open space*. Warto również zwrócić uwagę na motyw przewodni tego obiektu; całość zaprojektowana jest w duchu sztuki ulicznej. Ericpol Software Pool może poszczycić się pięknymi muralami wykonanymi przez studentów Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi, przedstawiającymi pionierów kultury, nauki i sportu. Pośród inspirujących osobowości można znaleźć: Polę Negri, Tadeusza Peipera, Konfucjusza oraz Claude'a Shannona. Każda z tych osób ma swój wkład w zmienianie sposobu myślenia i komunikacji międzyludzkiej<sup>23</sup>.

Na podstawie powyższego opisu można stwierdzić, że firma Ericpol dołożyła ogromnych starań, aby zapewnić swoim pracownikom odpowiednią przestrzeń do pracy, a także miłą, pobudzającą do kreatywności, aktywności oraz otwartości atmosferę.

Kolejnym innowacyjnym przedsięwzięciem firmy jest utworzenie specjalnej platformy internetowej, którą pracownicy wykorzystują we wszelkich obszarach działalności firmy związanej z Ericpolem. Dzięki niej każdy pracownik może poddać pod dyskusję jakiś temat lub koncept oraz ma możliwość zabrania głosu i wyrażenia swojej opinii. To nowoczesne rozwiązanie doskonale sprawdza się w aktywizacji zatrudnionych, a co więcej – zapewnia im poczucie, że mają wpływ na losy organizacji i że każda jednostka odgrywa ważną rolę w dobrym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Innym narzędziem umożliwiającym pracownikom wykazanie się inicjatywą oraz rozwój są różnorodne koła naukowe, które mogą zakładać pracow-

23 T. Zawada, *Z wizytą u... Ericpol Software Pool*, „Magazyn Employer Branding” 2015, nr 8, s. 36–37.

nicy po zebraniu odpowiedniej liczby chętnych (10 osób). Otrzymują wtedy fundusze umożliwiające prowadzenie działalności koła. Interesującym przedsięwzięciem finansowanym przez Ericpol jest *Ericpol Classic*, będący rajdem kolarskim organizowanym przez Towarzystwo Cyklistów od 2011 roku. Sportowe wyzwanie – przemierzyć dystans ok. 250 km w jeden dzień – z roku na rok przemienia się w akcję integracyjną i charytatywną, promującą pracę zespołową, aktywność fizyczną oraz ducha koleżeństwa<sup>24</sup>.

Ericpol stosuje innowacyjne rozwiązania nie tylko w obszarze pracy oraz rozwoju, ale również stara się zapewnić ciekawe sposoby na relaks oraz odpoczynek dla swoich pracowników. W związku z tym w trakcie przerw mogą oni liczyć na takie niecodzienne formy odpoczynku, jak rzutki czy gra w piłkarzyki<sup>25</sup>. Równie atrakcyjnym sposobem relaksu stanowi Fika – szwedzki zwyczaj oznaczający przerwę w pracy bądź innej działalności, podczas której znajomi spotykają się, aby razem spędzić czas przy kawie i przekąskach. Istniała ona w Ericpolu od początku jego istnienia, w następstwie ścisłej współpracy ze szwedzkim koncernem Ericsson. Polega ona na tym, że co tydzień w piątek po godzinie piętnastej pracownicy spotykają się w swoich zespołach przy kawie i cięście i rozmawiają na różne tematy niezwiązane z pracą.

Strategia employer branding firmy Ericpol opiera się na podejmowaniu działań na bardzo wielu płaszczyznach; stara się ona wprowadzać innowacyjne rozwiązania także poza obrębem organizacji samej w sobie. Ma na względzie rozwój także innych polskich przedsiębiorstw oraz gospodarki. Niezwykle interesującym przedsięwzięciem podjętym przez Ericpol w tym kierunku jest *Inicjatywa 5%*, dotycząca dotacji i subwencji naukowych. Firma proponuje wdrożenie realnej współpracy pomiędzy jednostkami naukowymi a podmiotami gospodarczymi. Istotą tej koncepcji jest umożliwienie podmiotom gospodarczym podejmowania decyzji co do sposobu przeznaczania pieniędzy na badania naukowe, poprzez kierowanie 5% opłaconego podatku CIT na projekty pochodzące z listy proponowanych przez jednostki naukowo-badawcze, wybrane przez dany podmiot gospodarczy. Takie założenia pozwolą na rozdysponowanie ok. 40% środków przeznaczonych na naukę w nowy sposób, który skłoni biznes oraz naukę do lepszej współpracy. Podmioty gospodarcze będą bowiem zainteresowane jak najlepszym spożytkowaniem pieniędzy ze swojego podatku, a jednostki naukowo-badawcze z kolei – ich pozyskaniem<sup>26</sup>.

24 *Ecykliści dla Michalaka w charytatywnym rajdzie Ericpol Classic*, <http://www.ericpol.pl/firma/%E2%80%9Eecyklicisci-dla-michalka-w-charytatywnym-rajdzie-ericpol-classic/> (dostęp: 25.05.2016).

25 *Co oferujemy*, <http://www.ericpol.pl/kariera/co-oferujemy/> (dostęp: 25.05.2016).

26 *Inicjatywa 5*, <http://www.ericpol.pl/firma/nauka/inicjatywa-5/> (dostęp: 25.05.2016).

Jak dużą wagę Ericpol przywiązuje do świata nauki, widać również w innych innowacyjnych działaniach. Wiedząc, że dynamiczny rozwój technologii telekomunikacyjnej oraz informatycznej powoduje konieczność nieustannego wdrażania innowacji, poszerzania wiedzy, a także przeprowadzania badań i wymiany doświadczeń, Ericpol zdecydował się na stworzenie Ericpol Science Ecosystem – platformy umożliwiającej współpracę z uczelniami wyższymi oraz otoczeniem naukowym, która zapewnia połączenie teorii naukowych z praktyką produkcji i rozwoju oprogramowania<sup>27</sup>. Organizacja nie ogranicza się tylko do stałej współpracy z uczelniami. Jan Smela – prezes firmy Ericpol – należy do grona Rady Mecenasów powołanej przy Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera. Członkami tej rady są osobistości ze świata kultury, biznesu i polityki, które finansują młodym ludziom stypendia, chcąc dać im szanse zdobywania wiedzy na najwyższym poziomie i przyczynić się do budowania nowej jakości polskiej edukacji. Jednakże nie tylko studenci mogą liczyć na pomoc firmy Ericpol w kwestii nauki. Organizacja jest także partnerem strategicznym konkursu „Matematyka – moja pasja”, stworzonego przez Wydział Matematyki i Informatyki UŁ oraz Liceum Uniwersytetu Łódzkiego dla szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Ponadto Ericpol zajmuje miejsce głównego sponsora konkursu „Zobaczyć matematykę”, organizowanego dla młodych programistów ze szkół średnich<sup>28</sup>.

Przyglądając się powyższym przykładom innowacyjnej działalności firmy Ericpol z zakresu employer branding, można odnieść wrażenie, że organizacja zdecydowanie skupia się na ludziach, na ich rozwoju i dobrym samopoczuciu, a dopiero potem na kwestii finansowej. Sądzę, że ten wycinek działań podejmowanych przez Ericpol wystarcza, aby potwierdzić słuszność wyboru podmiotu badań do niniejszej pracy.

## Zakończenie

Innowacja ma znaczący wpływ na sposób budowania strategii employer branding oraz może przyczynić się do wzrostu atrakcyjności i konkurencyjności pracodawcy. Istotą employer branding jest opracowanie skutecznej strategii, mającej na celu pozyskiwanie i zatrzymanie w organizacji wartościowych pracowników. Innowacje w tym zakresie są niezbędne ze względu na wysoką konkurencję; są one również podstawą skuteczności employer branding.

<sup>27</sup> Nauka, <http://www.ericpol.pl/firma/nauka/> (dostęp: 25.05.2016).

<sup>28</sup> *Ibidem*.

Na podkreślenie zasługuje potrzeba generowania nowatorskich rozwiązań spójnych z wyznawanymi wartościami, wizją i misją organizacji oraz jednoczesna konieczność przemyślanego ich wprowadzania.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono spostrzeżenia na temat wieloaspektowej i złożonej natury zjawiska employer branding, ukazano nowatorskie możliwości budowania wizerunku pracodawcy oraz wielość obszarów, które obejmuje on swoim zasięgiem. Zwrócono też uwagę na wielokierunkowość oddziaływania czynników determinujących rozwój innowacji w obszarze employer branding. Analiza przypadku firmy Ericpol pokazała, że to nie liczba, lecz trafny wybór wprowadzanych innowacji oraz właściwie określony cel, spójny z celami i filozofią organizacji, ma znaczenie w employer branding. Najważniejszym elementem podjętego problemu okazał się być czynnik ludzki. Ludzie stanowią inspirację, są realizatorami oraz ostatecznymi sędziami przedsięwziętych działań, reakcja kandydatów i obecnych pracowników na wprowadzane innowacje w employer branding ma bowiem kluczowe znaczenie. Jeżeli przyjmują je oni z aprobatą, stają się źródłem pozytywnych opinii o pracodawcy na rynku, realizują tym samym cel wprowadzania innowacji w employer branding – znaczące wyróżnienie wśród konkurentów.

---

## Bibliografia

- Barrow S., Ambler T., *The employer brand*, „The Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, nr 3, s. 185–206.
- Brzozowska-Woś M., *Media społecznościowe a wizerunek marki*, „Journal of Management and Finance” 2013, vol. 11, nr 1/1, s. 53–64.
- Co oferujemy*, <http://www.ericpol.pl/kariera/co-oferujemy/> (dostęp: 25.05.2016).
- Ecykliści dla Michalaka w charytatywnym rajdzie Ericpol Classic*, <http://www.ericpol.pl/firma/%E2%80%99Ecyklisci-dla-michalka-w-charytatywnym-rajdzie-ericpol-classic/> (dostęp: 25.05.2016).
- Firma*, <http://www.ericpol.pl/firma/> (dostęp: 12.05.2016).
- Inicjatywa 5*, <http://www.ericpol.pl/firma/nauka/inicjatywa-5/> (dostęp: 25.05.2016).
- Klonowska-Szałek A., *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> (dostęp: 12.01.2016).
- Kolenda E., *Wizerunek pracodawcy i jego rola w procesie rekrutacji (Employer branding)*, [http://srv1.wup.lodz.pl/files/ciz/wizerunek\\_racodawcy\\_i\\_jego\\_rola\\_w\\_procesie\\_rekrutacji\\_employer\\_branding.pdf](http://srv1.wup.lodz.pl/files/ciz/wizerunek_racodawcy_i_jego_rola_w_procesie_rekrutacji_employer_branding.pdf) (dostęp: 12.01.2016).
- Kotler Ph., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.



- Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Miśków J., *Grywalizacja: przydatna nie tylko przy rekrutacji, ale też adaptacji pracownika*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/grywalizacja-przydatna-nie-tylko-przy-rekrutacji-ale-tez-adaptacji-pracownika.15929.html> (dostęp: 12.01.2016).
- Nagrody i wyróżnienia*, <http://www.ericpol.pl/firma/nagrody-i-wyroznienia/> (dostęp: 12.05.2016).
- Nasze zasady*, <http://www.ericpol.pl/firma/nasze-zasady/> (dostęp: 12.05.2016).
- Nauka*, <http://www.ericpol.pl/firma/nauka/> (dostęp: 25.05.2016).
- Piotrowska M., *Tożsamość marki – pomiędzy szczerością a kurtuazją*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/tozsamosc-marki-pomiedzy-szczeroscia-kurtuazja/> (dostęp: 14.03.2016).
- Porzak R., Łukasiewicz J., Pękalska E., *Innowacyjne Biuro Karier WSEI jako nowoczesny model profilowania ścieżki kariery*, „Zeszyty Naukowe WSEI”, seria: „Ekonomia” 2014, nr 9(2), s. 181–195.
- Romaneczko M.E., *Employer Branding – kształtowanie marki Pożądanego Pracodawcy za pomocą innowacyjnych strategii Employee Experience*, <http://eei.org.pl/employer-branding-ksztaltowanie-marki-pozadanego-pracodawcy-za-pomoca-innowacyjnych-strategii-employee-experience/> (dostęp: 24.02.2016).
- Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Onepress, Gliwice 2009.
- Szczepański K., *Kształtowanie wizerunku (Employer Branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, seria: „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 61, s. 163–172.
- War For Talent*, McKinsey & Company Inc., 2001.
- Wojtaszczyk K., *Od marki do marki pracodawcy z wyboru*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artikul/index/numer/28/id/610> (dostęp: 14.03.2016).
- Zawada T., *Z wizytą u... Ericpol Software Pool*, „Magazyn Employer Branding” 2015, nr 8, s. 36–37.



# Ewolucja i zasady wykorzystania giełd transportowych przez firmy sektora TSL

---

## Wstęp

Trudno wyobrazić sobie gospodarkę kraju bez sektora TSL (transport – spedycja – logistyka). Istnieje silna zależność pomiędzy rozwojem gospodarki narodowej a tą branżą, która opisywana jest często jako „system nośny, czy krwiobieg gospodarki”<sup>1</sup>. Wraz z postępującym procesem globalizacji sektor TSL wywiera coraz większy nacisk na firmy, które muszą się zmagać z wzrastającą konkurencyjnością. W związku z tym zaistniała potrzeba szybszej wymiany informacji oraz niemal natychmiastowego podejmowania decyzji dotyczących transportu. Giełdy transportowe doskonale wpisały się w narastające potrzeby na rynku europejskim. Celem opracowania jest wyjaśnienie zasad działania elektronicznych giełd transportowych i przedstawienie ich znaczenia jako istotnego elementu branży transportowo-spedycyjnej.

## Zasady działania i ewolucja platform B2B

Handel elektroniczny (tzw. e-commerce) to według Światowej Organizacji Handlu produkcja, reklama, sprzedaż i dystrybucja produktów poprzez sieci teleinformatyczne<sup>2</sup>. W celu zawarcia tego typu transakcji wykorzystuje się takie narzędzia, jak komputer, faks, telewizor. Wraz z rozwojem technologii wyłonił się również m-commerce, czyli handel mobilny, którego obszar działań jest taki sam jak w przypadku e-commerce, jednak posługuje się on urządzeniami przenośnymi, takimi jak telefon komórkowy czy laptop. Szacuje się, że w 2015 roku w Polsce wartość rynku e-commerce wyniosła mniej więcej 30–33 mld zł<sup>3</sup>. Każdego dnia przez internet zawierane są dziesiątki transak-

---

1 W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport, spedycja i logistyka w procesie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 263.

2 *Electronic commerce and the role of the WTO, Special Studies 2*, World Trade Organization, 1998, [www.wto.org/english/tratop\\_e/ecom\\_e/special\\_study\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/special_study_e.pdf) (dostęp: 30.01.2017).

3 A. Golański, *Rynek e-commerce w Polsce – specyfika, trendy, praca*, [www.rp.pl/Biznes/160619670-RYNEK-E-COMMERCE-W-POLSCE-specyfika-trendy-praca.html](http://www.rp.pl/Biznes/160619670-RYNEK-E-COMMERCE-W-POLSCE-specyfika-trendy-praca.html) (dostęp: 29.01.2017).

cji. Obserwując te operacje handlowe, możemy wyróżnić ich dwie podstawowe kategorie:

- model B2C (*business-to-consumer*) – stronami transakcji są konsument i firma; jest to forma handlu detalicznego dokonywanego za pośrednictwem sklepów internetowych oraz aukcji;
- model B2B (*business-to-business*) – uczestnikami operacji są firmy; w celu nawiązania współpracy zawierane są umowy określające zasady korzystania z takiego systemu; cechą B2B jest identyfikacja każdego użytkownika, co (w odróżnieniu od B2C) wyklucza anonimowość współpracujących podmiotów; dokonywane operacje stanowią skomplikowany proces i mogą wymagać posiadania odpowiednich licencji; w tym modelu cena ustalana jest zazwyczaj indywidualnie, w zależności od wielkości zamówień oraz od deklarowanej długości współpracy; ograniczeniem dla sprawnego działania są problemy związane z brakiem bezpieczeństwa i zapewnieniem odpowiedniego poziomu prywatności płatności elektronicznych; ten model uważany jest za najszybciej rozwijającą się gałąź handlu internetowego; wyróżniamy dwa rodzaje rynków B2B<sup>4</sup>:
  - horyzontalny (zorientowany poziomo) – obejmuje różne sektory i nie jest związany z produkcją dóbr materialnych;
  - wertykalny (zorientowany pionowo) – obejmuje jedną specjalistyczną branżę i może być bezpośrednio związany z produkcją.

Platformy modelu B2B działają zazwyczaj w dwóch systemach:

- aukcyjno-przetargowym,
- katalogowym.

System aukcyjno-przetargowy charakteryzuje się tym, że klient sam określa swoje potrzeby, następnie według nich znajdowane są odpowiednie oferty, spośród których wybiera się najtańszą, co jest korzystne dla klienta. W tym modelu aukcje mogą być stosowane w sposób standardowy – cena wzrasta, a osobą wystawiającą ofertę jest sprzedający, bądź metodą odwróconą – cena spada, a oferent to osoba kupująca<sup>5</sup>. Metoda katalogowa – nazywana również e-procurement – to system, który przypomina sklepy internetowe, różniący

4 K. Dobosz, *Handel elektroniczny*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2012, s. 9, [www.repin.pjwstk.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/186319/235/Handel\\_elektroniczny.pdf?sequence=3](http://www.repin.pjwstk.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/186319/235/Handel_elektroniczny.pdf?sequence=3) (dostęp: 30.01.2017).

5 K. Kolańska-Morawska, R. Patora, *Agile-Commerce – zarządzanie w sferze cyfrowej*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2015, [www.piz.san.edu.pl/docs/e-XVI-9-2.pdf#page=165](http://www.piz.san.edu.pl/docs/e-XVI-9-2.pdf#page=165) (dostęp: 30.01.2017).

się jednak tym, że jest dostępny tylko dla pracowników firm, które podpisały umowy z operatorem danego „sklepu”<sup>6</sup>.

W związku z funkcjonowaniem powyżej opisanych systemów w sieci internetowej zaczęły powstawać różnego rodzaju giełdy. Rynek wertykalny i system katalogowy stały się podstawą do powstania giełd transportowych.

## Charakterystyka giełdy transportowej

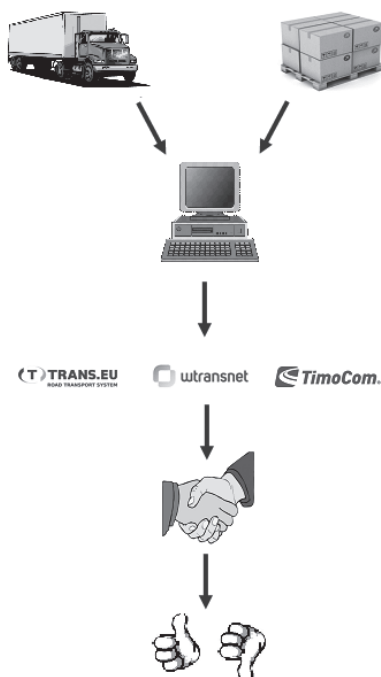
Aby dobrze zrozumieć, czym jest giełda transportowa, warto najpierw przeanalizować z osobna słowa składające się na nazwę tego pojęcia. Giełda to miejsce, w którym dokonuje się transakcji rzeczy, papierów wartościowych, walut czy też usług. Transport w ogólnym znaczeniu rozumiany jest jako przemieszczanie dóbr za pomocą odpowiednich środków transportu. Giełda transportowa, nazywana też często giełdą frachtów i wolnych przestrzeni ładunkowych, jest natomiast elektroniczną platformą, z której korzystają przede wszystkim spedycytorzy i przewoźnicy. Sprzedawcy oferują swoje usługi, a nabywcy wyszukują informacje, określają charakter potrzeb i składają zamówienia. Głównym celem tych internetowych platform jest optymalizacja kosztów transportu. Giełdy transportowe, aby zachować swój profesjonalizm, działają wyłącznie na rynku B2B, a każda platforma działa na zasadach systemu katalogowego. Należy pamiętać, że użytkownikami giełd transportowych są pracownicy firm spedycyjnych i transportowych, a nie informatycy. W związku z tym administratorzy serwisów logistycznych tak projektują witryny internetowe, aby ich obsługa nie była skomplikowana, a korzystanie z nich było szybkie, proste i intuicyjne. „Firma, która chce korzystać z usług oferowanych przez elektroniczne giełdy transportowe, musi spełniać pewne warunki formalne określone przez daną giełdę”<sup>7</sup>. Do autoryzacji konta wymagane są m.in. kopie dokumentów, takich jak<sup>8</sup>:

- dowód tożsamości lub paszport właściciela firmy,
- aktualny wpis z Ewidencji Działalności Gospodarczej lub z KRS,
- dokument potwierdzający nadanie numeru NIP,
- dokument potwierdzający dane teleadresowe,
- licencje na prowadzenie działalności spedycyjnej lub transportowej.

6 P. Mamcarz, *Rynek elektronicznych systemów B2B*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, [www.web.gov.pl/g2/big/2009\\_03/f10142bebdd61d633aa8f2fa1fcbf608.pdf](http://www.web.gov.pl/g2/big/2009_03/f10142bebdd61d633aa8f2fa1fcbf608.pdf) (dostęp: 30.01.2017).

7 J. Sosnowski, Ł. Nowakowski, *Elektroniczne giełdy transportowe*, Difin, Warszawa 2015, s. 95.

8 Załącznik 1 do Regulaminu – Zasady korzystania z TransCommunicate, [www.trans.eu/pl/zalacznik-1-do-regulaminu-zasady-korzystania-z-komunikatora-trans](http://www.trans.eu/pl/zalacznik-1-do-regulaminu-zasady-korzystania-z-komunikatora-trans) (dostęp: 21.01.2017).



Rysunek 1. Schemat działania giełdy transportowej

Źródło: opracowanie własne

Użytkownicy giełd transportowych, czyli przewoźnicy oraz spedytorzy, przesyłają informacje w postaci oferty do administracji platformy internetowej. Każdy użytkownik może przesłać ofertę, jednak to administratorzy tworzą bazy danych, a następnie publikują przesłane informacje. Po zalogowaniu się do systemu giełdy transportowej, użytkownik ma możliwość wykorzystania wyszukiwarki ładunków lub wolnych pojazdów. Znajdując odpowiadające mu oferty, kontaktuje się z osobą, która przesłała zgłoszenie, a następnie obie strony negocjują warunki transakcji. Po zrealizowaniu przewozu użytkownicy mają możliwość wystawienia opinii firmom, z którymi współpracowali. Te działania zwiększają bezpieczeństwo osób korzystających z serwisów, uwytklają nieuczciwych kontrahentów, a także sprawiają, że giełdy transportowe są godne zaufania. Cały proces został przedstawiony na rysunku 1.

Na rynku europejskim funkcjonuje wiele giełd transportowych. Ze względu na rodzaj firm, do których są skierowane oferty, możemy wyróżnić:

- giełdy otwarte,
- giełdy dedykowane<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> J. Sosnowski, Ł. Nowakowski, *Elektroniczne giełdy...*, s. 12.

Pierwsze z nich skierowane są do wszystkich przedsiębiorstw, które spełniają podstawowe kryteria użytkowania giełdy transportowej. Zazwyczaj są to małe lub średnie firmy, które posiadają od 5 do 10 zestawów pojazdowych. Giełdy dedykowane natomiast nie są skierowane do wszystkich interesariuszy, dostęp do nich jest ograniczony. Użytkownikami tych giełd są zazwyczaj przedsiębiorstwa powiązane kontraktami. Z reguły giełdy dedykowane są tworzone przez wyspecjalizowane jednostki IT, a wdraża się je w konkretnych koncernach i dużych organizacjach.

Ze względu na sposób użytkowania baz danych, można wyróżnić<sup>10</sup>:

- giełdy transportowe offline,
- giełdy transportowe online.

Giełdy transportowe offline korzystają z połączenia internetowego tylko w celu zaktualizowania bazy danych, dodania ofert. Samo przygotowanie bądź przeglądanie ofert następuje dopiero po odłączeniu się od sieci. Sposób ten wykorzystywany jest wtedy, gdy płaci się za rzeczywisty czas korzystania z internetu. Giełdy transportowe online korzystają z połączenia sieciowego w momencie dodawania, szukania, przeglądania ofert. Sposób ten jest bardzo wygodny, ponieważ baza danych uaktualnia się w czasie rzeczywistym. Jest to jednak ekonomiczne tylko wtedy, gdy użytkownik łączy się z internetem dzięki wykupionemu abonamentowi, a nie płaci za rzeczywisty czas korzystania.




## Porównanie wybranych giełd transportowych

Wykorzystanie giełd transportowych stało się standardem wśród firm branży TSL. Serwisy logistyczne wykazują się wysoką konkurencyjnością, w związku z tym na tego typu witrynach wykorzystywane są takie narzędzia, które spełniają oczekiwania w zakresie funkcjonalności konkretnej grupy kontrahentów. Takie wyspecjalizowanie usprawnia korzystanie z giełd firmom o ściśle określonym typie działalności. Podczas wyboru giełdy transportowej firmy stają przed istotnym wyborem. Jest on o tyle trudny, że na rynku europejskim działa ponad 100 giełd transportowych<sup>11</sup>. Odpowiednio dobrane narzędzie pracy wpływa na skuteczność pozyskiwania ładunków, środków transportu oraz na efektywne wykorzystanie floty, a co za tym idzie – na atrakcyjność firmy.

10 S. Krawiec, *Współczesne procesy i zjawiska w transporcie*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2006, s. 31, [www.wzieu.pl/zn/447/ZN\\_447.pdf](http://www.wzieu.pl/zn/447/ZN_447.pdf) (dostęp: 22.01.2017).

11 M. Frings, *Co tak naprawdę jest istotne w giełdach transportowych*, [www.log24.pl/artykuly/co-jest-naprawde-istotne-w-gieldach-transportowych,504](http://www.log24.pl/artykuly/co-jest-naprawde-istotne-w-gieldach-transportowych,504) (dostęp: 22.01.2017).

Tabela 1. Porównanie giełd transportowych: TRANS.EU<sup>12</sup>, TimoCom<sup>13</sup>, Wtransnet<sup>14</sup>

			
Rok rozpoczęcia działalności	2004	1997	1996
Zasięg/liczba krajów	Europa/działalność w 20 krajach europejskich	Europa/działalność w 44 krajach europejskich	Europa/działalność w 33 krajach europejskich i w Ameryce Łacińskiej
Liczba oddziałów	11 oddziałów	24 oddziały	8 oddziałów
Liczba abonentów	ok. 34 000 firm	ok. 36 000 firm	ok. 11 000 firm
Liczba ofert na giełdzie	do 200 000 ofert dziennie	do 500 000 ofert dziennie	ok. 28 000 ofert dziennie
Okres testowy	możliwość wykorzystania 30-dniowego bezpłatnego okresu użytkowania	możliwość wykorzystania 4-tygodniowego bezpłatnego okresu użytkowania	możliwość wykorzystania 48-godzinnego bezpłatnego okresu użytkowania
Koszt użytkowania giełdy transportowej	290 zł/m-c	wersja basic – 49,90€/m-c wersja plus – 99,90€/m-c wersja pro – 149,90€/m-c	firma do 5 pojazdów – 44€/m-c firma do 20 pojazdów – 61€/m-c spedycja – 75€/m-c
Opłata aktywacyjna	500 zł	175€	brak
Liczba obsługiwanych języków na witrynie WWW	19	25	9
Warunki wypowiedzenia umowy	możliwość wypowiedzenia umowy w formie pisemnej z zachowaniem 2-tygodniowego okresu wypowiedzenia	możliwość wypowiedzenia umowy w formie pisemnej w terminie 14 dni przed końcem miesiąca kalendarzowego	brak ogólnodostępnych danych
Warunki rejestracji na platformie internetowej	okazanie kopii dokumentów: – dowodu osobistego; – ewidencja działalności gospodarczej/KRS; – Regon, NIP; – licencje na wykonywanie zarobkowego transportu rzeczy/ spedycji; – ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej przewoźnika i/lub spedytora	okazanie kopii dokumentów: – REGON; – ewidencja działalności gospodarczej/KRS; – kopie dowodów rejestracyjnych pojazdów; – certyfikat kompetencji zawodowych; – OC przewoźnika/spedytora; – licencja na transport międzynarodowy; + 3 referencje od firm, dla których wykonywało się transport	okazanie kopii dokumentów: – NIP; – potwierdzających posiadanie statusu podatnika VAT; – potwierdzających dane teleadresowe; – potwierdzających zadeklarowane uprawnienia, np. licencje; – aktualny wypis z Ewidencji Działalności Gospodarczej lub KRS; – dowodu osobistego.
Strona WWW	<a href="http://www.trans.eu/pl">www.trans.eu/pl</a>	<a href="http://www.timocom.pl">www.timocom.pl</a>	<a href="http://www.wtransnet.com/pl">www.wtransnet.com/pl</a>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.trans.eu/pl](http://www.trans.eu/pl), [www.timocom.pl](http://www.timocom.pl), [www.wtransnet.com/pl](http://www.wtransnet.com/pl) (dostęp: 22.01.2017).

12 Portal Trans.Eu, [www.trans.eu/pl/](http://www.trans.eu/pl/) (dostęp: 22.01.2017).

13 Portal Timocom, [www.timocom.pl/](http://www.timocom.pl/) (dostęp: 22.01.2017).

14 Portal Wtransnet, [www.wtransnet.com/pl/](http://www.wtransnet.com/pl/) (dostęp: 22.01.2017).



Na podstawie tabeli 1 zauważamy, że przodującą na rynku giełdą transportową jest TimoCom. Posiada ona najwięcej publikowanych ofert dziennie oraz największą liczbę użytkowników. Zasięg tej platformy internetowej również jest największy – obejmuje 44 kraje europejskie, z czym wiąże się możliwość odczytu witryny WWW aż w 25 językach. Wadą tego serwisu są wysokie koszty związane z aktywacją oraz użytkowaniem. Zaletą korzystania z serwisu TRANS.EU są stosunkowo niskie koszty użytkowania oraz szeroki zasięg działalności platformy. Ponadto platforma ta jest giełdą polską, więc zazwyczaj najłatwiej znaleźć tam oferty do lub z Polski. Giełda Wtransnet jest natomiast najdłużej na rynku, zdaje się więc, że posiada największe doświadczenie. Z tego serwisu korzysta mniejsza liczba abonentów niż z pozostałe giełd, pojawia się tam mniej ofert dziennie. Wtransnet cechuje się łatwością znajdowania ofert ładunków i pojazdów do/z Hiszpanii i Portugalii.

## Wykorzystanie giełd transportowych w praktyce

W 2017 roku giełdy transportowe stały się nieodzownym elementem branży TSL. W obecnych czasach trudno wyobrazić sobie pracę spedytora, który nie wykorzystuje tego narzędzia informatycznego. Użytkowanie giełd transportowych jest korzystne zarówno dla firm handlowych, produkcyjnych, jak i dla przedsiębiorstw przewozowych. Te pierwsze osiągają satysfakcję dzięki obniżeniu kosztu przewozu ich towarów, natomiast przewoźnicy redukują liczbę pustych ładunków oraz mają możliwość optymalizacji wykorzystania przestrzeni ładunkowej, co przekłada się na zmniejszenie kosztów działalności transportowej.

Elektroniczne giełdy transportowe mają ułatwić pracę spedytora, który często działa pod presją czasu lub wykonuje wiele czynności naraz. W praktyce giełdy pomagają zmagać się spedytorowi z takimi zadaniami, jak:

- przyjęcie zleceń,
- dobór odpowiednich środków transportu,
- wyszukiwanie najkorzystniejszej oferty dla klienta,
- wyszukiwanie ładunków powrotnych,
- sprawdzanie kontrahentów,
- sprzedaż wolnych frachtów,
- raportowanie o statusie realizowanych zleceń,
- uczestniczenie w czynnościach handlowych, np. ściąganie dokumentów transportowych od kierowców i podwykonawców<sup>15</sup>.

15 J. Sosnowski, Ł. Nowakowski, *Elektroniczne giełdy...*, s. 26.

Tabela 2. Główne korzyści wynikające z istnienia giełd transportowych

Zarządzanie ładunkami	Na platformie można zarządzać ładunkami, umieszczać wszystkie informacje dotyczące konkretnych frachtów, kierować pytaniami do konkretnych kontrahentów.
Komunikacja zewnętrzna firmy	Dzięki giełdom transportowym jest znacznie łatwiejsza i szybsza.
Czas pracy	Oszczędność czasu pracy ze względu na istnienie możliwości jednoczesnej komunikacji, negocjacji z wieloma kontrahentami.
Globalne zarządzanie frachtami	Wszystkie oferty znajdują się w jednym miejscu oraz są podawane w czasie rzeczywistym.
Dostęp do europejskiego rynku transportowego	Internetowe platformy umożliwiają zawieranie transakcji z podmiotami na terenie całej Europy. Sprzyja to wejściu na nowe rynki firmom, które chcą zwiększyć zasięg swojej działalności.
Możliwość sprawdzenia kontrahenta	Minimalizacja ryzyka dzięki dostępowi do raportów i ocen danego podmiotu; platformy pozwalają na sprawdzenie wiarygodności kandydata przed zawarciem transakcji.
Efektywność	Wykorzystanie giełd transportowych sprzyja efektywnemu wyszukiwaniu ofert.
Redukowanie pustych przebiegów taboru	Optymalizacja kosztów związanych z pustymi przewozami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kos, *Marketing Przyszłości TRENDRY. STRATEGIE. INSTRUMENTY Przedsiębiorstwo i konsument w ewoluującym otoczeniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 661, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 73, [http://www.wzieu.pl/zn/661/ZN\\_661.pdf](http://www.wzieu.pl/zn/661/ZN_661.pdf) (dostęp: 21.01.2017).

W celu zwiększenia efektywności pracy użytkowników giełd transportowych platformy wprowadzają innowacyjne udogodnienia. Serwis TimoCom wprowadził usługę TC eMap, która oprócz udostępniania widoku mapy, pozwala na monitorowanie pojazdów na niej oraz posiada moduł kalkulacyjny służący do obliczania kosztów przejazdu. Dzięki temu programowi użytkownicy mogą również wyliczyć długość trasy w różnych wariantach. Program przedstawia istotne z punktu widzenia firm transportowych miejsca na trasie, np. stacje benzynowe, parkingi<sup>16</sup>. Ponadto użytkownicy mogą udostępnić kontrahentom pozycje swoich ciężarówek z ich towarem, co znacznie usprawnia komunikację. Jest to bezpieczne, ponieważ funkcję można zaprogramować tak, aby była dostępna tylko w określonym czasie i dla wybranych osób. Wpływa to na wzrost bezpieczeństwa przesyłek i zaufania do firm, które korzystają z tej usługi.

Obok wielu zalet użytkowania giełd transportowych istnieją również wady. Giełdy transportowe nie zawsze są używane zgodnie z ich pierwotnym przeznaczeniem. Jednym z wielu problemów związanych z tymi elektronicznymi serwisami jest tzw. spedycja kanapowa. Użytkownicy serwisów, mając wykupione abonamenty na kilku platformach, ale nie posiadając kompetencji

16 W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne, teoria i praktyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2011, s. 265.

w zakresie organizacji transportu, pośredniczą w sprzedaży ładunków lub wolnych pojazdów. Robią to, wyszukując najtańsze oferty na jednej giełdzie, po czym publikując je za wyższą stawkę na innym serwisie, zarabiając na tym różnicę pomiędzy cenami poszczególnych ofert. Działanie to jest niezgodne z obowiązującym prawem, ponieważ pośrednik powinien posiadać licencję na pośrednictwo przy przewozie rzeczy. Wiąże się z tym brak osoby odpowiedzialnej za możliwe szkody powstałe podczas realizowania zlecenia. Ochrona przed takimi oszustami na giełdach jest trudna, jednak sami użytkownicy mogą z nimi walczyć poprzez weryfikowanie licencji swoich kontrahentów.

## Podsumowanie

Giełdy transportowe stały się niezastąpionym elementem branży TSL. Obecne platformy w znaczny sposób różnią się od tych, które były tworzone początkowo. Zawdzięczamy to rozwojowi sektora TSL. W branży tej ważnym elementem jest czas reakcji na zmiany. Dzięki temu, że praca na giełdach zazwyczaj odbywa się w czasie rzeczywistym, narzędzie to znacznie ułatwia pracę osobom zatrudnionym w tej branży. Giełdy przede wszystkim mają na celu łatwe wyszukiwanie ofert ładunków i wolnych przestrzeni transportowych. Istotne jest, aby obsługa nie sprawiała trudności osobom korzystającym, a użytkowanie było bezpieczne. Nie bez wpływu na tę gałąź transportu pozostaje polityka państw, które dążą do jednoczesnego zwiększenia bezpieczeństwa oraz otwarcia przejść granicznych. W związku z tym, że rozwijają się instrumenty zarządzania transportem, korzystanie z tego sektora jest opłacalne pod względem finansowym i czasowym. Wpływa to na częstsze wykorzystanie transportu samochodowego niż innych gałęzi transportu. Giełdy transportowe mają duży potencjał rozwoju i prognozujemy, że w najbliższych latach, dzięki rozwojowi giełd i ich wykorzystywaniu, rola transportu drogowego jeszcze bardziej wzrośnie.

---

## Bibliografia

- Dobosz K., *Handel elektroniczny*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2012, [www.repin.pjwstk.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/186319/235/Handel\\_elektroniczny.pdf?sequence=3](http://www.repin.pjwstk.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/186319/235/Handel_elektroniczny.pdf?sequence=3) (dostęp: 30.01.2017).
- Electronic commerce and the role of the WTO*, Special Studies 2, World Trade Organization, 1998, [www.wto.org/english/tratop\\_e/ecom\\_e/special\\_study\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/special_study_e.pdf) (dostęp: 30.01.2017).
- Frings M., *Co tak naprawdę jest istotne w giełdach transportowych*, [www.log24.pl/artykuly/co-jest-naprawde-istotne-w-gieldach-transportowych,504](http://www.log24.pl/artykuly/co-jest-naprawde-istotne-w-gieldach-transportowych,504) (dostęp: 22.01.2017).

- Golatoski A., *Rynek e-commerce w Polsce – specyfika, trendy, praca*, [www.rp.pl/Biznes/160619670-RYNEK-E-COMMERCE-W-POLSCE--specyfika-trendy-praca.html](http://www.rp.pl/Biznes/160619670-RYNEK-E-COMMERCE-W-POLSCE--specyfika-trendy-praca.html) (dostęp: 29.01.2017).
- Kolasińska-Morawska K., Patora R., *Agile-Commerce – zarządzanie w sferze cyfrowej*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2015, [www.piz.san.edu.pl/docs/e-XVI-9-2.pdf#page=165](http://www.piz.san.edu.pl/docs/e-XVI-9-2.pdf#page=165) (dostęp: 30.01.2017).
- Kos B., *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Przedsiębiorstwo i konsument w ewoluującym otoczeniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 661, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 73, [http://www.wzieu.pl/zn/661/ZN\\_661.pdf](http://www.wzieu.pl/zn/661/ZN_661.pdf) (dostęp: 21.01.2017).
- Krawiec S., *Współczesne procesy i zjawiska w transporcie*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2006, [www.wzieu.pl/zn/447/ZN\\_447.pdf](http://www.wzieu.pl/zn/447/ZN_447.pdf) (dostęp: 22.01.2017).
- Mamcarz P., *Rynek elektronicznych systemów B2B*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, [www.web.gov.pl/g2/big/2009\\_03/f10142bebdd61d633aa8f2fa1fcbf608.pdf](http://www.web.gov.pl/g2/big/2009_03/f10142bebdd61d633aa8f2fa1fcbf608.pdf) (dostęp: 30.01.2017).
- Portal Timocom, [www.timocom.pl/](http://www.timocom.pl/) (dostęp: 22.01.2017).
- Portal Trans.Eu, [www.trans.eu/pl/](http://www.trans.eu/pl/) (dostęp: 22.01.2017).
- Portal Wtransnet, [www.wtransnet.com/pl/](http://www.wtransnet.com/pl/) (dostęp: 22.01.2017).
- Rydzkowski W., *Usługi logistyczne, teoria i praktyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2011.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., *Transport, spedycja i logistyka w procesie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Sosnowski J., Nowakowski Ł., *Elektroniczne giełdy transportowe*, Difin, Warszawa 2015.
- Załącznik 1 do Regulaminu – Zasady korzystania z TransCommunicate*, [www.trans.eu/pl/zalacznik-1-do-regulaminu-zasady-korzystania-z-komunikatora-trans](http://www.trans.eu/pl/zalacznik-1-do-regulaminu-zasady-korzystania-z-komunikatora-trans) (dostęp: 21.01.2017).

## Część IV

---

### **Wybrane aspekty rozwoju współczesnej rzeczywistości gospodarczej**



## Rola wolontariatu w sporcie

---

### Wprowadzenie

Wszelkie rozważania w niniejszej pracy należy rozpocząć od ustalenia znaczenia sportu i wolontariatu, które stanowią główny temat opracowania. W dzisiejszych czasach sport stanowi wielopłaszczyznową i wewnętrznie zróżnicowaną dziedzinę. W dobie nieustannych zmian kulturowych, społecznych, ekonomicznych i technologicznych ulega znacznym modyfikacjom. Andrzej Sznajder uznaje sport za „najpiękniejszą formę rozrywki, odgrywającą ważną rolę w życiu człowieka, służącą budowaniu braterskiego i solidarnego społeczeństwa”<sup>1</sup>. Należy tu jednocześnie wspomnieć o nieustannej profesjonalizacji sportu, która wiąże się z komercjalizacją tego obszaru działalności człowieka; postępuje przemiana sportu z formy rozrywki w konkurowanie między sobą zawodników, organizacji czy klubów sportowych, która finalnie ma doprowadzić do osiągnięcia zarówno wyniku sportowego, jak i ekonomicznego<sup>2</sup>.

Wolontariat definiowany jest jako forma działalności niezawodowej, za którą nie otrzymuje się wynagrodzenia. Często uznawany jest też za pracę bez pobierania pensji, bezpłatną praktykę w celu wyuczenia zawodu. Współcześnie termin ten przypisany jest do bezpłatnego działania dla innych osób, mającego charakter dobrowolny, świadomy, stały bądź okazjonalny, następującego poza więziami rodzinno-przyjacielskimi<sup>3</sup>. Powyższe cechy wolontariatu pozwalają porównać go do służby społecznej, która z jednej strony jest szlachetna, ale z drugiej niewystarczająco skuteczna, aby łagodzić anomalie społeczne.

W określeniu roli wolontariatu w sporcie pomocne będzie zdefiniowanie pojęcia wolontariatu sportowego. Opisany jest on jako zestawienie dwóch dziedzin: wolontariatu oraz rozległego pojęcia sportu. Wolontariat sportowy składa się ze sportowego wolontariatu akcyjnego (krótkoterminowego) i stałego (bezterminowego). Obecnie związki i kluby sportowe coraz częściej po-

---

1 A. Sznajder, *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 8–10.

2 A. Sadowska (red.), *Implikacje teoretyczne i praktyczne wolontariatu*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2013, s. 170.

3 P. Jordan, M. Ochman, *Jak pracować z wolontariuszem*, Centrum Wolontariatu w Warszawie, Warszawa 1997, s. 15.

szukują osób chętnych do zaangażowania się w pracę organizacji sportowych i wsparcia ich rozwoju.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie roli i znaczenia wolontariatu dla organizacji wydarzeń sportowych.

## Rola wolontariatu we współczesnym świecie

Rola i znaczenie wolontariatu w dużej mierze zależy od sposobu kreowania i realizowania polityki społecznej w danym państwie. Ta z kolei jest uzależniona od szeregu czynników, takich jak: ustrój polityczny, tradycja, historia, kapitał ludzki czy szeroko rozumiane stosunki społeczno-kulturowe. Z tego powodu polityka społeczna w każdym państwie wygląda nieco inaczej i trudno uporządkować ją w modele typu idealnego<sup>4</sup>, które w łatwy sposób ukazywałyby pewne powtarzalne schematy. Każda próba sklasyfikowania i ukazania w ujęciu statystycznym polityki społecznej (a co za tym idzie – działań wolontariatu w poszczególnych państwach) jest więc swego rodzaju uproszczeniem. Próby kategoryzacji typów tejże dokonała francuska politolog Edith Archambault, która wyróżniła następujące modele: liberalny (anglosaski), korporacyjny (reński), socjaldemokratyczny (skandynawski) i wschodzący (śródziemnomorski)<sup>5</sup>. Na podstawie jej badań Lester M. Salamon i Helmut K. Anheier z Johns Hopkins University stworzyli modele funkcjonowania polityki społecznej w zależności od udziału organizacji non-profit w działaniach podejmowanych przez organy instytucjonalne państwa<sup>6</sup>.

W modelu liberalnym<sup>7</sup>, który występuje m.in. w Stanach Zjednoczonych, Australii, Kanadzie czy Wielkiej Brytanii, rola państwa jest mocno ograniczona. Władza interweniuje jedynie w skrajnych przypadkach i tylko w odniesieniu do obywateli, którzy sobie sami nie radzą, najczęściej z powodu problemów materialnych. W tym modelu wychodzi się z założenia, że każdy sam odpowiada za swoją sytuację, działając w ramach wolnego rynku. Zwolennicy tej koncepcji uważają, że jest ona najbardziej sprawiedliwym mechanizmem zapewniającym dobrobyt, ponieważ zależy od włożonego przez jednostkę wysiłku. Pomoc społeczna w modelu liberalnym oferowana przez państwo jest ograniczona do minimum, a działalność prospołeczna jest prowadzona

4 S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995, s. 134.

5 M. Górecki, *Idea instytucjonalizacja i funkcje wolontariatu*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2013, s. 305–311.

6 *Ibidem*, s. 305.

7 *Ibidem*, s. 306.



przez organizacje pozarządowe, takie jak fundacje charytatywne czy stowarzyszenia. Inicjatywy wolontariackie są podejmowane oddolnie, w zależności od zdiagnozowanych potrzeb danej społeczności.

W modelu socjaldemokratycznym<sup>8</sup>, charakterystycznym dla krajów skandynawskich, odpowiedzialność za dobrobyt swoich obywateli bierze na siebie państwo (określane mianem państwa opiekuńczego). Nakłada ono na siebie obowiązek zapewnienia wszystkim mieszkańcom nie tylko minimum socjalnego, jak w przypadku modelu liberalnego, ale standardu życia odpowiadającego klasie średniej. Na skutek takiej polityki, polegającej na dążeniu przez państwo do zapewnieniu dobrobytu swoim obywatelom na różnych płaszczyznach życia, rola organizacji pozarządowych jest mocno ograniczona. Oczywiście dominująca rola państwa w realizowaniu działań prospołecznych nie jest jednoznaczna z brakiem możliwości istnienia i funkcjonowania skutecznego wolontariatu. Skupia się on jednak na działaniach kulturalno-oświatowych i dotyczy mniejszych społeczności, a podejmowane inicjatywy mają niesformalizowany charakter.

W modelu konserwatywnym<sup>9</sup> (zwanym również korporacyjnym) państwo uzależnia wysokość swojej pomocy, realizowanej poprzez świadczenia socjalne, od sytuacji danej jednostki na rynku pracy. Jest to model występujący m.in. w Niemczech, Belgii czy Francji. Bezpieczeństwo socjalne obywateli opiera się na systemie obowiązkowych ubezpieczeń społecznych, ściśle powiązanych z formą zatrudnienia i sytuacją rodzinną konkretnej osoby. Poziom otrzymywanych świadczeń zależy od wysokości wynagrodzenia. W tym modelu opieka społeczna jest realizowana przez organizacje pozarządowe, ściśle sformalizowane i zbiurokratyzowane. Wszystkie publikacje odnoszące się do modelu korporacyjnego podkreślają istotną rolę organizacji kościelnych i związków wyznaniowych, które realizują działania prospołeczne poprzez stworzone sieci wolontariatu.

Ostatnim modelem realizowania polityki społecznej jest tzw. model statyczny<sup>10</sup>. Wykształcił się on w państwach, w których dominujące znaczenie odgrywają centralne organy państwa oraz elity społeczne, przy bardzo nieznaczącej roli kościołów i związków wyznaniowych. Wynika to ze słabości klasy średniej, niezdolnej do samoorganizowania się. Do państw funkcjonujących w takim modelu można zaliczyć Japonię oraz kraje rozwijające się. Polityka społeczna realizowana jest przez administrację państwową, przy marginalnym udziale III sektora.

8 *Ibidem*, s. 309.

9 *Ibidem*, s. 310.

10 *Ibidem*, s. 311.

Analizując powyższe modele, da się zauważyć, że każdy w mniejszym lub większym stopniu realizuje te same cele, w niektórych przypadkach aktywizując społeczność do oddolnego działania i samoorganizowania się. W zależności od modelu państwo zostawia większą (model liberalny) lub mniejszą (model socjaldemokratyczny) swobodę organizacjom pozarządowym.

W Polsce, podobnie jak w innych krajach bloku postkomunistycznego, można odnotować przenikanie się różnych modeli oraz starania dążące do zbudowania społeczeństwa obywatelskiego<sup>11</sup>. Coraz większym zainteresowaniem cieszą się różnego rodzaju projekty i akcje charytatywne, bazujące w dużej mierze na działalności wolontariuszy, takie jak Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, Szlachetna Paczka czy Akademia Przyszłości. Duża popularność wolontariatu wiąże się nie tylko z akcjami charytatywnymi. Wolontariusze stanowią także ważną grupę wsparcia dla organizatorów imprez sportowych, muzycznych, religijnych oraz dla wszelkiego rodzaju festiwali o zróżnicowanej tematyce. Osoby angażujące się w tego typu działania nie tylko realizują swoje zainteresowania, ale także uczą się organizacji, zarządzania i współdziałania, dlatego wolontariat pełni też funkcję integracyjno-edukacyjną.

## Pozytywne i negatywne aspekty wolontariatu

Liczba wolontariuszy w Polsce każdego roku wzrasta. Rośnie także liczba osób, które z pomocy wolontariuszy korzystają, na co niewątpliwie ma wpływ nieodpłatność tejże<sup>12</sup>. Powszechny wzrost zainteresowania wolontariatem i wszelką działalnością podejmowaną w jego ramach wiąże się z wieloma pozytywnymi aspektami.

Po pierwsze, osoby zaangażowane w wolontariat mają szansę spotkać rzeszę interesujących i kreatywnych ludzi o podobnym podejściu do życia i kierujących się tymi samymi wartościami. To, co łączy wszystkich wolontariuszy, to przede wszystkim dążenie do jednego celu – w tym przypadku jest to wspólna chęć niesienia pomocy innym. Czas poświęcony na wolontariat sprzyja rozwijaniu umiejętności społecznych, które są bezcenne, biorąc pod uwagę choćby późniejszą karierę zawodową. Są to m.in.:

- umiejętność współdziałania,
- odpowiedzialność,

11 *Spółeczeństwo obywatelskie*, <http://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/> (dostęp: 15.03.2017).

12 D. Kaszubowski, *Wolontariat – kapitalistyczną drogą do wyzysku?*, <http://dkaszubowski.salon24.pl/441437,wolontariat-kapitalistyczna-droga-do-wyzysku> (dostęp: 20.03.2017).

- tolerancja, cierpliwość,
- samoświadomość i samodoskonalenie się,
- komunikacja i asertywność,
- energia i wrażliwość<sup>13</sup>.

Wolontariat, oprócz możliwości nawiązywania dużej liczby kontaktów, które mogą stać się początkiem relacji trwających całe życie, stwarza również szansę zdobycia ogromnego doświadczenia, które zapoczątkuje w przyszłości. Takiego rodzaju aktywności, jak uczestniczenie w projektach, nabywanie umiejętności pracy w grupie oraz zarządzania innymi, zdecydowanie pomagają w odnalezieniu się na rynku pracy, na którym są coraz bardziej cenione. Warto pamiętać, że doświadczenie zdobyte przez wolontariusza utwierdza przyszłego przełożonego w przekonaniu o korzyściach wynikających z zatrudnienia takiej osoby. Będący wcześniej wolontariuszami kandydaci są postrzegani jako osoby gotowe do podejmowania nowych wyzwań, bezinteresowne, szybko przyswajające wiedzę, obowiązkowe, a jednocześnie wychodzące z inicjatywą i kreatywne<sup>14</sup>. Dodatkowo CV zawierające działalność wolontariacką jest lepiej postrzegane i zdecydowanie wyróżnia się spośród innych aplikacji. Nie ulega zatem wątpliwości, że wolontariat w dużym stopniu wpływa nie tylko na społeczny, ale i zawodowy rozwój jednostki.

Działalność w ramach wolontariatu niesie ze sobą wiele korzyści, ale należy pamiętać, że każda praca, niezależnie czy jest płatna, czy nie, rządzi się swoimi prawami. Pierwszym negatywem, o którym mówi się w towarzystwie wolontariuszy, jest przede wszystkim „wyzysk”. Chodzi tu głównie o formę wyzysku emocjonalnego<sup>15</sup>. Traktowani są oni niekiedy jak darmowa siła robocza; pomijane są przy tym takie wartości, jak szacunek do drugiej osoby i wzajemna pomoc. Wolontariusz, który nie jest doceniany i nie ma wsparcia wśród innych zaangażowanych osób, nigdy nie będzie w stanie faktycznie czerpać ze swojego działania korzyści i samorealizować się.

Kolejnym negatywem są finanse. Oczywiście, każdy z uczestników zdaje sobie sprawę, że działa *non profit*, natomiast zdarzają się sytuacje, gdy powstają napięcia między pracownikami płatnymi i wolontariuszami. Może się bowiem okazać, że ci drudzy mają nadzieję na zmianę warunków współpracy i podpisanie umowy. Pracownicy płatni mogą natomiast zacząć postrzegać wolontariuszy jako zagrożenie dla swojej pozycji, obawiając się, że ci zaczną

13 A. Sadowska (red.), *Implikacje teoretyczne...*, s. 77–78.

14 A. Maciejewska, *Jakie korzyści daje działalność wolontariacka?*, <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/515853,jakie-korzysci-daje-dzialalnosc-wolontariacka.html> (dostęp: 20.03.2017).

15 A. Sadowska (red.), *Implikacje teoretyczne...*, s. 79.

przejmować kolejne formy aktywności w organizacji<sup>16</sup>. W wielu przypadkach wzajemna rywalizacja oraz niechęć odbija się negatywnie na funkcjonowaniu wolontariatu. Zła atmosfera nie zachęca do aktywnego uczestniczenia w działaniach żadnej organizacji.

## **Wolontariat podczas Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej 2012**

EURO 2012 to pierwsza bardzo duża impreza organizowana w naszym kraju, która „otworzyła oczy” większej części społeczeństwa na rolę wolontariatu sportowego. Mimo że Polska nie była wcześniej organizatorem tak dużego wydarzenia, to chęci do niesienia pomocy ze strony Polaków nie brakowało. Projekt Wolontariat Miast Gospodarzy UEFA EURO 2012™ (Host Cities' Volunteers for UEFA EURO 2012™) cieszył się ogromnym zainteresowaniem. Odnotowano aż 6822 zgłoszeń, z których wytypowano 2490 osób (130 z nich spoza Polski). Wymagania, jakie postawiono przy rekrutacji, to skończony 18. rok życia oraz komunikatywna znajomość języka angielskiego.

Stanowisk, na których swoją pracę wykonywali wolontariusze, było wiele. Poniżej opisano niektóre z nich.

- Mobilne i stacjonarne punkty informacyjne – mobilne punkty informacyjne były dostępne dla kibiców w dni meczowe oraz na jeden dzień przed i po meczu. Stacjonarne punkty były dostępne przez cały okres trwania turnieju. Głównym zadaniem wolontariuszy było udzielanie pomocy w szybkim i sprawnym dostaniu się na stadion lub do strefy kibica.
- Punkty informacyjne na lotnisku oraz dworcach PKP i PKS – priorytetowym zadaniem wolontariuszy działających na tych stanowiskach było informowanie o możliwości przemieszczania się komunikacją miejską i regionalną, atrakcjach turystycznych miasta oraz możliwościach spędzenia czasu wolnego. Punkty te były otwarte przez cały czas trwania wydarzenia.
- Infolinia – w ciągu trwania turnieju osoby zainteresowane EURO 2012 mogły otrzymać od wolontariuszy informacje odnośnie dojazdu na stadion, komunikacji miejskiej czy atrakcji, które były zaplanowane w danym mieście.

---

16 M.T. Nowak, *Wolontariat – naiwność czy głębsze podejście do życia?*, [http://londynek.net/czytelnia/article?jdnews\\_id=4253136](http://londynek.net/czytelnia/article?jdnews_id=4253136) (dostęp: 20.03.2017).

- Strefy Kibiców – wolontariusze działający na tych stanowiskach odpowiedzialni byli za udzielanie informacji o możliwości obejrzenia danego meczu w strefie i spędzenia wolnego czasu w mieście oraz za koordynowanie i monitorowanie natężenia ruchu w strefie.
- Tłumacz dla służb bezpieczeństwa – wolontariusze rozmawiający biegle w danych językach pomagali policji i straży miejskiej w komunikacji z obcojęzycznymi kibicami i turystami.

Nad wszystkimi stanowiskami czuwali liderzy, wybrani także spośród wolontariuszy. Ich zadaniem było kierowanie całą grupą w danej strefie oraz zapewnienie komfortu pracy zarówno wolontariuszom, jak i osobom świadczącym usługi z ich pomocą.

## **Wolontariat podczas Mistrzostw Świata Mężczyzn w Piłce Siatkowej 2014**

Osiemnasta edycja Mistrzostw Świata w piłce siatkowej mężczyzn była jedną z wielu imprez sportowych, w których niezwykle ważną rolę odegrała pomoc wolontariuszy. W 2014 roku Polska po raz pierwszy organizowała tę najważniejszą imprezę siatkarską. Siatkarski mundial odbył się na przełomie sierpnia i września, mecze mistrzostw były rozgrywane w siedmiu miastach Polski, a w każdym z nich organizowano wolontariat. W czasie rekrutacji nadesłanych zostało 3978 aplikacji, w tym: 343 z Bydgoszczy, 383 z Łodzi, 492 z Gdańska, 503 z Katowic, 619 z Wrocławia, 792 z Warszawy i aż 846 z Krakowa. Cały proces naboru rozpoczął się blisko pół roku przed imprezą, a spośród nadesłanych zgłoszeń wybrano tylko 700 wolontariuszy<sup>17</sup>.

Od kandydatów wymagano znajomości języka obcego w stopniu komunikatywnym, dostępności w czasie trwania mistrzostw oraz pełnoletniości. Przed rozpoczęciem imprezy w poszczególnych miastach zorganizowano szkolenia dla wolontariuszy, które miały na celu zapoznanie się z obiektem, na którym rozgrywano mecze. W czasie trwania szkolenia przedstawiono najważniejsze informacje dotyczące kwestii organizacyjnych oraz rozdano pakiety wolontariusza, które zawierały kurtkę, koszulkę, plecak oraz poradnik. W każdym mieście wyznaczono grupę liderów, koordynujących działania wolontariatu, z kolei do zarządzania wolontariatem na obszarze całego kraju wyznaczono przedstawiciela Polskiego Związku Piłki Siatkowej. Ze względu na liczbę zadań, jaką mieli do wykonania wolontariusze, podzielono ich na sekcje:

<sup>17</sup> *Wolontariat*, <http://poland2014.fivb.org/pl/turniej/organizacja/wolontariat> (dostęp: 20.03.2017).

- służba informacyjna (hala),
- służba informacyjna (miasto),
- media,
- antydoping.

Do zadań wolontariuszy znajdujących się w służbie informacyjnej należało udzielanie pomocy kibicom, wskazywanie im miejsc na trybunach, promocja imprezy na terenie miasta, a także rozkładanie na sportowych obiektach kolorowych kartoników, które miały pomóc dopingować kibicom reprezentację Polski. Wolontariusze z tej sekcji współpracowali również z pracownikami ochrony i firmy dystrybuującej bilety. Z kolei zadaniem wolontariuszy z sekcji media była ścisła współpraca z dziennikarzami pracującymi przy relacjach z imprezy, dostarczanie statystyk meczowych, organizacja konferencji prasowych czy przygotowywanie materiałów prasowych.

Mimo że udział w tym projekcie wiązał się z pracą trwającą właściwie cały dzień, wolontariusze cały czas byli w pełni zmotywowani, by pomagać kibicom, przy okazji uczestnicząc w jednej z największych imprez sportowych organizowanych w Polsce. Choć większą część wolontariuszy stanowiły osoby młode oraz z małym doświadczeniem w wolontariacie sportowym, to ich pomoc była nieoceniona, gdyż we współpracy z liderami i doświadczonymi wolontariuszami starali się wypaść jak najlepiej przed tysiącami polskich i zagranicznych kibiców oraz przed zawodnikami z całego świata. Wolontariusze, tak jak inne osoby, które były odpowiedzialne za organizację i przebieg turnieju siatkarskiego mistrzowskiej rangi, dołożyli swoją cegiełkę do sukcesu organizacyjnego Mistrzostw Świata.

## **Wolontariat podczas Orlen Cup 2017**

Orlen Cup to międzynarodowy mityng lekkoatletyczny, podczas którego swoją formę sprawdzają najlepsi lekkoatleci z całego świata. Przy organizacji tak dużych wydarzeń zawsze korzysta się z pomocy wolontariuszy.

Osoby, które chciały pomagać podczas Orlen Cup 2017, musiały spełnić następujące wymogi: wypełnić formularz zgłoszeniowy, mieć ukończone 18 lat (lub posiadać pisemną zgodę opiekuna prawnego), znać język obcy (przede wszystkim – angielski) na poziomie komunikatywnym oraz posiadać doświadczenie w wolontariacie lub interesować się lekkoatletyką.

Przed rozpoczęciem imprezy dla przyjętych wolontariuszy zorganizowano spotkanie organizacyjne, na którym przedstawiono najważniejsze informacje dotyczące wydarzenia i obiektu, na którym będzie się ono odbywać. Ponadto

każdy z wolontariuszy dowiedział się, do jakiej sekcji został przydzielony, oraz jakie będą jego obowiązki. Każda sekcja posiadała swojego lidera, czyli osobę wyznaczoną z ramienia organizatora, koordynującą pracę wolontariuszy. Działy, w jakich swoją pracę wykonywali wolontariusze, omówiono krótko poniżej.

- Hotel (akredytacja) – do priorytetowych zadań wolontariuszy w tym zakresie należały: akredytacja zawodników oraz obsługa stoiska organizatora w hotelu.
- Media – wolontariusze z tej sekcji ściśle współpracowali z dziennikarzami pracującymi przy tworzeniu relacji z imprezy, dostarczali im statystyki oraz pomagali przy przygotowywaniu oficjalnych konferencji prasowych, zarówno przed, jak i po mityngu.
- Transport – do głównych zadań wolontariuszy z tej sekcji należało odebranie zawodników z lotniska oraz sprawne przetransportowanie ich do miasta, w którym rozgrywane były zawody.
- Antydoping – wolontariusze pomagali komisji antydopingowej w sprawnym przeprowadzaniu badania antydopingowego wybranego zawodnika.
- Konkurencja – wolontariusze z tej sekcji przez całą imprezę zajmowali się wyprowadzaniem zawodników na miejsce startu i kierowaniem ich do wyjścia po zakończonej konkurencji oraz byli odpowiedzialni za przeniesienie rzeczy zawodników z linii startu do hali rozgrzewkowej.
- Służby specjalne – do zadań wolontariuszy należało udzielanie informacji kibicom, pomaganie w znalezieniu ich miejsca na trybunach oraz wspieranie innych wolontariuszy w wykonywaniu ich pracy.

Każdej osobie, która wzięła udział w wydarzeniu w ramach wolontariatu, organizator zapewnił pamiątkową koszulkę oraz identyfikator. Wolontariusze w dużym stopniu przyczynili się do sukcesu, jaki osiągnął lekkoatletyczny mityng, za co organizatorzy wyrazili wdzięczność.

Zdecydowaną większość wolontariuszy stanowiły osoby uczące się, które w czasie pracy podczas zawodów mogły zdobyć pierwsze poważne doświadczenie, które zapoczentuje w przyszłości. Współorganizowanie tak dużego mityngu sportowego pozwala na dokładną obserwację procesów, jakie zachodzą w czasie takiego wydarzenia. Dodatkowo, dzięki możliwości obcowania z osobami związanymi ze światem sportu, wolontariusz ma możliwość nawiązania kontaktów. Każdy wolontariat uczy się zarządzania swoim czasem oraz umiejętnej współpracy z grupą osób, które w większości widzi się po raz pierwszy w życiu. Nabycie tej drugiej umiejętności jest w przypadku wolontariatu bardzo ważne, ponieważ osoby zarządzające nie zawsze są przygotowane na zadbanie o zapoznanie się wolontariuszy, a przy organizacji takich przedsięwzięć ma to duże znaczenie.

## Podsumowanie

Człowiek jest istotą społeczną i w związku z tym od zarania dziejów funkcjonował we wspólnocie. Obecnie wolontariat wpisuje się w koncepcję wsparcia społecznego i postrzega się go jako jedną w ważniejszych form aktywności człowieka. Pomaga on w „budowaniu kapitału społecznego i tworzeniu społeczeństwa obywatelskiego”<sup>18</sup>. Ponadto uważany jest za jeden z fundamentów dojrzałej demokracji, pełni też ważną rolę wychowawczo-społeczną, edukuje, „tworzy kulturę danego społeczeństwa, zwiększa poziom zaangażowania obywateli w proces rozwiązywania problemów”<sup>19</sup>.

W różnych państwach polityka społeczna i podejście do wolontariatu może wyglądać inaczej. Wyróżniamy kilka modeli polityki społecznej, m.in. model liberalny, socjaldemokratyczny czy statyczny. W każdym z nich realizowane są podobne cele, ale w nieco odmienny sposób. W Polsce, ze względu na jej przynależność do państw byłego bloku wschodniego, nadal postępuje proces budowania społeczeństwa obywatelskiego, dlatego też można zauważyć przenikanie się różnych modeli. Wolontariat w naszym kraju cieszy się coraz większym zainteresowaniem społeczeństwa. Ludzie chętnie angażują się chociażby w akcje charytatywne czy pomoc przy organizacji wszelkiego rodzaju imprez masowych.

Za jedną z najpopularniejszych i przyciągających największą liczbę osób odmian wolontariatu uznawany jest wolontariat sportowy. Łączy on w sobie wolontariat i obszerną dziedzinę działalności człowieka, jaką stanowi sport<sup>20</sup>. Rola wolontariuszy w sporcie polega głównie na pomaganiu organizatorom w przygotowaniu i usprawnianiu przebiegu imprez sportowych, a niekiedy także na wspieraniu bieżącego funkcjonowania klubów.

Działalność wolontariacka ma wiele korzyści, głównymi są możliwość zdobycia cennego doświadczenia, m.in. w dziedzinie organizacji, zarządzania czy współdziałania, oraz rozwój umiejętności społecznych, co w przypadku młodych osób często wpływa pozytywnie na odnajdywanie się na rynku pracy.

Od kilku lat możemy obserwować, że w Polsce organizuje się coraz więcej imprez sportowych. Poza zawodami typu Orlen Cup, wolontariusze wspierali takie wydarzenia, jak Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej 2012 czy Mistrzostwa Świata Mężczyzn w Piłce Siatkowej 2014. Wolontariat w sporcie odgrywa

18 M. Barańska, *Wolontariat w planowaniu kariery zawodowej studentów*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016, s. 17.

19 *Ibidem*.

20 *Co to jest wolontariat sportowy?*, [www.msport.gov.pl/wolontariat-sportowy](http://www.msport.gov.pl/wolontariat-sportowy) (dostęp: 15.03.2017).



bardzo dużą rolę i staje się coraz popularniejszy, a „pomoc, którą niosą wolontariusze, to praktycznie podstawa w organizacji udanej imprezy sportowej każdej rangi”<sup>21</sup>.

---

## Bibliografia

- Barańska M., *Wolontariat w planowaniu kariery zawodowej studentów*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016.
- Co to jest wolontariat sportowy?*, [www.msport.gov.pl/wolontariat-sportowy](http://www.msport.gov.pl/wolontariat-sportowy) (dostęp: 15.03.2017).
- Górecki M., *Idea, instytucjonalizacja i funkcje wolontariatu*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2013.
- Jordan P., Ochman M., *Jak pracować z wolontariuszem*, Centrum Wolontariatu w Warszawie, Warszawa 1997.
- Kaszubowski D., *Wolontariat – kapitalistyczną drogą do wycisku?*, <http://dkaszubowski.salon24.pl/441437,wolontariat-kapitalistyczna-droga-do-wycisku> (dostęp: 20.03.2017).
- Maciejewska A., *Jakie korzyści daje działalność wolontariacka?*, <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/515853,jakie-korzysci-daje-dzialalnosc-wolontariacka.html> (dostęp: 20.03.2017).
- Nowak M.T., *Wolontariat – naiwność czy głębsze podejście do życia?*, [http://londynek.net/czytelnia/article?jdnews\\_id=4253136](http://londynek.net/czytelnia/article?jdnews_id=4253136) (dostęp: 20.03.2017).
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995.
- Sadowska A. (red.), *Implikacje teoretyczne i praktyczne wolontariatu*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2013.
- Spółeczeństwo obywatelskie*, <http://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/> (dostęp: 15.03.2017).
- Sznajder A., *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Wolontariat*, <http://poland2014.fivb.org/pl/turniej/organizacja/wolontariat> (dostęp: 20.03.2017).

---

21 *Ibidem*.



# Biznes w potrzebie – tajemnice outsourcingu. Branże BPO i SSC na rynku łódzkim

---

## Definicja outsourcingu

Nazwa 'outsourcing' pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem od trzech słów: *outsider resource using* (czyli „korzystanie z zewnętrznych źródeł”). Outsourcing to metoda zarządzania polegająca na przeniesieniu odpowiedzialności za realizację określonych obszarów działalności gospodarczej (np. zadań, funkcji lub procesów) na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu korzyści ekonomicznych (ilościowych) i jakościowych oraz przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i dodawaniu nowej wartości, co umożliwia wzmocnienie przewagi rynkowej i rozwój firmy.

## Branże BPO i SSC

Polska jest krajem, który – ze względu na warunki społeczne, gospodarcze i ekonomiczne – stał się atrakcyjnym miejscem do tworzenia outsourcingowych centrów obsługi. W sektorze tym znajduje pracę coraz więcej utalentowanych ludzi. Pracę można otrzymać głównie w dwóch sektorach – SSC i BPO.

BPO, czyli *Business Process Offshoring*, to sektor usług dla biznesu. Jego działanie polega na tym, że w krajach dysponujących wykwalifikowaną kadrą pracowniczą, odpowiednim prawem, dobrą infrastrukturą oraz – co najważniejsze – niskimi kosztami produkcji tworzy się oddziały zajmujące się realizacją wybranych usług dla klientów zewnętrznych. Takie obszary działalności firmy, jak księgowość, finanse, obsługa klienta, IT czy HR, zostają przeniesione poza firmę macierzystą i zlecane są do wykonania innemu przedsiębiorstwu na zasadzie offshoringu. Pracując w sektorze BPO, realizuje się więc zlecenia klientów macierzystej firmy.

W przypadku SSC (*Shared Services Centre* – Centrum Usług Wspólnych) dochodzi do przeniesienia pewnych obszarów działalności firmy (najczęściej nie podstawowych dla teje) poza granice kraju macierzystego. W ramach

SSC również tworzy się najczęściej oddziały IT, finansów, księgowości i obsługi klienta. Pracując w sektorze SSC, wykonuje się zadania dla zatrudniającej firmy, realizując zakres działań konkretnego departamentu – pozostałe departamenty firmy mogą być umieszczone w innym kraju.

## Formy outsourcingu

Wybór formy outsourcingu często zależy od środków, jakimi dysponuje firma i od jej priorytetów. Wyróżnić możemy cztery rodzaje outsourcingu<sup>1</sup>:

- outsourcing pełny – charakteryzuje się powierzeniem usługobiorcy kompleksowej obsługi danego zadania;
- outsourcing selektywny – wybór przez kierownictwo określonych obszarów danego zadania;
- outsourcing kontraktowy – firma rezygnuje z prowadzenia danej funkcji, przekazując ją na mocy długoterminowego kontraktu niezależnemu podmiotowi gospodarczemu; zaletą tego typu outsourcingu są uproszczone schematy działania, problemy w zarządzaniu zostają dzięki nim zredukowane;
- outsourcing kapitałowy – ma miejsce w sytuacji, w której firmie wydzielona zostaje pewną funkcja; podwykonawca przybiera postać spółki-córki, powiązanej kapitałowo z firmą nadrzędną; w przypadku tym możliwa jest większa kontrola i planowanie strategiczne.

## Dlaczego outsourcing?

Firmy decydują się na outsourcing z wielu powodów. Przykładowo, nie chcą lub nie mogą przeznaczyć potrzebnych środków, ludzi, budżetu i/lub kapitału na funkcję przekazywaną na zewnątrz. Niekiedy firma nie rozumie działania konkretnej funkcji i jej wpływu na biznes, nie widzi więc wartości nominalnej w wewnętrznym zajmowaniu się nią.

Podstawowa korzyść płynąca z pozbycia się funkcji ubocznych i pomocniczych, będąca głównym argumentem przemawiającym do tej pory za outsourcingiem, to redukcja kosztów. Tradycyjnie outsourcing stosowany jest wówczas, gdy dostępne zasoby zewnętrzne są tańsze od wewnętrznych. Co raz istotniejsze jednak zdają się być inne czynniki, m.in.: dążenie do realiza-

<sup>1</sup> *Co to jest outsourcing i jak może pomóc rozwinąć firmę?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/co-to-jest-outsourcing-i-jak-moze-pomoc-rozwinac-firme> (dostęp: 30.09.2016).

cji usług na najwyższym poziomie, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych, dostęp do specjalistycznej wiedzy. Outsourcing pozwala na koncentrację sił, środków i procesów zarządczych na zasadniczych celach firmy. Dzięki niej organizacja osiąga lepsze wyniki i rośnie jej wartość rynkowa. Firma zwiększa elastyczność swoich działań, a poprzez oszczędność czasu i zasobów ludzkich – również wydajność.

Usługi outsourcingowe dają dostęp do wiedzy i doświadczenia liderów rynkowych oraz ogólnosiatowej bazy danych. Ekspert skierowany do współpracy z przedsiębiorstwem korzysta z całej wiedzy zgromadzonej w firmie doradczej, z firmowych baz danych, porad innych ekspertów. Zatrudnienie osób z zewnątrz jest związane z efektywniejszym wykorzystaniem czasu – ekspert pracuje tylko wówczas, gdy jest rzeczywiście potrzebny, niekoniecznie na pełnym etacie. Takie rozwiązanie powoduje nie tylko redukcję kosztów, ale i ryzyka związanego z poszukiwaniem i zatrudnieniem własnych specjalistów.

## Typy outsourcingu

Outsourcing można podzielić na różne typy ze względu na miejsce świadczenia usług przez dostawcę oraz rodzaj dostawcy tych usług<sup>2</sup>. Według tych kryteriów outsourcing jako taki to wydzielenie usług dostawcy zewnętrznemu, ale znajdującemu się w granicach kraju, w którym działa przedsiębiorstwo będące firmą macierzystą. Inną formą jest offshoring, w którym dostawca znajduje się poza granicami kraju, ale jest dostawcą wewnętrznym. Ciekawym przykładem offshoringu jest nearshoring, w którym kraje dostawcy usług oraz firmy macierzystej są zbliżone pod względem geograficznym i kulturowym (np. kraje romańskie lub kraje bloku wschodniego). Innym typem outsourcingu jest onshoring, czyli wydzielenie usług podmiotowi, który może być zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny, ale działa w granicach tego samego kraju, w którym znajduje się przedsiębiorstwo „oddające” swoje usługi. Najbardziej wyjątkowym rodzajem jest chyba jednak concurrentsourcing, czyli świadczenie usług dla podmiotu jednocześnie przez dwa przedsiębiorstwa, z których jedno jest dostawcą wewnętrznym, a drugie zewnętrznym, ponadto jedno znajduje się w granicach kraju, w którym zlokalizowana jest firma macierzysta, a drugie poza jego granicami.

---

2 M. Dzikowska, *Działalność przedsiębiorstw w erze delokalizacji modułów łańcucha wartości*, [http://www.inepan.waw.pl/pliki/studia\\_ekonomiczne/Studia\\_2012\\_3\\_%2006\\_Dzikowska.pdf](http://www.inepan.waw.pl/pliki/studia_ekonomiczne/Studia_2012_3_%2006_Dzikowska.pdf) (dostęp: 23.04.2016).

Główne procesy obsługiwane w Polsce to finanse i rachunkowość, usługi IT oraz usługi z obszaru *research and development*. Ważną cechą przedsiębiorstw z sektora nowoczesnych usług biznesowych jest kompleksowość w działaniu, ponieważ odsetek firm, które świadczą mniej niż jeden rodzaj usług, jest wręcz znikomy. Co ciekawe, na rynku wyróżniają się te przedsiębiorstwa, które niejako koncentrują się na pewnych specjalizacjach, np. w świadczeniu zaawansowanych usług IT.

## Historia outsourcingu w Polsce

Aby mówić o outsourcingu w Polsce, trzeba przyjrzeć się bliżej początkom działań tego sektora na jej terenie. Pierwsze przedsiębiorstwa oferujące wykonywanie pewnych usług dla innych podmiotów pojawiły się w Polsce w latach 90. XX wieku<sup>3</sup>, jednak najbardziej znacząca data dla tej branży to 1 maja 2004 roku, czyli wejście Polski do Unii Europejskiej. Otwarcie granic i nowe możliwości współpracy międzynarodowej pozwoliły na znaczny i szybki napływ inwestycji z sektora nowoczesnych usług biznesowych, czego dowodem są statystyki, mówiące, że dziś jedynie co czwarte przedsiębiorstwo z sektora BPO i SSC działa na rynku od więcej niż 12 lat (zatem powstało przed wejściem Polski do UE<sup>4</sup>).

Dokładną analizę branży BPO i SSC w Polsce prezentuje regularnie Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL – Association of Business Service Leaders in Poland), wiodąca organizacja branżowa zrzeszająca ponad 170 globalnych inwestorów<sup>5</sup>. W niniejszym opracowaniu pod uwagę zostały wzięte raporty opublikowane przez ABSL, prezentujące dane na koniec roku 2011, a także kwietnia 2014 i kwietnia 2015 roku. Na ich podstawie można stwierdzić, że w Polsce z roku na rok wzrasta liczba inwestorów z branży BPO i SSC, zatem jednocześnie przybywa centrów usług, zarówno z kapitałem zagranicznym, jak i polskim. Nie da się ukryć, że oznacza to również wzrost liczby osób zatrudnionych; warto zwrócić uwagę na fakt, że rzeczywista liczba pracowników znacznie przekracza prognozy dotyczące zatrudnienia. Przykładem tego mogą być dane z 2015 roku, kiedy liczba pracowników przedsiębiorstw z sektora nowoczesnych usług biznesowych wynosiła 150 000 w pierwszym kwar-

3 *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015*, [https://absl.pl/documents/10186/26940/raport\\_absl\\_2015\\_PL\\_150622\\_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69](https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2015_PL_150622_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69) (dostęp: 19.04.2016).

4 *Ibidem*.

5 *About ABSL*, <https://absl.pl/pl/about-absl> (dostęp: 3.05.2016).

tale, tym samym przekraczając przewidywane zatrudnienie do końca tego roku o 10 000. Interesujące jest również to, jak w przeciągu ostatnich kilku lat rozkładał się zasięg geograficzny usług świadczonych przez centra w Polsce. Według danych z końca 2011 roku polskie firmy stanowiły jedynie 20% całości usługoborców, natomiast cztery lata później było to już ponad 80%.

## Outsourcing w Łodzi

Jeżeli chodzi o outsourcing w Łodzi, najlepiej jego pozycję odzwierciedlają liczby. Od kilku lat miasto to jest w pierwszej piątce największych ośrodków centrów usług w Polsce. Stały jest również udział Łodzi w zatrudnieniu w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, utrzymujący się na poziomie 9% w skali całej Polski. Warto jednak zauważyć, że choć w odniesieniu do innych miast procent ten jest stały, to przyrost liczby miejsc pracy w Łodzi w latach 2013–2015 wynosił 40%<sup>6</sup>. W 2014 roku Łódź zajęła również 5. miejsce w rankingu fDi (ang. *foreign direct investment*) brytyjskiego magazynu „Financial Times” za strategię pozyskiwania inwestorów<sup>7</sup>.

Przyczyn atrakcyjności Łodzi dla sektora nowoczesnych usług biznesowych jest wiele. Przede wszystkim Łódź to trzecie największe miasto w Polsce, z liczbą mieszkańców przekraczającą 700 000. Co więcej, jest ono położone w geograficznym i logistycznym centrum Polski oraz charakteryzuje się wysoką dostępnością komunikacyjną (liczne dworce kolejowe, lotnisko, dostęp do autostrad), co pozwala mieszkańcom okolicznych wsi i miast na dojeżdżanie do pracy.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że ze względu na dużą liczbę uczelni wyższych w Łodzi, miasto charakteryzuje się znacznym potencjałem akademickim, a zauważono, że w branży BPO i SSC chętnie tworzy się miejsca pracy dla studentów i absolwentów uczelni. Co więcej, okazuje się, że coraz lepiej znają oni języki obce, a to cecha bardzo pożądana wśród kandydatów do pracy w outsourcingu.

Co istotne, według respondentów ankiet przeprowadzonych przez ABSL na potrzeby raportów, inwestorzy wskazują dobrą współpracę z lokalnymi władzami jako jeden z powodów, które przyciągają ich do Łodzi.

<sup>6</sup> Sektor nowoczesnych usług...

<sup>7</sup> Biuro Obsługi Inwestora Urzędu Miasta Łodzi, *Łódź kreuje zmiany na lepsze*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/lodz-kreuje-zmiany-na-lepsze> (dostęp: 21.04.2016).

## Korzyści i zagrożenia płynące z outsourcingu

Rosnąca popularność sektora w Polsce podyktowana jest również ogromem korzyści, jakie outsourcing przynosi przedsiębiorstwom. Przede wszystkim podmiot, który decyduje się na wydzielenie części swoich usług innej firmie, może skoncentrować się na procesach, które są dla niego strategiczne, i skupić się na polepszaniu ich jakości. Co ważne, jakość usług wydzielonych również może się zwiększyć, ponieważ uwagę skupią na nich przedsiębiorstwa specjalizujące się w danej dziedzinie. Ponadto wydzielenie usług pozwala na redukcję kosztów oraz na „odchudzenie” struktury przedsiębiorstwa, w myśl popularnej strategii *lean management*<sup>8</sup>. Może to okazać się dobrym sposobem na bardziej efektywne wykorzystywanie zasobów – zarówno ludzkich, jak i finansowych.

Należy jednak pamiętać, że z outsourcingiem mogą również wiązać się pewne zagrożenia. Najpoważniejszym z nich jest możliwość utraty kontroli nad wydzielaną częścią procesów, z czym wiąże się prawdopodobieństwo obniżenia ich jakości z perspektywy celów przedsiębiorstwa. W dodatku, w razie chęci zrezygnowania z wydzielania usług, mogą wystąpić trudności z ponownym ich włączeniem do struktury organizacji, co zdecydowanie nie wpłynie korzystnie na efektywność przedsiębiorstwa.

Kolejnym zagrożeniem, na które należy zwrócić uwagę, jest możliwa niechęć przedsiębiorstw do ujawniania wszystkich poufnych informacji ze względu na brak lub niewystarczające zaufanie do siebie nawzajem. W związku z tym mogą również wystąpić trudności w przepływie informacji, a sprawną ich wymiana jest, jak wiadomo, kluczem do osiągnięcia efektywnej współpracy i przewagi konkurencyjnej. Dlatego też należy zadbać o to, by kierownictwo było odpowiednio zaangażowane w wydzielane usługi i zapobiegło wystąpieniu ewentualnych niezgodności, błędów czy przeszkód. Wszystkie bowiem wymienione wyżej problemy mogą spowodować opóźnienie wykonania usług, a przez to negatywnie wpłynąć na klienta. Można wówczas spodziewać się utraty lojalności danego usługobiorcy lub jego całkowitego odejścia od przedsiębiorstwa.

<sup>8</sup> *Lean management* to koncepcja wywodząca się z systemu produkcyjnego Toyoty, jej podstawą jest eliminacja siedmiu rodzajów marnotrawstwa, a celem minimalizacja działań niedających wartości – E. Czyż-Gwiazda, *Koncepcja Lean Management w zarządzaniu organizacją*, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-f2703508-96fb-4298-ac78-6c950f066920/c/01.pdf> (dostęp: 30.04.2015).



## Przyczyny popularności Łodzi w branży

Łódź jako jedno z większych polskich miast, zamieszkałe przez ponad 722 000 osób, nie tylko dzięki swojemu położeniu, ale również bogatej ofercie strefy ekonomicznej oraz innym przywilejom, zawdzięcza bycie jednym z liderów branży BPO w Polsce. Położenie w samym środku naszego kraju sprawia, że Łódź stała się ważnym miastem na mapie polskiego biznesu, dzięki czemu wielkie korporacje międzynarodowe bez wahania decydują się właśnie na wybór tego miasta. Dostęp do wykwalifikowanej kadry władającej językami obcymi, nie tylko tymi najbardziej popularnymi, jak niemiecki, francuski oraz angielski (który jest językiem obowiązkowym w branży), ale również niszowymi, jak niderlandzki lub serbski, jest kolejnym czynnikiem przemawiającym za wyborem Łodzi przez firmy z sektora BPO. Niskie koszty kupna bądź dzierżawy gruntu oraz późniejszej eksploatacji pozwalają tym firmom na duże inwestycje, które w późniejszym czasie przekładają się na tworzenie wielu miejsc pracy nie tylko dla łodzian, ale również dla wszystkich ludzi odpowiednio wykształconych, chętnych do pracy w sektorze BPO. Dzięki tym wszystkim zaletom miasto znajduje się w pierwszej piątce najatrakcyjniejszych lokalizacji dla branży BPO w naszym kraju. Ponad 10% pracowników zatrudnionych w tym sektorze to osoby pracujące w łódzkich centrach świadczących usługi outsourcingowe. Z roku na rok możemy zauważyć wzrost zatrudnienia, co jest szczególnie ważne dla miasta ze względu na wysoki stopień bezrobocia panujący w tej części Polski (stopa bezrobocia wynosi około 10%). Rozwijająca się w dalszym ciągu branża BPO jest zbawiennym elementem łódzkiego rynku i bardzo dużą szansą dla młodych ludzi, którzy stawiają dopiero pierwsze kroki na ścieżce swojej kariery. Jest to idealne miejsce na zdobycie pierwszego doświadczenia oraz wykorzystania w praktyce zdobytej podczas studiów wiedzy oraz umiejętności językowych, które są głównym wymogiem, który musi zostać spełniony, aby podjąć pracę w tej branży. Wspomniane wcześniej zapotrzebowanie na osoby władające różnymi językami obcymi, nie tylko tymi najpopularniejszymi, o których mowa była wcześniej, czyli językiem angielskim, niemieckim, francuskim, ale również rosyjskim lub hiszpańskim i językami mniej popularnymi, takimi jak język serbski, chorwacki, niderlandzki lub norweski sprawia, że branża BPO zatrudnia wielu obcokrajowców, będących native speakerami danego języka (osobami, dla których dany język jest ojczystym). Dzięki temu poziom świadczonych usług jest wyższy i istnieje mniejsze ryzyko wystąpienia problemów związanych z komunikacją, wynikających często z błędnego lub niezrozumiałego użycia języka. Ze względu na atrakcyjność naszego miasta, w Łodzi z roku na rok powstają kolejne

miejsca pracy – nowi inwestorzy decydują się właśnie na wybór tej, a nie innych lokalizacji, a istniejące już od kilku lat centra rozbudowują się, pozyskują nowych klientów, rozwijają wachlarz usług. Co za tym idzie, zatrudniają nowych pracowników, co wynika z ogromnego zapotrzebowania związanego z nowymi projektami oraz świadczonymi usługami. Ważnym elementem jest wsparcie rozwoju outsourcingu przez władze Łodzi, m.in. utworzenie na Uniwersytecie Łódzkim specjalnego kierunku – lingwistyki dla biznesu – który stworzony został w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie łódzkiego rynku pracy, przy współpracy m.in. z firmami Infosys i Hewlett-Packard, oraz tworzenie programu „Młodzi w Łodzi”, oferującego praktyki i staże dla studentów na czas wakacji oraz w trakcie roku akademickiego. Takie działania sprawiają, że młodzi ludzie od samego początku mają szansę na odnalezienie się na rynku pracy opanowanym przez branżę BPO.

## Przykłady firm z branży w Łodzi

Na łódzkim rynku możemy wymienić kilkanaście firm świadczących usługi outsourcingowe. Te, które odgrywają główną rolę, to: Infosys BPO, Fujitsu Technology, HP, Accenture, Ericpol Telecom, Nordea, General Electric oraz Citi Group. Ze względu na fakt, że firm tych jest wiele, w niniejszej pracy zdecydowano skupić się na trzech, które stanowią trzon sektora BPO w Łodzi, zatrudniają najwięcej pracowników, a przez to zdają się odgrywać najważniejszą rolę na wielu płaszczyznach.

Pierwszą międzynarodową korporacją, będącą znakiem rozpoznawczym Łodzi pod względem sektora BPO, jest indyjska firma Infosys BPO, której siedziba w Łodzi została założona w 2007 roku wraz z przejęciem udziałów firmy Philips. Łódzki oddział jest największym ze wszystkich centrów świadczących usługi BPO i IT poza Indiami. Ten wyróżnik stawia go na jednej z ważniejszych pozycji na międzynarodowej arenie. Poza tym łódzkie centrum Infosysu jest również jednym z największych centrów BPO w całej Polsce, dzięki czemu korporacja jest wiodącym pracodawcą na łódzkim rynku. Obecnie zatrudnionych jest w niej około 2300 wykwalifikowanych pracowników. Większość z nich ma wykształcenie wyższe – największy odsetek to osoby posiadające tytuł licencjata, następnie magistra i na samym końcu doktora. Infosys jest bardzo często pierwszym miejscem pracy dla wielu studentów oraz absolwentów, którzy zaczynają swoją karierę zawodową. Dzięki wielu programom prowadzonym przez tę firmę młodzi ludzie mają szansę na pracę w międzynarodowej korporacji oraz rozwój umiejętności. Infosys pozwa-

la na zdobycie pierwszego doświadczenia oraz rozwój umiejętności, których brakuje wielu ludziom pragnącym rozwijać się w sektorze BPO. Najbardziej popularnymi programami, które prowadzi korporacja, są „Ticket to your future” oraz „Infosys Finance Campus”. Pierwszy z nich jest programem edukacyjnym, który skierowany jest do studentów chcących dowiedzieć się, jak w praktyce wygląda kariera w międzynarodowych korporacjach, na czym dokładnie polega i jakie są możliwości związane z pracą w takim miejscu. Uczestnicy mają również szansę na zdobycie kompetencji, które są najbardziej cenione przez pracodawców sektora nowoczesnych usług biznesowych. Z kolei „Infosys Finance Campus” to unikatowy program pozwalający studentom na udoskonalenie lub zdobycie wiedzy z obszaru finansów. Jest skierowany do osób, które są zainteresowane pracą w obszarze finansów w outsourcingu, przede wszystkim – związaną z finansami obsługą klienta w języku obcym. Pozwala on osobom, które znają języki obce, na zdobycie niezbędnej wiedzy do pracy w sektorze finansowym bez kończenia odpowiednich studiów. Program idealnie przygotowuje uczestników do pracy w dziale księgowości i obsłudze klienta biznesowego w języku obcym. To, że Infosys jest ważnym i prężnie działającym pracodawcą na łódzkim rynku, pokazuje statystyka – firma ta świadczy usługi dla przedsiębiorstw z 48 krajów w 24 językach.

Kolejną firmą z branży BPO na łódzkim rynku jest Fujitsu Technology, odgrywające główną rolę na tle globalnej sieci Fujitsu. Siedziba w Łodzi powstała w 2009 roku. Liczba pracowników pracujących w tym miejscu wynosi około 1000, czyli zdecydowanie mniej niż w wyżej wspomnianej firmie Infosys, aczkolwiek z roku na rok wzrasta. Łódzki oddział rozwija się bardzo dynamicznie, dzięki czemu korporacja jest jedną z najszybciej rozwijających się firm w branży BPO w Łodzi. Świadczy ona usługi w 15 językach, m.in. angielskim, niemieckim, francuskim, portugalskim, niderlandzkim oraz ukraińskim. Bardzo ciekawym i zarazem zdumiewającym faktem jest to, że firma ta pracuje 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku, czyli świadczy usługi swoim klientom cały czas, bez przerw związanych ze świętami i innymi dniami wolnymi od pracy. Wynika to ze specyfiki tego przedsiębiorstwa, w którym ważnym działem jest tzw. Help Desk, czyli telefoniczna pomoc klientowi w razie problemu. Łódzkie centrum skupia się na czterech obszarach: Service Desks, Remote Infrastructure Management (RIM), Research and Development (R&D), Shared Service Center (SSC). Service Desk jest pierwszą i drugą instancją dla klienta, w której otrzymuje on proste wsparcie techniczne w przypadku awarii, problemów oraz zmian. Remote Infrastructure Management to trzecia instancja, która jest bardziej rozbudowana; klient otrzymuje w niej wsparcie merytoryczne oraz praktycz-

ne w razie usterek oraz innych problemów. Kolejny obszar to Research and Development, czyli dział zajmujący się aplikacjami, konkretnymi rozwiązaniami danych problemów oraz dalszym rozwojem produktów. Ostatni z nich to Shared Service Center, czyli dział, który zajmuje się zarządzaniem finansami i rachunkowością dla jednostek Fujitsu.

Ostatnią firmą z branży BPO, która zostanie omówiona dokładniej, jest skandynawska firma Nordea Operations Center, z siedzibą w Łodzi od roku 2010. Świadczy ona usługi finansowe związane ze wsparciem procesów skandynawskich jednostek biznesowych oraz tworzy kompleksowe rozwiązania z zakresu IT. Ze względu na świadczenie usług skandynawskim oddziałom banków, firma ta współpracuje z jednostkami w Danii, Norwegii, Szwecji oraz Finlandii. Zatrudnienie na łódzkim rynku wynosi około 700 pracowników i z roku na rok liczba ta wzrasta – tak samo jak w przypadku wyżej opisanych centrów Infosys oraz Fujitsu. Podstawowym kryterium pracy w tym miejscu jest znajomość języka angielskiego w stopniu zaawansowanym. Język angielski jest głównym narzędziem pracy pracowników zatrudnionych w tym centrum BPO. Znajomość języków skandynawskich jest bardzo mile widziana, aczkolwiek niekonieczna do rozpoczęcia kariery w tym miejscu. Nordea oferuje swoim pracownikom pakiet szkoleń językowych z wybranego języka skandynawskiego, więc pracownicy mają szansę na naukę jednego z nich i kontynuowanie pracy również w danym języku obcym. Nordea oferuje swoim pracownikom dwie ścieżki kariery: ekspercką oraz menedżerską, dzięki czemu mają szansę na rozwój pionowy lub poziomy w zależności od wyboru ścieżki. Dzięki temu wyborowi mają oni zapewnioną możliwość ciągłego rozwoju zawodowego oraz samorealizacji, przy wykorzystaniu w pracy swoich zdolności oraz preferencji zawodowych z korzyścią dla siebie i firmy.

---

## Bibliografia

- About ABSL*, <https://absl.pl/pl/about-absl> (dostęp: 3.05.2016).
- Biuro Obsługi Inwestora Urzędu Miasta Łodzi, *Łódź kreuje zmiany na lepsze*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/lodz-kreuje-zmiany-na-lepsze> (dostęp: 21.04.2016).
- Co to jest outsourcing i jak może pomóc rozwinąć firmę?*, <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-co-to-jest-outsourcing-i-jak-moze-pomoc-rozwinac-firme> (dostęp: 30.09.2016).
- Czyż-Gwiazda E., *Koncepcja Lean Management w zarządzaniu organizacją*, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-f2703508-96fb-4298-ac78-6c950f066920/c/01.pdf> (dostęp: 30.04.2015).

Dzikowska M., *Działalność przedsiębiorstw w erze delokalizacji modułów łańcucha wartości*, [http://www.inepan.waw.pl/pliki/studia\\_ekonomiczne/Studia\\_2012\\_3\\_%2006\\_Dzikowska.pdf](http://www.inepan.waw.pl/pliki/studia_ekonomiczne/Studia_2012_3_%2006_Dzikowska.pdf) (dostęp: 23.04.2016).

*Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2012*, [https://absl.pl/documents/10186/26940/raport\\_absl\\_2015\\_PL\\_150622\\_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69](https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2015_PL_150622_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69) (dostęp: 19.04.2016).



Agata Myszkowska, Kamil Płatek

# Raportowanie zintegrowane w praktyce polskich spółek giełdowych

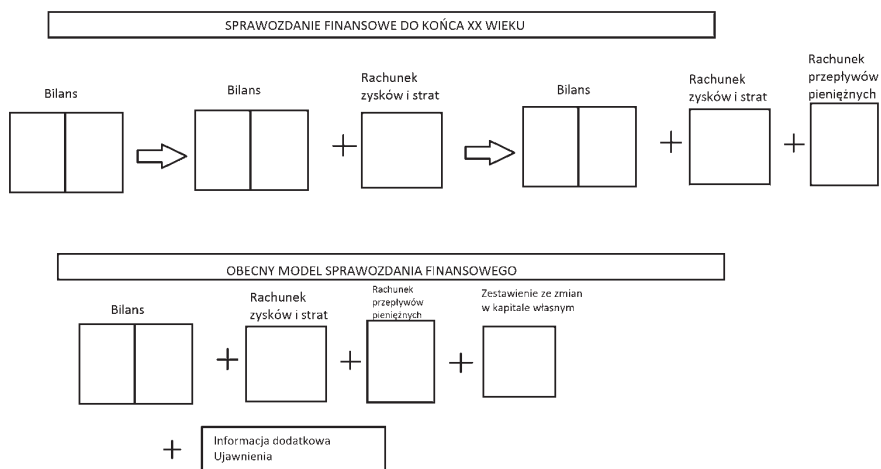
---

## Wstęp

Sprawozdawczość finansowa jest dziedziną nieustannie zmieniającą się. Na przestrzeni wielu lat jej ewolucji do istniejącego pierwotnie bilansu dodawano coraz to nowsze składniki, kształtując tym samym formę współczesną. Zdawałoby się, że zapotrzebowanie interesariuszy na informacje finansowe zostało już zaspokojone, jednak poszerzające się grono odbiorców sprawozdawczości wysuwa nowe roszczenia, dotyczące informacji niefinansowych. Spowodowane wieloma czynnikami zapotrzebowanie na raporty dotyczące nie tylko maksymalizacji zysku, ale także kreowania wartości przedsiębiorstwa, wyznaczyło nowy kierunek w sprawozdawczości finansowej. Publikowanie danych związanych ze Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu, raportów środowiskowych czy sprawozdań zarządu z działalności konsekwentnie powiększa pulę informacji dostarczanych przez spółki szerokiemu gronu odbiorców. Krytyka dzisiejszego modelu sprawozdań finansowych odnosi się zarówno do ich rozmiarów, jak i do pomijania w nich informacji niefinansowych. Naprzeciw temu wszystkiemu wychodzi koncepcja raportu zintegrowanego, który ma stanowić zrównoważone połączenie informacji finansowych i niefinansowych. Koncepcja ta, rozwijana globalnie od kilku lat, jest coraz popularniejsza wśród największych spółek, które usiłują sprostać wymaganiom wszystkich interesariuszy i dobrowolnie ujawniają większy zakres informacji, niż jest to wymagane przez organy kontroli. Poniższe opracowanie ma na celu przedstawienie koncepcji sprawozdania zintegrowanego jako jednego z najważniejszych obecnie nurtów badawczych w rachunkowości. W tym celu autorzy, w oparciu o fachową literaturę, streścili ewolucję sprawozdawczości finansowej oraz uzasadnili rosnącą potrzebę ujawniania informacji niefinansowych. Następnie, odwołując się do historycznych oraz aktualnych danych ujawnianych przez spółki notowane na giełdzie, starali się pokazać obecny stan i etap rozwoju koncepcji raportowania zintegrowanego w Polsce.

## Raportowanie informacji finansowych

Głównym celem sprawozdania finansowego jest zobrazowanie sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa oraz pomiar wyników jego działalności. Informacje te są niezbędne dla użytkowników zewnętrznych, czyli inwestorów, banków oraz innych wierzycieli<sup>1</sup>. Pozwalają jak najlepiej przedstawić informacje o przedsiębiorstwie. Sprawozdanie finansowe w trakcie ostatnich dwóch wieków znacznie zmieniło swoją formę (rysunek 1). Dodawano do niego stopniowo kolejne elementy, które poszerzały zakres informacji finansowych o danych podmiotach, co pozwalało na lepsze zrozumienie ich specyfiki, a także ułatwiało odbiór sprawozdania.



Rysunek 1. Ewolucja sprawozdania finansowego

Źródło: E. Walińska, *Współczesny model sprawozdania finansowego i jego krytyka* [w:] E. Walińska, B. Bek-Gaik, J. Gad, B. Rymkiewicz, *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 14.

W pierwszym etapie ewolucji sprawozdanie finansowe zawierało jedynie bilans jednostki. Do dziś jest on podstawowym składnikiem, obejmującym dwa elementy: aktywa, czyli składniki majątku, oraz pasywa – źródła ich finansowania. Zestawiając te części razem, otrzymujemy rzeczywistość gospodarczą danego podmiotu na dzień bilansowy. Interpretując bilans, trzeba jednak zwrócić uwagę na specyfikę jednostki, zawiera on bowiem informacje, które wymagają szczegółowego rozwinięcia, między innymi: pozycje „zysk/

<sup>1</sup> W. Hońko, S. Szczypa, *ABC sprawozdań finansowych. Jak je czytać, interpretować i analizować*, CeDeWu, Poznań, 2008, s. 25.



strata netto” oraz „środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych”. Z tego powodu niezbędne jest uzupełnienie sprawozdania finansowego o inne elementy, między innymi o rachunek zysków i strat czy rachunek przepływów pieniężnych. Z tego powodu sprawozdanie z czasem wzbogacano o dodatkowe elementy.

W kolejnym etapie bilans uzupełniono o rachunek zysków i strat, zwany także rachunkiem wyników. Jest on bezpośrednio związany z poprzednim elementem – bilansem. Wynik finansowy stanowiący zestawienie zysków i strat jest odnotowywany w bilansie jako element pasywów w ramach kapitału własnego. Pozycja ta dostarcza użytkownikowi informacji o wynikach finansowych jednostki. W przeciwieństwie do bilansu, który przedstawia sytuację finansową jedynie w danym momencie, rachunek zysków i strat ukazuje zmiany tej sytuacji przez czas trwania całego badanego okresu. Na podstawie tych informacji można ocenić efektywność funkcjonowania jednostki.

W trzecim etapie do sprawozdania dodano rachunek przepływów pieniężnych. Informuje on o zrealizowanych wpływach i wydatkach netto z działalności jednostki<sup>2</sup>. Wyróżnia się trzy podstawowe typy działalności:

- działalność operacyjną – polegającą na wytwarzaniu i sprzedaży produktów lub usług klientom;
- działalność inwestycyjną – na którą składają się przede wszystkim zakup i sprzedaż środków trwałych, udzielanie pożyczek oraz otrzymywanie ich spłat, zakup i sprzedaż udziałów i akcji innych podmiotów gospodarczych;
- działalność finansową – zajmującą się jedynie przepływami pieniężnymi, związanymi z finansowaniem przedsiębiorstwa, czyli między innymi przychodami z emisji udziałów i akcji lub wpływami z tytułu wykupu akcji własnych przedsiębiorstwa.

Dane ukazane w rachunku przepływów pieniężnych można uznać za rozwinięcie informacji ujętych w bilansie, pozwalają one ustalić kierunek przepływów pieniężnych oraz źródła ich generowania<sup>3</sup>.

W XXI wieku sprawozdania składają się z bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych, a także zestawienia zmian w kapitale własnym oraz informacji dodatkowej. Takie zestawienie zmian uzupełnia informacje zawarte w bilansie (dotyczące pozycji „kapitału własnego”), a także w rachunku zysków i strat, odnosząc się do przychodów i kosztów bieżącego okresu. Zestawienie sporządza się w przypadkach, gdy regulacja rachunkowo-

<sup>2</sup> Zob. szerzej: E. Śnieżek, *Sprawozdawczość przepływów pieniężnych, krytyczna ocena i propozycja modelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

<sup>3</sup> Zob. szerzej: W. Hońko, S. Szczypa, *ABC sprawozdań finansowych...*

ści nakazuje ujawnienie skutków transakcji bezpośrednio w kapitale własnym. Informacja finansowa stanowi za to uzupełnienie danych zawartych we wszystkich poprzednich składnikach sprawozdania. Powinna ona reprezentować politykę rachunkowości przyjętą przez jednostkę. Dzięki temu elementowi odbiorca ma wgląd nie tylko w przeszłość podmiotu, ale i w jego przewidywaną przyszłość, dlatego jest on tak istotny do poprawnej oceny jednostki.

Obecnie sprawozdawczość finansowa różni się od dotychczas powszechnie stosowanej. Zmianie ulega zakres informacji będących podstawą do utworzenia spójnego, wiarygodnego zestawienia danych, dotyczących działalności jednostki. Współczesne sprawozdanie obejmuje zarówno dotychczasowe informacje finansowe, jak i informacje niefinansowe, odzwierciedlające ekonomiczny, społeczny, a w szczególności środowiskowy kontekst działalności danego podmiotu.

## Raport zintegrowany jako obszar łączący aspekt finansowy i społeczny

Koncepcja raportowania zintegrowanego została stworzona w celu sprostania współczesnym wymaganiom dotyczącym sprawozdawczości, zarówno finansowej, jak i niefinansowej. Według Bogusławy Bek-Gaik: „zintegrowane raportowanie (ang. *integrated reporting* – IR) jest odpowiedzią na rosnące potrzeby interesariuszy i dotyczy wszystkich aspektów działalności jednostki – zarówno finansowych, jak i niefinansowych”<sup>4</sup>. Kwestia ta coraz częściej poruszana jest w literaturze fachowej (polskiej oraz zagranicznej). Co ciekawe, rozwój koncepcji raportowania zintegrowanego rozpoczął się od jej zastosowania w praktyce, dopiero w ostatnich latach zaczęto pogłębiać stronę teoretyczną tego zagadnienia. Poprzez wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie ujawniania informacji przez takie spółki, jak Novozymes (2002), Natura (2002) oraz Novo Nordisk (2004), powstały pierwsze raporty noszące miano „zintegrowanych”<sup>5</sup> oraz rozpoczęty został zupełnie nowy nurt badań z zakresu sprawozdawczości, a być może także nowy etap jej ewolucji.

4 B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz, *Raport społeczny jako współczesne narzędzie komunikowania się spółek z interesariuszami w świetle koncepcji zintegrowanego raportowania*, [w:] E. Walińska (red.), *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem. Wymiar finansowy i niefinansowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 111.

5 J. Krasodomska, *Sprawozdawczość zintegrowana jako nowy obszar badań naukowych w rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, t. 82, s. 89.

Największą organizacją zajmującą się raportowaniem zintegrowanym jest Międzynarodowy Komitet ds. Sprawozdawczości Zintegrowanej (ang. International Integrated Reporting Committee – IIRC) utworzony w 2010 roku. We wrześniu kolejnego roku, we współpracy ze światowej klasy ekspertami w dziedzinie raportowania biznesowego, wydano artykuł mający służyć jako podstawa do dyskusji i dążenia w kierunku ustandaryzowania kwestii raportu zintegrowanego (*Towards Integrated Reporting <IR>*). Na podstawie zawartych tam informacji sformułowano następującą definicję:

Raportowanie zintegrowane łączy materiał informacyjny o strategii, zarządzaniu, wynikach i perspektywach organizacji, w sposób, który odzwierciedla komercyjny, społeczny i środowiskowy kontekst, w którym funkcjonuje. Zapewnia przejrzystą i zwięzłą prezentację jak organizacja spełnia funkcję powierniczą oraz jak tworzy i podtrzymuje wartość<sup>6</sup>.

Zgodnie z nią raport zintegrowany powinien łączyć informacje finansowe oraz szeroki zakres informacji niefinansowych w jednym, przejrzystym, dostępnym dla każdego dokumencie.

Dużym krokiem wykonanym przez Międzynarodowy Komitet ds. Sprawozdawczości Zintegrowanej było wydanie tzw. *International <IR> Framework*. Opublikowany w 2013 roku dokument zawiera opis koncepcji oraz założenia i wskazówki związane z publikacją raportów zintegrowanych. Opisane w publikacji cele tworzenia sprawozdań to przede wszystkim<sup>7</sup>:

- zwiększenie jakości informacji dla dostarczycieli kapitału finansowego, aby mogli oni inwestować w sposób wydajny i produktywny;
- promocja bardziej spójnego i wydajnego podejścia do raportowania korporacyjnego, które dotyka wielu obszarów oraz zapewnia powiązanie wszystkich czynników wpływających na zdolność przedsiębiorstwa do generowania wartości;
- poprawienie systemu zarządzania oraz odpowiedzialności za szeroką gamę kapitałów (finansowego, produkcyjnego, intelektualnego, ludzkiego, społecznego i naturalnego) oraz umożliwienie zrozumienia ich wzajemnych zależności;

6 Opracowanie własne na podstawie The IIRC, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century <IR>*, [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf) (dostęp: 12.12.2016).

7 The IIRC, *Towards Integrated Reporting...*

- wspieranie zintegrowanego myślenia, procesu decyzyjnego oraz działań, które skupiają się na kreowaniu wartości zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

Przygotowanie raportu zintegrowanego według IIRC wiąże się z przestrzeganiem szeregu zasad<sup>8</sup>. Kolejną istotną kwestią jest wyodrębnienie wielu rodzajów kapitałów; nie ogranicza się ono jedynie do kapitału finansowego, można bowiem wyróżnić także kapitał wytwórczy, intelektualny, ludzki, społeczny, relacyjny oraz naturalny (tabela 1). Mimo że ten podział nie jest niezbędny, aby stworzyć raport zintegrowany, znacznie ułatwia on dokładniejsze zrozumienie czynników wpływających na zdolność przedsiębiorstw do tworzenia wartości i ich wzajemnych powiązań.

Tabela 1. Charakterystyka kapitałów

Kapitał	Charakterystyka
Finansowy	Obejmuje kapitał pozyskany dzięki zadłużeniu (kredyty, pożyczki) lub prowadzeniu działalności operacyjnej i inwestycyjnej.
Wytwórczy	Obejmuje budynki, urządzenia i maszyny oraz infrastrukturę (np. drogi, mosty, oczyszczalnie ścieków).
Intelektualny	Odnosi się do własności intelektualnej, takiej jak patenty, prawa autorskie, oprogramowanie czy licencje, oraz kapitału organizacyjnego, rozumianego jako wiedza organizacji, systemy, procedury, polityka oraz zasoby niematerialne związane z marką i reputacją.
Ludzki	Dotyczy kompetencji, doświadczenia i motywacji pracowników do rozwoju i tworzenia innowacji, w tym między innymi: stosowania zasad ładu korporacyjnego; zarządzania ryzykiem; wartości etycznych; możliwości zrozumienia, wypracowania i wdrożenia strategii organizacji; motywacji do poprawy i rozwoju procesów, produktów i usług, w tym zdolności pracowników w zakresie przywództwa, zarządzania i współpracy.
Społeczny i relacyjny	Dotyczy stosowanych w przedsiębiorstwie norm, wartości i zachowań oraz relacji z interesariuszami zewnętrznymi, takimi jak klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi i lokalne społeczności.
Naturalny	Obejmuje wszystkie odnawialne i nieodnawialne zasoby i procesy, dzięki którym dostarczane są produkty lub usługi, takie jak: powietrze, woda, ziemia, minerały i lasy, ekosystemy, emisje, ścieki, odpady.

Źródło: J. Krasodomska, *Sprawozdawczość zintegrowana jako nowy obszar badań naukowych w rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, nr 82(138), s. 81.

Należy podkreślić, że podział kapitałów reprezentuje różne aspekty biznesu, z którymi związana jest dana spółka, a ich struktura doskonale odzwierciedla połączenie „klasycznego” raportowania finansowego oraz koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Głównym fundamentem związanym z tworzeniem raportów zintegrowanych jest istota kreowania wartości przez przedsiębiorstwo. W związku z ewolucją sposobu prowadzenia biznesu sam jego cel uległ poważnemu przekształ-

<sup>8</sup> Zob. szerzej: The IIRC, *International <IR> Framework*, 2013, s. 5.

ceniu – z „czystego” generowania zysku dla właścicieli w kreowanie wartości w dłuższej perspektywie czasowej. Jedną z kluczowych determinant sukcesu we współczesnym świecie jest uświadomienie sobie tego, jak bardzo jesteśmy zależni od otoczenia, w którym działamy. W erze powszechnie dostępnych informacji każde nasze działanie jest zawsze widoczne i błyskawicznie oceniane zarówno pod względem ekonomicznym, jak i społecznym czy środowiskowym. Warto tu odnotować, że np. zanieczyszczanie środowiska spotka się z natychmiastową krytyką ze strony społeczeństwa oraz spadkiem zaufania wobec marki. Właśnie dlatego powinno się dbać o każdy z tych aspektów w równym stopniu – zaniedbanie jednego z nich może bardzo szybko wpłynąć na pozostałe, co z całą pewnością będzie odzwierciedlone w wynikach finansowych. Należy podkreślić, że tworzenie wartości nie jest ograniczone do kierowania naszych działań zgodnie z konstruowaniem prostych ciągów przyczynowo-skutkowych. Jest ono bowiem uzależnione od wielu czynników związanych z działalnością przedsiębiorstwa, zarówno w krótkim, jak i dłuższym okresie.

Zrozumienie procesu generowania wartości jest najważniejszym krokiem w kierunku stworzenia raportu zintegrowanego. Analizując ten proces, możemy wyróżnić następujące obszary raportowania<sup>9</sup>:

- ogólne informacje organizacyjne i otoczenie zewnętrzne;
- system zarządzania;
- model biznesowy;
- szanse i zagrożenia;
- strategia i alokacja zasobów;
- wyniki działalności, dokonania;
- perspektywy;
- podstawowe założenia przygotowania i prezentacji sprawozdania, w tym ogólne wytyczne odnośnie tworzenia go.

Jak łatwo zauważyć, *International <IR> Framework* jest zestawem wskazówek i porad dotyczących tworzenia raportu zintegrowanego. Istotność prezentowanych danych pozostawiona jest ocenie sprawozdawców, wskazane są jedynie obszary, w których należy szukać sugerowanych najważniejszych informacji. W ocenie autorów niniejszego opracowania, forma raportów zintegrowanych będzie wzorowana na tych już sporządzanych przez największe spółki. W Polsce możemy do nich zaliczyć m.in. grupę LOTOS, PKN Orlen czy KGHM Polska Miedź. Zebranie i opracowanie ram koncepcyjnych tworzenia raportów zintegrowanych może stanowić podstawę do opracowania regulacji i unormowania idei tego typu sprawozdań, jak to powoli dokonuje się m.in. w Wielkiej Brytanii czy krajach nordyckich.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 13.

## Raporty zintegrowane na przykładzie spółek Giełdy Papierów Wartościowych

Jeśli wziąć pod uwagę spółki z indeksu WIG20 GPW, jedynie osiem z nich sporządziło raport zintegrowany za rok 2015. Jedenaście spółek opublikowało jednak Raporty Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (tabela 2) i tylko jedna spółka (LPP) nie sporządziła żadnego z tych raportów. Należy podkreślić, że w roku 2014 tylko trzy spółki z tego indeksu sporządzały raporty zintegrowane, jest to zatem spory krok naprzód i można się spodziewać, że sprawozdania te będą coraz popularniejsze. W raportach możemy zaobserwować m.in. tendencję spadkową średniej ceny akcji w stosunku do roku 2014, co może być efektem spadku zaufania inwestorów.

Tabela 2. Publikowanie raportów CSR w latach 2015, 2014 spółek WIG20

Spółka	2015		2014
	Raport zintegrowany	Raport CSR	Raport zintegrowany
Asseco Poland (ACP)	Nie	Tak	Nie
Allior Bank (ALR)	Nie	Tak	Nie
BZ WBK (BZW)	Nie	Tak	Nie
CCC (CCC)	Nie	Tak	Nie
Cyfrowy Polsat (CPS)	Nie	Tak	Nie
Enea (ENE)	Nie	Tak	Nie
ENERGA (ENG)	Nie	Tak	Nie
EUROCASH (EUR)	Tak?		Nie
KGHM (KGH)	Tak		Tak
LPP (LPP)	Nie	Nie	Nie
LOTOS (LTS)	Tak		Tak
MBank (MBK)	Nie	Tak	Nie
Orange Polska (OPL)	Nie	Tak	Nie
PEKAO SA (PEO)	Nie	Tak	Nie
PGE (PGE)	Tak		Nie
PGNiG (PGN)	Tak		Nie
PKN Orlen SA (PKN)	Tak		Tak
PKO BP (PKO)	Nie	Tak	Nie
PZU (PZU)	Tak		Nie
TAURON (TPE)	Tak		Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych portalu Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych, *Lista spółek*, [http://www.gpw.pl/lista\\_spolek](http://www.gpw.pl/lista_spolek) (dostęp: 12.01.2017).

Spółki z indeksu WIG20 sporządzające raporty zintegrowane działają głównie w branży energetycznej lub/i paliwowej; wyjątek stanowi tu PZU, działają-

ce w branży ubezpieczeń, oraz Grupa Kapitałowa EUROCASH, której raport roczny zawiera bardzo obszerne sprawozdanie zarządu z działalności, obejmujące dane dotyczące większości aspektów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Ujawnienia CSR (*corporate social responsibility*) zaczynają stanowić jeden z wymogów stawianych przez interesariuszy, w szczególności wobec dużych spółek mających ogromny wpływ na środowisko oraz społeczeństwo (branża energetyczna i paliwowa). Raport zintegrowany stanowi ułatwienie w ujawnianiu informacji niefinansowych – sporządza się bowiem jeden obszerny dokument zamiast kilku mniejszych, takich jak: sprawozdania zarządu z działalności, raporty CSR czy dotyczące ładu korporacyjnego. Nieregulowana jak dotąd forma raportu zintegrowanego pozostawia spółkom duże pole manewru w kwestii zarówno zawartości, jak i formuły tegoż. Jednocześnie stanowiącą większość spółek, tworząc raporty zintegrowane, kieruje się wytycznymi Global Reporting Initiative – GRI G4<sup>10</sup>, które zostały już przełożone na wiele języków, w tym na polski<sup>11</sup>. Na podstawie analizy polskich spółek giełdowych z indeksu WIG20 możemy z całą pewnością stwierdzić, że prekursorem tworzenia raportów zintegrowanych w Polsce jest Grupa LOTOS SA, która opublikowała raport zintegrowany już w 2010 roku (za rok obrotowy 2009)<sup>12</sup>. Celem tego raportu było przede wszystkim umożliwienie interesariuszom pomiaru zaangażowania spółki w kwestie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Sporządzany przez LOTOS raport składa się z dziesięciu części<sup>13</sup>:

- Podstawowe informacje – charakterystyka jednostki, przedmiot i zakres działalności, wybrane dane jednostkowe – finansowe i pozafinansowe, akcjonariat i struktura kapitału akcyjnego grupy, struktura organizacji.
- Zintegrowane raportowanie – podstawa sporządzania rocznego sprawozdania finansowego, zasady i podstawy sporządzania raportu według wytycznych GRI, zakres i zasięg sprawozdania, rodzaje publikowanych wskaźników wyników GRI – ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, audyt i weryfikacja rocznego sprawozdania finansowego i części niefinansowej raportu.

10 Z analizy przeprowadzonej przez KPMG w 2015 roku w 45 badanych krajach wynika, że 61% spółek korzysta z wytycznych GRI, 81% w grupie G250. *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf> (dostęp: 12.12.2016).

11 Zob.: *GRI G4 Wytyczne dotyczące raportowania. Zasady raportowania i wskaźniki*, Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (dostęp: 12.12.2016).

12 G. Michalczyk, T. Mikulska, *Sprawozdanie zintegrowane jako produkt finalny rachunkowości społecznej*, „Zeszyty Teoretyczne Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 287, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 69, s. 203.

13 *Ibidem*, s. 204.

- Interesariusze i ich zaangażowanie – kluczowe grupy interesariuszy z otoczenia wewnętrznego, społecznego i rynkowego; narzędzia i metody budowania relacji z interesariuszami; sposoby zaangażowania interesariuszy.
- Członkostwo w organizacjach – przynależność do organizacji, nagrody i wyróżnienia w tym obszarze działań (z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu).
- Podejście do zarządzania – jakość produktów i usług – marka, jakość zarządzania, ryzyko i zarządzanie ryzykiem, plany rozwoju.
- Realizacja strategii – uwarunkowanie działalności, ocena dokonań w obszarze sprzedaży produktów i jej segmentacji rynkowej, plany rozwoju, badania w obszarze R&D, zrównoważony rozwój.
- Wskaźniki wyników – kluczowe dane i wskaźniki dotyczące środowiskowych, społecznych i ekonomicznych aspektów działalności.
- Ład korporacyjny – misja, wizja, wartości, podejście do zarządzania i systemy zarządzania, dojrzałość organizacyjna, Rada Nadzorcza i Zarząd.
- Skonsolidowane sprawozdanie finansowe.
- Inne informacje – tabela treści GRI i zasad Global Compact, słownik terminów branżowych i społecznych.

Dane finansowe w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym prezentowane były zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, natomiast dane niefinansowe – zgodnie z wytycznymi Global Reporting Initiative oraz United Nations Global Compact. Aplikacja regulacji GRI została oceniona na najwyższym poziomie w trójstopniowej skali: A+<sup>14</sup>, a jakość danych niefinansowych została zweryfikowana przez spółkę PwC<sup>15</sup>.

Jak można zauważyć, mimo że raportowanie zintegrowane w Polsce nie jest tak popularne jak np. w Stanach Zjednoczonych Ameryki, Wielkiej Brytanii czy krajach nordyckich, spółki, które decydują się sporządzać sprawozdania w tej formie, robią to z należytą starannością oraz zgodnie z wytycznymi stosowanymi powszechnie na całym świecie. Jednocześnie wzrost popularności koncepcji raportu zintegrowanego powoduje, że ich liczba z roku na rok rośnie, także w Polsce.

14 *GRI Applications Level*, 2011, <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3-Application-Levels.pdf> (dostęp: 11.01.2017).

15 G. Michalczyk, T. Mikulska, *Sprawozdanie zintegrowane...*, s 203.



## Zakończenie

Na podstawie analizy literatury fachowej oraz obecnych trendów w rozwoju rachunkowości śmiało można stwierdzić, że raportowanie zintegrowane jest obecnie jednym z najważniejszych nurtów sprawozdawczości. Koncepcja, której rozwój rozpoczął się od zastosowania jej w praktyce, wcześniej zaczęła być wykorzystywana przez jedne z największych spółek na świecie i bardzo szybko powstały organizacje mające za zadanie jej uporządkowanie i standaryzację. Niewątpliwie jedną z największych zalet raportu zintegrowanego jest ściśle powiązanie z koncepcją Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, od lat rozwijaną i poruszaną w literaturze fachowej na całym świecie. Sama idea raportowania zintegrowanego ma przed sobą wiele przeszkód na drodze do standaryzacji, jednak wysiłki organizacji takich jak IIRC sugerują, że nie zostanie ona porzucona i być może już w najbliższych latach dojdzie do takiego jej udoskonalenia, że stanie się powszechnie stosowana. Rodzi to także podejrzenia, że raport zintegrowany wyprze klasyczne sprawozdania finansowe. Jednocześnie kwestia ta budzi obawę, że upowszechnienie tej formy raportowania doprowadzi do spadku znaczenia informacji finansowych. Podczas tworzenia regulacji i wytycznych należy brać pod uwagę wszystkie czynniki i zagrożenia, po to, aby raporty tworzone były w sposób zrównoważony, i aby ukazywały istotne dane finansowe i niefinansowe. Jak zauważa Ewa Walińska: „idea integracji raportowania korporacyjnego jest niewątpliwie słuszna, powstaje jedynie pytanie, czy nadszedł już jej czas”<sup>16</sup>. To niezwykle trafne spostrzeżenie jest w ocenie autorów bardzo dobrym podsumowaniem obecnej sytuacji raportowania zintegrowanego na świecie.

---

## Bibliografia

- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B., *Raport społeczny jako współczesne narzędzie komunikowania się spółek z interesariuszami w świetle koncepcji zintegrowanego raportowania*, [w:] E. Walińska (red.), *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem. Wymiar finansowy i niefinansowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 111–147.
- GRI *Applications Level*, 2011, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Application-Levels.pdf> (dostęp: 11.01.2017).
- GRI *G4 Wytyczne dotyczące raportowania. Zasady raportowania i wskaźniki*, Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (dostęp: 12.12.2016).

---

<sup>16</sup> E. Walińska, *Zintegrowany raport – początek końca sprawozdania finansowego?*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, nr 82, s. 164.

- Hońko W., Szczypa S., *ABC sprawozdań finansowych. Jak je czytać, interpretować i analizować*, CeDeWu, Poznań 2008.
- Krasodomska J., *Sprawozdawczość zintegrowana jako nowy obszar badań naukowych w rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, nr 82(138), s. 77–92.
- Lista spółek*, [http://www.gpw.pl/lista\\_spolek](http://www.gpw.pl/lista_spolek) (dostęp: 12.01.2017).
- Michalczyk G., Mikulska T., *Sprawozdanie zintegrowane jako produkt finalny rachunkowości społecznej*, „Zeszyty Teoretyczne Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 287, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 69, s. 197–207.
- Śnieżek E., *Sprawozdawczość przepływów pieniężnych. Krytyczna ocena i propozycja modelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- The IIRC, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century <IR>*, [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf) (dostęp 12.12.2016)
- The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf> (dostęp: 12.12.2016).
- Walińska E., *Współczesny model sprawozdania finansowego i jego krytyka*, [w:] E. Walińska, B. Bek-Gaik, J. Gad, B. Rymkiewicz, *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 9–33.
- Walińska E., *Zintegrowany raport – początek końca sprawozdania finansowego?*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, nr 82, s. 151–165.

## Dieta pudełkowa – pomysł na biznes

---

### Wstęp

Każdy udany biznes zaczyna się od dobrego, innowacyjnego pomysłu. Stworzenie czegoś nowatorskiego lub udoskonalenie obecnych na rynku produktów wymaga jednak więcej niż tylko idei. Jednym z kolejnych najważniejszych kroków jest stworzenie konkretnego planu.

Jeśli biznes ma odnieść sukces, należy przygotować odpowiedni biznesplan. Jest on narzędziem planistycznym przedsiębiorstwa, w którym zawarty jest opis przyszłych działań oraz sposobów ich realizacji, uwzględniających uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne<sup>1</sup>. Biznesplan musi być konkretny, aktualny, kompleksowy, zwięzły, optymistyczny, atrakcyjny dla czytającego oraz elastyczny. Ważne, by charakteryzowała go większość lub każda z wymienionych cech. Jako dokument pomagający w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz narzędzie planistyczne usprawnia realizację przedsięwzięcia. Kompletny biznesplan powinien składać się z kilku kluczowych części: streszczenia, prezentacji przedsiębiorstwa, krótkiej charakterystyki projektu, charakterystyki produktów, lokalizacji działalności, finansowania nakładów początkowych, analizy rynku, programu działań promocyjnych, organizacji zasobów ludzkich, planowanego sposobu świadczenia usług, kosztów operacyjnych produkcji, harmonogramu realizacji projektu, prognozy finansowej oraz analizy czynników ryzyka. Celem opracowania jest udowodnienie na konkretnym przykładzie, że wymyślenie idealnego biznesu wcale nie musi być takie trudne, jak w teorii może się wydawać, poprzez przedstawienie krok po kroku realizacji przedsięwzięcia.

### Skąd pomysł na dietę pudełkową?

W dzisiejszych czasach coraz więcej Polaków nie radzi sobie z nadwagą. Praktycznie wszędzie możemy spotkać ludzi zmagających się ze zbędnymi kilogramami. Zauważamy niepokojącą tendencję – nadwaga i otyłość to problem

---

<sup>1</sup> T. Dorożyński, W. Urbaniak, *Biznesplan i badanie rynków zagranicznych w przedsiębiorstwach*, [w:] B. Buczkowski, A. Kuna-Marszałek (red.), *Biznes we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 65.

nie tylko osób dorosłych, lecz coraz częściej także dzieci i młodzieży. Szeroki i powszechny dostęp do niezdrowych, atrakcyjnych dla dzieci, młodzieży i osób dorosłych produktów ma duży wpływ na zwiększanie się skali tego niepokojącego zjawiska. Słodkie gazowane napoje, słodcyce, słone, niezdrowe przekąski choć są bardzo smaczne, nie sprzyjają zdrowiu człowieka. Dodatkowo problem pogłębia dostępność barów szybkiej obsługi, które ze względu na tempo życia we współczesnym świecie nie mogą narzekać na brak klientów. Nadwaga to problem globalny. Jak wynika ze statystyk, liczba osób zmagających się z nią przekroczyła już 2,1 miliarda<sup>2</sup>. Jednocześnie zwiększającą się świadomość dotycząca niepokojących statystyk, rosnącej liczby osób otyłych i konsekwencjach takiego stanu dla zdrowia zdaje się wpływać na panującą na świecie modę na zdrowy styl życia, spożywanie ekologicznych produktów, uczęszczanie na siłownię czy wszelkie aktywności fizyczne. W dzisiejszych czasach bycie fit jest nie tylko modne, ale i istotne dla zdrowia. W rzeczywistości XXI wieku całe otoczenie człowieka, a w szczególności media społecznościowe, nieustannie przypomina o trendach – pięknych ubraniach, w których dobrze wyglądają szczupłe osoby, ćwiczeniach oraz dietach niskokalorycznych. Każdy chciałby mieć idealną sylwetkę, ale coraz szybsze tempo życia i coraz więcej obowiązków w pracy nie zachęca do gotowania sobie codziennie zdrowych posiłków. Mimo to jedzone na przerwie drożdżówki, popijane słodkimi napojami, powoli zastępowane są jedzeniem gotowym, przynoszonym z domu w pojemniku. Osobom, którym brakuje czasu lub umiejętności do przygotowywania sobie posiłków o odpowiedniej zawartości kalorii, a które chcą schudnąć, z pomocą przychodzą oferowane na rynku gotowe dania na cały dzień. Przygotowywanie gotowych, „pudełkowych” potraw to dobry i bardzo dochodowy pomysł na biznes.

Firmy cateringowe przeżywają dynamiczny rozwój i nieustannie poszerzają zakres swojej działalności. W dążeniu do zdobycia zdrowej i pięknej sylwetki pomocna staje się tak zwana „dieta pudełkowa”, czyli precyzyjnie opracowany catering dietetyczny. Firmy zajmujące się przygotowywaniem gotowych dań niskokalorycznych w ostatnim czasie zyskują na popularności. Ponieważ nadal zapotrzebowanie rośnie, można wysnuć wniosek, że jest to świetny pomysł na biznes.

Początki diety pudełkowej to przede wszystkim catering dużych imprez, takich jak konferencje naukowe, eventy, firmowe bankiety czy imprezy rodzinne. Następnie popularne stało się dostarczanie gotowych posiłków – obia-

2 T. Baliszewski, *2,1 mld ludzi z nadwagą lub otyłością. Świat ma coraz większy problem z jedzeniem*, <http://natemat.pl/104269,2-1-mld-ludzi-z-nadwaga-lub-otyloscia-swiat-ma-coraz-wiekszy-problem-z-jedzeniem> (dostęp: 29.12.2016).

dów lub lunchów – do firm (zawierane były umowy o stałej współpracy). Firmy zaczęły oferować catering na imprezy domowe, kolacje wigilijne, komunie czy chrzciny. Stopniowo doprowadziło to do rozwinięcia się diety pudełkowej. Na początku korzystali z niej tylko celebryci, biznesmeni czy sportowcy; główną przyczyną była przede wszystkim wygórowana cena, jednak równie istotne zdaje się być to, że właśnie te osoby mają często problem ze znalezieniem czasu na samodzielne przygotowanie posiłków. Obecnie z takiego systemu żywienia korzysta coraz więcej ludzi. Wraz ze wzrostem zainteresowania konsumentów z roku na rok przybywa firm oferujących jedzenie pudełkowe. Konkurencja na rynku jest duża, a liczba firm stale się powiększa.

## Jak uruchomić biznes?

Pierwszym krokiem, od którego należy zacząć, jest założenie firmy. Może przyjąć ona różne formy – np. jednoosobowej działalności gospodarczej, do prowadzenia której nie są konieczne szczególne uprawnienia. Dokładne wymagania dotyczące tego, jak należy prowadzić działalność związaną z żywieniem, zawarte są w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego nr 852 z 2004 roku (tzw. HACCAP). Minimum 14 dni przed rozpoczęciem działalności należy zgłosić przedsięwzięcie do Powiatowego Inspektoratu Sanitarnego. Konieczne jest podanie danych rejestrowych firmy, dostarczenie wyników badań mikrobiologicznych wody oraz analizy powietrza, wykonanych przez akredytowane laboratorium. Koszt tych badań to minimum 355 zł, a czas oczekiwania na wyniki wynosi trzy dni. Aby rozpocząć działalność, trzeba uzyskać także kilka innych dokumentów, m.in. wpis do ewidencji działalności gospodarczej oraz zgodę sanepidu i Państwowej Straży Pożarnej na prowadzenie działalności w danym miejscu.

Zgłaszając firmę w sanepidzie, należy również złożyć projekt technologiczny lokalu, na którym zawarte są elementy wyposażenia. Sprzęt używany do przetwarzania żywności powinien być wykonany ze stali nierdzewnej i posiadać odpowiednie atesty. Istotna jest lokalizacja wyposażenia, ważne jest również, aby droga czysta była oddzielona od drogi brudnej. Podstawowe wyposażenie firmy cateringowej to sprzęt AGD: kuchenki gazowe, chłodziarki, lodówki oraz urządzenia do przygotowywania posiłków, takie jak krajalnice, noże, blendery, garnki, miski itp. Przy prowadzeniu tego typu działalności ważne jest również posiadanie samochodu oraz akcesoriów do rozwożenia posiłków – przenośnych lodówek, termosów, odpowiednich opakowań.

## Lokalizacja działalności

Umieszczenie działalności gospodarczej ma kluczowe znaczenie dla powodzenia firmy. Dobór lokalizacji powinien być dobrze przemyślany – należy dostosować go do docelowej grupy odbiorców oraz zakresu działalności.

Najlepsze miejsce dla firm cateringowych stanowią miasta. Lokalizowanie takich przedsiębiorstw w ośrodkach miejskich, w których liczba mieszkańców jest duża, ułatwia pozyskanie odpowiedniej liczby klientów. W miejscowościach liczących ponad 100 000 mieszkańców (plus aglomeracja) istnieje większe prawdopodobieństwo, że firma będzie miała odpowiednią liczbę zamówień, aby utrzymać się na rynku. Dodatkowo ważne jest to, czy przedsiębiorstwo planuje prowadzić tylko catering, czy także działalność gastronomiczną na miejscu. Jeśli ma być to tylko catering, to zlokalizowanie go na uboczu miasta zredukuje koszty utrzymania lokalu, ale przyczyni się do zmian tras rozwożenia zamówień (najczęściej omijane będzie centrum). Jeśli firma zdecyduje się natomiast na otwarcie lokalu serwującego dania na miejscu, wówczas najlepszym miejscem będzie centrum lub inna często uczęszczana część miasta. Prowadzenie restauracji przy okazji działalności cateringowej umożliwia bezpośrednią promocję firmy (np. poprzez wręczenie zadowolonemu klientowi ulotki z ofertą dowozu).

## Finansowanie nakładów początkowych

Uruchomienie działalności wymaga w początkowym okresie zainwestowania pieniędzy. Są one potrzebne na pokrycie niezbędnych założycielskich kosztów. Wymagana kwota zależy oczywiście od profilu działalności, przy czym do uruchomienia firmy cateringowej potrzebne jest około 30 000 zł. W kwocie tej zawiera się między innymi: koszt wynajmu lokalu, zakup mebli i wyposażenia kuchennego, zorganizowanie samochodu do dostaw i paliwa, abonament telefoniczny, internet, koszty zatrudnienia pracowników, zorganizowanie księgowości, marketingu oraz ubezpieczenia. Dodatkowo dochodzą comiesięczne koszty utrzymania lokalu i zakupu produktów. Finansowanie można pozyskać m.in. z wkładu własnego, wkładu współnika lub kredytu. Poza podstawowymi możliwościami zgromadzenia funduszy na start istnieją jeszcze inne, m.in. dofinansowanie z UE i dotacje z urzędu pracy. W zależności od wielkości planowanej inwestycji dofinansowania mogą pokryć część lub nawet całkowite koszty założenia firmy.

## Zasoby ludzkie

Zanim firma rozpocznie swoją działalność ważnym krokiem jest przemysłenie struktury przedsiębiorstwa – m.in. określenie liczby pracowników, których będzie zatrudniać. Należy mieć na uwadze każdą płaszczyznę funkcjonowania firmy – od osób zatrudnionych na stanowisku kucharza, pomocy kuchennej, kierowcy (przy rozwożeniu posiłków), aż po menadżera czy księgowego. Wśród zatrudnionych osób znaleźć musi się przynajmniej jeden kucharz, jeden dietetyk i jedna osoba rozwożąca posiłki. Jeśli przedsiębiorstwo planuje powiększyć swoją działalność, musi pomyśleć o zatrudnieniu większej liczby pracowników.

## Jak zdobyć klientów?

O pozyskaniu klientów trzeba pomyśleć jak najwcześniej, najlepiej jeszcze przed uruchomieniem działalności. Im więcej podpiszemy z nimi umów, tym łatwiej będzie nam przetrwać pierwsze miesiące. Kluczowym czynnikiem jest tu odpowiedni marketing – przemyślana reklama może przyciągnąć uwagę przyszłych klientów. Najlepiej zacząć od miejsc, w których można spotkać wielu potencjalnych zainteresowanych korzystaniem z diety pudełkowej, a więc od biurowców, firm, instytucji, zakładów pracy. Jednym z dobrych rozwiązań jest proponowanie darmowej degustacji, która może przekonać konsumentów do jakości przygotowywanych posiłków i zachęcić do ich kupna. Ze względu na specyfikę działalności firm zapewniających dietę pudełkową klientom warto pozyskiwać w konkretnych grupach konsumenckich (np. wśród osób pragnących się odchudzać). W związku z tym dobrym pomysłem na zdobycie stałego grona odbiorców jest nawiązanie współpracy z siłowniami czy centrami sportowymi, które mogą polecać dietę pudełkową osobom korzystającym z ich usług.

Dotarcie do klienta jest trudnym zadaniem. Istotne jest stworzenie atrakcyjnego wizerunku marki w oczach odbiorcy. Ważną rolę może tu odegrać odpowiednie logo. Powinno ono budzić pozytywne skojarzenia z konkretną marką (należy unikać tworzenia znaku podobnego do logo innej firmy, by unikać niepotrzebnych pomyłek). W dzisiejszych czasach reklama za pośrednictwem mediów – internetu, prasy, telewizji czy radia – to podstawa dotarcia do szerokiego grona odbiorców. Dobrym pomysłem dotarcia do klientów jest prowadzenie aktywnego profilu na Facebooku oraz strony WWW z przejrzystym i czytelnym opisem oraz zachęcającymi zdjęciami proponowanych dań. Publikowanie zdjęć i postów na portalu społecznościowym budzi

zainteresowanie obserwujących je osób. Równie ważna jest możliwość zamawiania cateringu online i płacenia przez internet. Ze względu na jego ogromną popularność nie należy zaniedbywać promocji firmy za jego pomocą. Odpowiednie wykorzystanie mediów społecznościowych i innych kanałów komunikacji w celu reklamy odgrywa dużą rolę w wyróżnianiu się spośród grona firm konkurencyjnych. Do popularnych firm cateringowych, funkcjonujących na polskim rynku, zaliczyć można m.in.: Dietbox, Diety Sfera, Kiełki na Widelki, Eatzone, Zielony Widelec, Pomelo.

Co ciekawe, istotną rolę w odnoszeniu sukcesu przez firmę odgrywają też takie elementy, jak np. schludne zapakowanie posiłków w atrakcyjne dla oka pudełko. Musi ono przyciągać wzrok nie tylko naszego klienta, ale również skusić osobę siedzącą obok do zamówienia posiłków właśnie w tej firmie. Bardzo ważny jest dla każdego przedsiębiorstwa tzw. marketing szeptany. Aby klient polecił konkretną firmę osobom w swoim otoczeniu, dania muszą być nie tylko zrobione z produktów dobrej jakości, ale powinny być także, a może przede wszystkim, smaczne. Dodatkowymi czynnikami wpływającymi na ocenę firmy są m.in. punktualność kuriera, zgodność dostarczonych posiłków z zamówieniem czy też stała, optymalna cena. Zadowolony klient wróci, a niezadowolony nie tylko przestanie korzystać z usług danej firmy, ale też zniechęci innych do takiego działania.

## **Jak funkcjonuje dieta pudełkowa?**

Dieta pudełkowa, czyli catering dietetyczny, odbywa się bez zakupów półproduktów i gotowania, dzięki czemu zaoszczędzić można sporo czasu. Osoba chcąc skorzystać z usługi firmy cateringowej w tym zakresie powinna przekazać dietetykowi podstawowe informacje o sobie. Dzięki temu dobrana zostaje odpowiednia dla niej dieta. Firmy funkcjonujące na rynku oferują m.in. dietę pełnowartościową, redukcyjną, wegańską, paleo, specjalną i leczniczą. Po rozmowie z dietetykiem i wypełnieniu ankiety (przeprowadzonej w dogodnym dla klienta terminie, drogą telefoniczną lub internetową) z menu zostają także wykluczone produkty, których klient nie może spożywać lub których po prostu nie lubi. Każdego ranka lub wieczorem dnia poprzedniego (godziny dostawy są ustalane indywidualnie z każdym klientem) kurier przywozi posiłki na cały dzień (zazwyczaj są to trzy do pięciu szczelnie zapakowanych dań). Zamawiający musi tylko podgrzać danie, aby było ono gotowe do spożycia. Zazwyczaj istnieje również możliwość jednodniowego zawieszenia dostawy lub zamówienia posiłków niewymagających odgrzewania.



Statystyki pokazują, że firmy cateringowe stanowią dochodowy biznes, przez co ich liczba zwiększa się. „Marża waha się w granicach 25–30 procent. Najwięksi gracze w Polsce dochodzą w szczytowych momentach do 2500–3000 pudełek dziennie”<sup>3</sup>.

## Ile kosztuje catering dietetyczny?

Ceny dziennego zestawu oscylują w granicach od 45 do 80 złotych (w zależności od firmy, długości abonamentu, liczby posiłków oraz kaloryczności diety). Za miesięczny komplet posiłków klient zapłaci między 1000 a 2000 zł. Wiele firm oferuje zakup dostaw na jeden dzień, tydzień lub kilka tygodni – oferta jest naprawdę szeroka i dostosowana do potrzeb każdego klienta. Droższe są posiłki ustalane indywidualnie dla konkretnej osoby lub dowożone o różnych porach w inne miejsca (jeśli ktoś pracuje w terenie). Najdroższe są diety dla osób z problemami zdrowotnymi, co wynika z trudności w przygotowywaniu posiłków, wykluczenia niektórych produktów oraz przykładania większej uwagi do składników. Przykładem może być przygotowywanie posiłków bezglutenowych dla osób cierpiących na celiakię, wymagające osobnego pomieszczenia, innych naczyń oraz ubrań.

Dodatkowo na cenę zestawu składają się: wynagrodzenie pracowników, koszty opakowań, opłaty za media czy lokal itd. Poniżej przedstawiono przykładowe tabele cen posiłków.

Tabela 1. Cennik posiłków typu standard oferowanych przez firmę Dietering

		1000 kcal	1300 kcal	1500 kcal	1700 kcal	2000 kcal
1 tydzień	5 dni	255	260	265	275	285
	7 dni	345	350	355	370	375
2 tygodnie	10 dni	470	480	490	500	510
	14 dni	658	672	686	700	714
3 tygodnie	16 dni	736	752	768	784	800
	21 dni	966	987	1008	1029	1050
4 tygodnie	20 dni	900	920	940	960	980
	28 dni	1260	1288	1344	1344	1400
Dieta testowa	1 dzień	25	27	29	31	33

Źródło: Cennik, <http://www.dietering.com/cennik> (dostęp: 30.12.2016).

3 M. Kryda, *Dieta pudełkowa. Na co uważać, wybierając catering dietetyczny*, <http://wyborcza.pl/1,155287,20985429,dieta-pudelkowa-na-co-uwazac-wybijerajac-catering-dietetyczny.html> (dostęp: 30.12.2016).

Tabela 2. Cennik posiłków z diety bezglutenowej oferowanych przez firmę Dietering

		1000 kcal	1300 kcal	1500 kcal	1700 kcal	2000 kcal
1 tydzień	5 dni	275	280	285	290	295
	7 dni	385	392	399	406	413
2 tygodnie	10 dni	540	550	560	570	580
	14 dni	756	770	784	798	812
3 tygodnie	16 dni	832	848	864	880	896
	21 dni	1092	1113	1134	1155	1176
4 tygodnie	20 dni	1000	1020	1040	1060	1080
	28 dni	1400	1428	1456	1484	1512
Dieta testowa	1 dzień	40	41	43	45	47

Źródło: Cennik, <http://www.dietering.com/cennik> (dostęp: 30.12.2016).

Ceny posiłków rosną wraz z liczbą kalorii, a maleją w przeliczeniu na jeden dzień wraz ze wzrostem liczby dni. Stały klient zamawiający sporą liczbę posiłków i korzystający z usług regularnie może liczyć na dodatkowe profity, np. w postaci promocji, zniżek czy karty rabatowej.

## Skąd bierze się popularność diety pudełkowej?

Na rosnącą popularność tego typu diety składa się wiele czynników. Siłą napędową jest ciągły wzrost popularności aktywnego trybu życia, opartego zarówno na aktywności fizycznej (chodzeniu na siłownię, basen, uprawianiu różnych sportów), jak i na dbaniu o dietę. Coraz więcej osób zwraca uwagę na to, co je – w myśl popularnego stwierdzenia „jesteś tym, co jesz”. Ludzie z coraz większą uwagą podchodzą do składników, z których przyrządzony został ich posiłek, a także liczby kalorii. Niewątpliwie jest to pozytywny trend, który ma szansę przyczynić się do zmniejszenia statystyk dotyczących nadwagi wśród krajów rozwiniętych i rozwijających się.

## Czy warto inwestować w ten rodzaj działalności?

Podane powyżej przykłady pokazują, że warto zwrócić uwagę na catering dietetyczny jako potencjalny biznes. Nieustannie rosnąca popularność aktywnego trybu życia, promowanie go poprzez media społecznościowe (także przez celebrytów) sprzyja temu sektorowi usług. Tempo życia we współczesnym świecie, sprawiające, że ludzie coraz mniej czasu poświęcają na uważne

przygotowanie i spożycie posiłku, w połączeniu z wszechobecnym pragnieniem posiadania idealnej sylwetki, przyczynia się do wzrostu popularności cateringu dietetycznego. Powodzenie firm świadczących usługi cateringowe z zakresu diety pudełkowej wciąż rośnie, co sprawia, że zwiększa się także liczba tego typu ofert. Warto zauważyć, że popularność diet pudełkowych jest objawem pozytywnych zmian myślenia i podejścia do życia wśród ludzi. Jednocześnie jest to dobry znak dla przedsiębiorców i osób zamierzających otworzyć swoją działalność gospodarczą – inwestowanie w usługi związane ze zdrowym trybem życia i nastawienie profilu swojej działalności na ten kierunek może pozwolić na odniesienie sukcesu. Każde przedsięwzięcie wymaga co prawda dobrej znajomości potrzeb konsumentów i przeprowadzenia licznych badań wśród potencjalnej grupy klientów, lecz firma zajmująca się tak konkretną i popularną usługą jak dieta pudełkowa, może generować duże zyski. To dobra opcja dla osób młodych, zainteresowanych dietetyką i sportem, które szukają swojego miejsca w biznesie – w ten sposób mogą realizować swoje pasje, zarabiając przy tym. Należy jednak pamiętać, że konkurencja stale się powiększa.

Rośnie również liczba osób korzystających z tej formy cateringu, a jak pokazują statystyki, trend ten nie zamierza się na razie zmieniać. Powszechna moda na zdrowy tryb życia tylko temu sprzyja.

---

## Bibliografia

- Baliszewski T., *2,1 mld ludzi z nadwagą lub otyłością. Świat ma coraz większy problem z jedzeniem*, <http://natemat.pl/104269,2-1-mld-ludzi-z-nadwaga-lub-otyloscia-swiat-ma-coraz-wiekszy-problem-z-jedzeniem> (dostęp: 29.12.2016).
- Cennik*, <http://www.dietering.com/cennik> (dostęp: 30.12.2016).
- Dorożyński T., Urbaniak W., *Biznesplan i badanie rynków zagranicznych w przedsiębiorstwach*, [w:] B. Buczkowski, A. Kuna-Marszałek (red.), *Biznes we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 65–92.
- Dział i łączenie się spółek*, <http://prawo.money.pl/kodeks/spolek-handlowych/dzial-i-laczenie-sie-spolek/rozdzial-1-przepisy-ogolne/art-492> (dostęp: 15.01.2017).
- Kryda M., *Dieta pudełkowa. Na co uważać, wybierając catering dietetyczny*, <http://wyborcza.pl/1,155287,20985429,dieta-pudełkowa-na-co-uważac-wybijerajac-catering-dietetyczny.html> (dostęp: 30.12.2016).



# SIZ

---

wydawnictwo

Wydawnictwo SIZ

[www.wydawnictwosiz.pl](http://www.wydawnictwosiz.pl)

ISBN 978-83-65766-17-5



9 788365 766175