

ZESZYTY NAUKOWE
NR 27

Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Handlu i Usług
w Poznaniu

**WYŻSZA SZKOŁA HANDLU i USŁUG
W POZNANIU**

**ZESZYTY NAUKOWE
NR 27**

Poznań 2013

Redaktor naczelny

Kamila Wilczyńska

Rada Programowa

*Adam Budnikowski, Bogusław Fiedor, Bohdan Gruchman (przewodniczący),
Waldemar Frąckowiak, Wacław Jarmołowicz, Aleksander Panasiuk,
Ireneusz P. Rutkowski,*

Komitet redakcyjny

*Kazimierz Adamek (przewodniczący), Stefan Bosiacki, Krzysztof Kasprzak,
Kazimierz Rogoziński, Bernadeta Hołderna-Mielcarek, Joanna Wiśniewska*

Redaktor naukowy

Kamila Wilczyńska

Copyright by Wyższa Szkoła Handlu i Usług
Poznań 2013

ISSN 1642-9613
eISSN 2300-5475

Skład i druk
Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak sp.j.
ul. Piwna 1, 61-065 Poznań
tel.: 61 633 71 32
www.mos.pl

Spis treści

<i>Przedmowa</i>	9
------------------------	---

Artykuły

ARTUR KIJAS

Hipolit Cegielski w pamiętnikach współczesnych i historiografii	
Hipolit Cegielski in the Memoirs of his Contemporaries and Historiography..	13

JANUSZ KARWAT

Hipolit Cegielski jako filolog klasyczny i działacz społeczny	
Hipolit Cegielski as a classical philologist and socjal activist	27

BOGUMIŁA KOSMANOWA

Hipolit Cegielski jako dziennikarz	
Hipolit Cegielski as a journalist	39

WITOLD SZULC

Działalność gospodarcza Hipolita Cegielskiego	
Economic activity of Hipolit Cegielski	49

ZBIGNIEW DZIEMIANKO

Udział zakładów HCP w rozwoju przemysłu zbrojeniowego na terenie Centralnego Okręgu Przemysłowego	
Participation of HCP Factory in the development of the military industry at the Central Industrial Region	61

ANDRZEJ BYRT

Targi o targi...	
Bargaining for fairs	69

ANNA WOLFF-POWĘSKA

Dekalog pracy organicznej XXI wieku	
Decalogue of the 21st century organic work.....	73

ALICJA HADRYŚ-NOWAK

Typologia przedsiębiorstw rodzinnych - wybrane aspekty	
Family Business typology - selected aspects.....	83

JADWIGA SYNOWIEC

Marketing partnerski w przedsiębiorstwie i przesłanki jego sukcesu	
Personnel marketing in the company and preambles of its success	97

MAŁGORZATA DOMITER, ANNA MARCISZEWSKA	
Spółeczny wymiar innowacji w projektach unijnych Social dimension of innovativeness in European Union project.....	109
IRENEUSZ P. RUTKOWSKI	
Metody oceny projektów innowacji produktowych oraz dopasowanie strategii nowego produktu do kontekstu biznesowego Evaluation methods of product innovation projects and new product strategy adaptation to the business context	121
JANUSZ KRAŚNIAK	
Internacjonalizacja struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw produkcyjnych – wyniki badań The internationalization process of organizational structures in Wielkopolska enterprises the results of the research.....	137
ALICJA HADRYŚ-NOWAK	
Przesłanki wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw rodzinnych The reasons of choosing forms of foreign expansion by family companies – the role of relations and social capital	149
WŁADYSŁAWA ŁUCZKA-BAKUŁA, JOANNA SMOLUK-SIKORSKA	
Marketing żywności ekologicznej w aspekcie koncepcji 4P Marketing of organic food in view of 4P concept.....	167
JULIA WŁODARCZYK	
Nierówności dochodowe, pogoń za rentą i dyscyplina fiskalna – konceptualizacja powiązań Income inequalities, rent seeking and fiscal discipline – conceptualization of linkages.....	179
ANETTA BARSKA	
Znaczenie Internetu w rozwoju marketingu szeptanego The importance of the Internet in the development of word of mouth.....	191
EWA SOBOLEWSKA-PONIEDZIAŁEK	
Potrzeba bezpieczeństwa osób starszych a idea srebrnej gospodarki The Need of Security of Elderly and the Silver Economy Concept.....	205
MARLENA BEDNARSKA, DAWID SZUTOWSKI	
Warunki zatrudnienia w turystyce w świetle „Europejskiego badania warunków pracy” Employment Conditions in Tourism: Evidence from “European Working Condition Survey”	217
DAGMARA FISZER, JOANNA GERESZ	
Sieciowe produkty turystyczne województwa mazowieckiego Network tourism products of the masovian provimce	231

MONIKA TOMASZEWSKA

Turystyka wobec wyzwań i potrzeb turystów intelektualnie niepełnosprawnych
-wybrane aspekty prawne i społeczne

Tourism to the challenges and needs of tourists with intellectual disabilities

some aspects of the legal and social 247

Recenzje, sprawozdania, informacje

MARIAN KRÓL

Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego w Poznaniu. 15 lat działalności 261

Przedmowa

W dwusetną rocznicę urodzin Hipolita Cegielskiego Sejm Rzeczypospolitej Polskiej okolicznościową uchwałą oddał hołd temu wyjątkowemu Polakowi i działaczowi gospodarczemu, uznając go za Patrona Polskiej Przedsiębiorczości. Sejmik Województwa Wielkopolskiego zaś przyjął uchwałę, że rok 2013 w Wielkopolsce będzie Rokiem Hipolita Cegielskiego.

Poniższe opracowania mają na celu ukazanie różnych aspektów aktywności Hipolita Cegielskiego – jako intelektualisty i nauczyciela, działacza patriotycznego i społecznika, wydawcy i dziennikarza oraz przedstawienie jego zasług jako twórcy nowoczesnego przemysłu na ziemiach polskich. Artur Kijas zauważa, że Hipolit Cegielski w pamiętnikach u współczesnych nie znalazł odbicia takiego, na jakie z pewnością zasługuje. Dopiero w okresie międzywojennym, jak i po drugiej wojnie światowej badacze zajęli się życiem i działalnością Cegielskiego, przypominając jego wielki wkład w rozwój cywilizacyjny Wielkopolski. Janusz Karwat wspomina, że Hipolit Cegielski w połowie dziewiętnastego wieku, jako przemysłowiec uczestniczył we wszystkich polskich przedsięwzięciach oświatowych na terenie Poznania. Bogumiła Kosmanowa stwierdza, że Cegielski zdołał, dzięki wrodzonej inteligencji, pracowitości i pasji działania, zająć trwale miejsce w wielu dziedzinach życia. Zabłysnął również na polu dziennikarstwa, wytyczając w Wielkopolsce współczesnym i potomnym drogi dalszego jego rozwoju. Artykuły i rozprawy publikował Cegielski na łamach czasopism i gazet, uczestniczył też przy ich zakładaniu. Doceniał znaczenie prasy jako środka informacji i reklamy. Natomiast Witold Szulc opisuje działalność gospodarczą Hipolita Cegielskiego, którą rozpoczął od prowadzenia stacji dla uczniów. Potem był sklep artykułów żelaznych, warsztaty naprawcze narzędzi i maszyn rolniczych, a w końcu szybko rozwijająca się fabryka, w której osobiście pilnował „szczególnej staranności” w produkcji. Osiągnięcia organizacyjne i działania na rzecz wzmocnienia polskich sfer produkcyjnych sprawiły, że powierzano Hipolitowi Cegielskiemu przewodnią rolę w polskich organizacjach społecznych i gospodarczych, w których rozwoju odegrał również istotną rolę.

„Ponad sto lat temu Dezydery Chłapowski krytykował Hipolita Cegielskiego za odejście od rolnictwa na rzecz budowania przemysłu. To jednak Cegielski miał rację wyczuwając nowe trendy nadchodzącej, kolejnej epoki”¹.

Zbigniew Dziemianko opisuje działalność Spółki Akcyjnej „H. Cegielski” w Poznaniu, która w połowie lat trzydziestych XX wieku, jako jedna z niewielu środowisk gospodarczych w Polsce, zaangażowała się w rozwój terenów go-

¹ H. Mruk, Wstęp do wydania polskiego [w:] P.Kotler, M. Kotler, *Przez marketing do wzrostu*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań 2013, s. 6.

spodarczo zacofanych, budując najnowocześniejsze zakłady na terenie Centralnego Ośrodka Przemysłowego.

Współczesne dziedzictwo Hipolita Cegielskiego, filozofa i patrioty, człowieka czynu i działacza społecznego omawia Andrzej Byrt. Autor uważa, że Cegielski wskazuje nam, że można myśleć i działać sprawnie i skutecznie dla osiągnięcia etycznie dobrego celu gospodarczego, społecznego, kulturalnego i wreszcie naukowego.

Próbuje odpowiedzi na pytanie o aktualność kanonu pracy organicznej² dokonuje Anna Wolff-Powęska. Autorka w poszukiwaniu różnic i podobieństw między XIX i XXI wiekiem, ukazuje dystans między wytworem ludzkiego rozumu a instynktem moralnym człowieka, niezmiennością pewnych prawd i poszukiwań jednostki, narodów i społeczeństw. Wypowiedź jest wskazaniem skierowanym głównie do młodego pokolenia, zmuszającym do refleksji nad sensem pracy u podstaw i odpowiedzialności za wnioski wpływające z historii.

Tak więc idea pracy organicznej nic nie straciła na swej aktualności w XXI wieku. Zmieniła się tylko sytuacja polityczna i ekonomiczna Polski. Kontynuowanie idei pracy organicznej w XXI wieku musi jedynie przybierać nowe formy, przystosowane do wymogów dnia dzisiejszego. Współczesne społeczeństwo zdaje sobie sprawę konieczności dostosowania się do aktualnych potrzeb rynku, z konieczności podnoszenia swych kwalifikacji. Idea pracy organicznej może wspólnie wspierać rozwój przedsiębiorczości, a przede wszystkim rozwój innowacyjności, czyli wprowadzanie i ciągłe poszukiwanie twórczych rozwiązań, ulepszanie procesów produkcji i sprzedaży, lepsze zarządzanie i organizację pracy oraz ekspansywność czyli stawianie sobie ambitnych celów, by osiągać coraz większe korzyści. Przykładem takich działań są poniższe opracowania.

Alicja Hadryś-Nowak prezentuje przedsiębiorstwa rodzinne, które są szczególnie podmiotami, a ich specyfika wynika głównie z faktu, że w ramach jednej organizacji mamy do czynienia dwoma odmiennymi systemami: systemem firmy i systemem rodziny. Autorka bada wzajemne relacje tych dwóch systemów. Jadwiga Synowiec omawia koncepcję marketingu personalnego zwracając uwagę na fakt, że zmieniające się dynamicznie otoczenie wielu firm sprzyja ciągłemu jego rozwojowi i tworzy szeroki zakres wątków tematycznych.

Małgorzata Domiter i Anna Marciszewska podkreślają znaczenie innowacji społecznych, jako jednego z instrumentów dających możliwość efektywnego poszukiwania nowych rozwiązań problemów społecznych. Autorki zwracają

² „Idea pracy organicznej zrodziła się w połowie XIX wieku jako forma walki o przetrwanie narodu polskiego w warunkach niewoli. Wówczas to grono świątłych Wielkopolan, do którego należał Hipolit Cegielski, dało przykład działania w sferze gospodarczej, społecznej, kulturalnej i patriotycznej prowadząc do bezkrawnej rewolucji, dla umocnienia i utrwalenia ducha narodowego w społeczeństwie polskim.” – M. Król [w:] *Dekalog pracy organicznej w XXI wieku*, Wyd. Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego, Poznań 2013, s.7.

uwagę na możliwość wdrażania innowacji społecznych dzięki dostępnym funduszom strukturalnym, ze szczególnym uwzględnieniem EFS. Ireneusz P. Rutkowski pokazuje, że istnieje wiele odmiennych strategii innowacji produktu oraz metod i narzędzi pozwalających pozyskać wartościowe informacje. Autor omawia strategie, cele, obszary oraz problemy zarządzania projektami nowych produktów.

Janusz Kraśniak podejmuje próbę diagnozy poziomu internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw produkcyjnych. Wyniki badań wskazują na niski stopień i zakres internacjonalizacji, charakterystyczny dla wczesnych etapów umiędzynarodowienia działalności. Alicja Hadrzys-Nowak zwraca uwagę, jak trudną decyzją dla przedsiębiorstw rodzinnych jest wejście na rynek zagraniczny. Ryzyko jakie się z tym wiąże oraz problem sfinansowania przedsięwzięcia często stoi na przeszkodzie tej formie ekspansji zagranicznej.

Władysława Łuczka-Bakuła i Joanna Smoluk-Sikorska badają rozwój rynku żywności ekologicznej. Autorki stwierdzają, że obecna faza rozwoju rynku żywności ekologicznej jest uwarunkowana poprawą funkcjonowania dystrybucji oraz intensywnym wykorzystaniem narzędzi promocji. W przeciwnym razie rynek żywności ekologicznej utrzyma cechy rynku niszowego o niewykorzystanych możliwościach rozwoju

Próby konceptualizacji powiązań pomiędzy nierównościami dochodowymi a dyscypliną fiskalną dokonuje Julia Włodarczyk. Autorka twierdzi, że zwiększenie nierówności dochodowych może doprowadzić do przyspieszenia albo do spowolnienia dynamiki wzrostu gospodarczego, a w konsekwencji – do zmiany warunków prowadzenia polityki fiskalnej.

Marketing szeptany polegający na wykorzystaniu sieci kontaktów konsumentów, ich roli w społeczeństwie i dostępu do mediów, omawia Anetta Barska, widząc w tym sposób, aby upowszechniać zachowania i budować preferencje poprzez rozpowszechnianie informacji.

Zachodzące zarówno w Polsce, jak i na świecie przemiany demograficzne, w efekcie których wzrasta liczba osób w wieku poprodukcyjnym, powodują konieczność poszukiwania nowego kierunku rozwoju gospodarek, który uwzględniałby wspomniany trend. Ewa Sobolewska-Poniedziałek wskazuje na ideę srebrnej gospodarki, jako systemu zwracającego się w kierunku wykorzystania możliwości osób starszych.

Diagnozę warunków pracy w turystyce, w kontekście możliwości konkurowania o kapitał ludzki, opracowali Marlena Bednarska i Dawid Szutowski. Uwagę zwrócono zarówno na ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne korzyści płynące z zatrudnienia w sferze usług. Natomiast Dagmara Fiszer i Joanna Geresz prezentują rolę, jaką odgrywa współpraca lokalnych podmiotów w celu opracowywania i wdrażania produktów turystycznych. Monika Tomaszewska

przedstawia prawne i społeczne uwarunkowania turystyki osób niepełnosprawnych intelektualnie. Stanowić to może punkt wyjścia dla dyskusji o prawnych uwarunkowaniach udziału niepełnosprawnych intelektualnie w turystyce.

Przedstawione przykłady badań nad współczesnymi formami pracy organicznej w procesach produkcji, handlu i usługach wskazują na ich zapotrzebowanie społeczne. Wynika ono z naszego półwiecznego braku gospodarki rynkowej i w efekcie zacofania gospodarczego w stosunku do krajów Zachodniej Europy. Powrót do idei pracy organicznej stwarza nam szansę na nadrobienie zaległości w duchu wielkopolskiego porządku.

Szanownych Czytelników na pewno zainteresuje również bogata działalność Towarzystwa im. Hipolita Cegielskiego, którą prezentuje jej prezydent Marian Król.

Kamila Wilczyńska

ARTUR KIJAS

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Hipolit Cegielski w pamiętnikach współczesnych i historiografii

Hipolit Cegielski in the Memoirs of his Contemporaries and Historiography

Hipolit Cegielski, wybitny Wielkopolek cieszący się za życia dużym uznaniem rodaków, wkrótce po śmierci tak we wspomnieniach, jak i piśmiennictwie nie doczekał się odpowiadających jego zasługom wzmianek i opracowań. Tylko nieliczni ze współczesnych, jak np. pochodzący z Galicji Kazimierz Szczaniecki czy poznanianin Teodor Filipowicz, poświęcili mu cokolwiek uwagi¹. Braki w tym zakresie z nawiązką kompensują wspomnienia Marcelego Mottego zatytułowane *Przechadzki po mieście*². Inspiracją ich powstania, jak wspominał autor, była tęsknota za przeszłością, za dawnym Poznaniem, który za życia Mottego uległ gwałtownym przeobrażeniom, chęć pokazania wysiłku pokolenia, w większości jego rówieśników, które tak wiele dla miasta zrobiło. Ponadto, gdy spisywał swoje wspomnienia, wielu ludzi przywoływanych w tekście już nie żyło. Odnosił to we wstępie *Przechadzek*: „Dziwnie mi się robi i tęskno – pisze – jakoby miasto, w którym całe przecież przepędziłem życie, na obce jakieś się zamieniło, a raczej jakoby chodził po cmentarzu, szukając krewnych, przyjaciół, rówieśników”³.

¹ K. Szczaniecki, *Pamiętnik. Wielkopolska i powstanie styczniowe we wspomnieniach galicyjskiego ziemianina*. Opracował, wstępem i przypisami opatrzył W. Molik, Poznań 1999, s. 33; T. Filipowicz, *Moje wspomnienia 1860-1932*. Przedmowa A. Wojtkowski, Poznań 1933, s. 12. Patrz także: W. Ceglarek, *Bibliografia pamiętników wielkopolskich 1919-1983*, Poznań 1989 („Biblioteka Kroniki Wielkopolski”), s. 8.

² *Przechadzki* miały kilka wydań. Pierwsze jeszcze za życia autora, w pięciu częściach ukazało się w latach 1888-1891 na łamach „Dziennika Poznańskiego”. Wznowiono je w dwóch tomach w PIW w 1957 roku w prestiżowej serii „Biblioteka Pamiętników Polskich i Obcych”, w opracowaniu Zdzisława Grota (z obszernymi przypisami i wskazówkami bibliograficznymi). Korzystanie z książki ułatwiały szczegółowe indeksy – osób i rzeczowy. Patrz: recenzja p. W. Jakóbczyka w „Kronice Miasta Poznania”, 1957, R. 25, nr 3/4, s. 119-121. Na początku lat 80. XX wieku Grot przygotował nowe wydanie, uwzględniające aktualny dorobek badaczy zajmujących się dziejami Wielkopolski drugiej połowy XIX wieku. Śmierć tego zasłużonego badacza 7 sierpnia 1984 roku uniemożliwiła realizację zamierzenia. Nowe wydanie, dotąd najobszerniejsze, z bogatą ikonografią, którego podstawą stał się przygotowany do wydania tekst Grota, ukazało się w 1999 roku w Wydawnictwie Miejskim Poznań, z uzupełnionymi i przeredagowanymi przypisami Witolda Molika. Strony cytatów w niniejszym artykule pochodzą z tego wydania.

³ M. Motty, *Przechadzki po mieście*, t. 1, Poznań 1999, s. 5.

Przedmiotem zainteresowań Mottego były główne warstwy społeczne Poznania: szlachta, mieszczaństwo, inteligencja. Opisywał rzeczy i ludzi, których na ogół znał. Najwięcej uwagi, poza całą galerią ciekawych postaci, poświęcił szkołom i instytucjom, między innymi Gimnazjum św. Marii Magdaleny, Towarzystwu Naukowej Pomocy i Poznańskiemu Towarzystwu Przyjaciół Nauk. Niezwykle cenne dla badacza, oprócz zdarzeń, ulic i obiektów, są w miarę dokładne biografie ludzi, których działalność niejednokrotnie daleko wykraczała poza granice regionu. Poza Hipolitem Cegielskim do grona tego należeli: Karol Marcinkowski, Karol Libelt, August Cieszkowski, Dezydery Chłapowski, Tytus i Jan Działyńscy, Maciej Mielżyński, Jan Konstanty Żupański. Jako pierwszy, zaledwie w kilka miesięcy po śmierci Cegielskiego, obszerniejsze wspomnienie o nim zamieścił Marcelli Motty. W *Rachunkach z 1868 roku*, będących interesującą kroniką kulturalno-polityczną wydawaną w Poznaniu przez Bolesławitę (Józefa Ignacego Kraszewskiego), ukazała się blisko 80-stronicowa biografia Cegielskiego, zatytułowana *Wspomnienie pośmiertne z notat udzielonych ułożone*⁴. Wielu badaczy zajmujących się Cegielskim opracowanie to przypisywało Kraszewskiemu. Jednakże treść *Wspomnień* oraz wiele szczegółów w nim zawartych przemawia, że napisał je ktoś, kto Cegielskiego znał bardzo blisko. Trudno powiedzieć, aby to był Kraszewski, utrzymujący co prawda z Drezna bliskie kontakty z wieloma poznańczykami, lecz nie tak kordialne⁵. Za Mottym przemawiają więc względy zarówno formalne, jak i rodzinne. Nauczycielem młodego Cegielskiego w Gimnazjum św. Marii Magdaleny był bowiem Jan Baptysta Motty, ojciec Marcelego⁶. Po zdaniu egzaminu nauczycielskiego i przyjeździe do Poznania w 1840 roku Cegielski zamieszkał u rodziny Mottych. Tam poznał Walentynę Motty, z którą w farze poznańskiej 6 października 1841 roku wziął ślub⁷. Nikt zatem lepiej niż Marcelli Motty nie mógł lepiej orientować się zarówno w sprawach osobistych, jak i zawodowych Cegielskiego. „O tym Cegielskim, który w społeczeństwie naszym bardzo znakomite zajmował stanowisko – pisał Motty w *Przechadzkach po mieście* – zdobywszy je sobie li tylko własną zdolnością, pracą i zasługą, niejedno lepiej powiedzieć ci mogę, panie Ludwiku, niż wielu innych żyjących jeszcze jego dawniejszych znajomych, bo od początku młodości naszej byliśmy z sobą bez przerwy w najściślejszych stosunkach”⁸. Tekst Mottego o Cegielskim w wielu fragmentach swoim brzmieniem przypomina to, co wydrukowane zostało we wspomnianych *Rachunkach*. Nie można jednakże wykluczyć, że Kraszewski wyko-

⁴ B. Bolesławita, *Rachunki 1868*. Rok trzeci, Poznań 1869 (nakładem księgarni Jana Konstantego Żupańskiego), „Słówek wstępne”, s. 843-845; tekst, s. 846-918.

⁵ B. Kosmanowa, *Józef Ignacy Kraszewski a Wielkopolska*, Bydgoszcz 1993.

⁶ *Nauczyciele Gimnazjum i Liceum Świętej Marii Magdaleny w Poznaniu 1793-1996*. Opracował A. Białobłocki, Poznań 1998, s. 32.

⁷ Dr Z. Grot, *Hipolit Cegielski*, Poznań 1947, s. 64-65.

⁸ M. Motty, *Przechadzki po mieście*, t. 1, op. cit., s. 383.

rzyszał w nich jakiś obszerny tekst przesłany mu przez Mottego. Wielokrotnie bowiem odwołuje się do otrzymanych materiałów biograficznych. Píše np.: „Opowiadanie nasze oparte na źródłach dla nas dostępnych, za których udzielenie niech nam wolno tu będzie złożyć dzięki” lub też: „Przywiedziemy tu wyrazy przyjaciela, który najbliżej go znając, najlepiej też mógł ocenić”⁹. Należy nadmienić, że obszerna biografia Cegielskiego autorstwa Mottego znalazła się też w zbiorach archiwalnych biblioteki Uniwersytetu Jagiellońskiego¹⁰.

Dla autora życiorysu zamieszczonego w *Rachunkach* Cegielski był nie tylko działaczem mającym na celu zawsze dobro ogółu, ale i przewodnikiem narodu. „Niewielu z ludzi danem było – pisze – uosobić w sobie ideę męża swego wieku, wyrażać tak jasno kierowniczą jego ideę, środki, jakimi rozjaśnienie jej i urzeczywistnienie się zdobywa, słowem na stanowisku stosunkowo skromnym, być istotnym ideałem, harmonijną całością, jakby na okaz stworzoną, czem może i być powinien człowiek”¹¹.

Przez dłuższy czas *Rachunki*, później zaś *Przechadzki po mieście* pozostawały jedynym obszerniejszym źródłem informacji na temat życia i dokonań Cegielskiego, choć o jego zasługach dziennikarskich i gospodarczych (w latach 1865-1868 Cegielski był prezesem Centralnego Towarzystwa Gospodarczego) wspominają dwie jubileuszowe publikacje wydane w Poznaniu na początku XX wieku¹². Dopiero w *Historii Wielkiego Księstwa Poznańskiego* nieco więcej uwagi poświęcił mu historyk Stanisław Karwowski¹³. Większość wiadomości o wielostronnej aktywności społecznej powtórzył on za Mottym¹⁴. Wymienił zarówno instytucje kulturalne (teatr amatorski), jak i dobroczynne (Zakład św. Wincentego dla Sierot, otwarty w klasztorze pofilipińskim na Śródcie), w gremiach których uczestniczył Cegielski¹⁵. Zdaniem Karwowskiego, poczynając od lat 40. XIX wieku nie było w Poznaniu żadnej pożytecznej instytucji, w której pracach Cegielski nie brałby udziału. Swoje powstanie – pisał Karwowski – zawdzięczała mu miejska szkoła realna w Poznaniu, Towarzystwo Młodzieży Kupieckiej, Centralne Towarzystwo Gospodarcze, Towarzystwo Przemysłowe, które aktywniejszą działalność rozpoczęło dopiero po 1860 roku, kiedy w skład jego zarządu wszedł Cegielski. Nie zaniedbywał również ważnych inicjatyw kulturalnych. Był członkiem Komitetu Budowy Pomnika Adama Mickiewicza, odsłoniętego w pobliżu kościoła św. Marcina 9 maja 1859 roku.

⁹ Bolesławita, *Rachunki 1868*, op. cit., s. 845, 849.

¹⁰ Biblioteka Jagiellońska, rkps. 4840 (biografia Hipolita Cegielskiego).

¹¹ Bolesławita, *Rachunki*, op. cit., s. 844.

¹² *Książka jubileuszowa Dziennika Poznańskiego 1859-1909*, Poznań 1909, s. 4-14; 1861-1911. *Księga jubileuszowa wydana w 50-tą rocznicę założenia Centralnego Towarzystwa Gospodarczego w Wielkim Księstwie Poznańskim*, Poznań 1911, s. 11, 13, 14.

¹³ S. Karwowski, *Historia Wielkiego Księstwa Poznańskiego*, t. 1: 1815-1852, Poznań 1918; t. 2: 1852-1863, Poznań 1919.

¹⁴ S. Karwowski, *Historia Wielkiego Księstwa Poznańskiego*, t. 1, op. cit., s. 276-277.

¹⁵ Tamże, s. 534, 548.

Ciekawym przyczynkiem do dziejów nauki w Wielkopolsce była monografia Andrzeja Wojtkowskiego omawiająca pierwsze półwiecze działalności Towarzystwa Przyjaciół Nauk w Poznaniu¹⁶. Znalazło się w niej kilka ważnych faktów dotyczących Cegielskiego. Kiedy władze pruskie odrzuciły projekt Augusta Cieszkowskiego założenia w Poznaniu polskiego uniwersytetu (propozycję wspierał Cegielski)¹⁷, pojawiła się myśl utworzenia towarzystwa naukowego. Obok Kazimierza Szulca, Tytusa Działyńskiego, Karola Libelta, w gronie zainteresowanych jego uruchomieniem znalazł się Hipolit Cegielski. Przewodniczył walnemu zebraniu, które obradowało 12 stycznia 1837 roku w mieszkaniu Władysława Niegolewskiego przy ulicy Młyńskiej¹⁸. Po burzliwej dyskusji dotyczącej zakresu, działalności i statutu towarzystwa przyjęto protokół podpisany przez 42 osoby uznane za założycieli Towarzystwa Przyjaciół Nauk Poznańskiego (taka była pierwotna nazwa)¹⁹. W gronie tym znalazł się też Hipolit Cegielski. Na konstytutywnym zebraniu Towarzystwa w Bibliotece Raczyńskich (13 lutego) wybrany został jego wiceprezesem. Po tygodniu jednakże złożył funkcję²⁰. Tłumaczył to przepracowaniem, przemęczeniem i bólami głowy. Wojtkowski nadmienił, że już wcześniej Cegielski do tej nominacji odnosił się z pewną rezerwą. Kwestionował nazwę Towarzystwa, sugerując, że z powodu braku w Wielkim Księstwie Poznańskim uczonych z większym autorytetem naukowym jej przyjęcie byłoby zarozumiałością. Ponadto obawiał się, że niesprzyjające nauce warunki polityczne w Poznańskim ograniczą jego swobodną działalność oraz że nie będzie w stanie pokonać trudności finansowych. Podobny pogląd reprezentował Marceli Motty²¹. Gdy jednak Towarzystwo w 1865 roku poszukiwało pomieszczeń na bibliotekę, Cegielski, tak niegdyś przeciwny jego założeniu, oświadczył gotowość odstąpienia mu trzech lub czterech pokoi w swoim domu bezpłatnie na rok²².

Okres międzywojnia nie przyniósł szczegółowych prac poświęconych Cegielskiemu. Rację miał przeto Adolf Nowaczyński, który w jednym ze swoich felietonów, opublikowanym w 1937 roku, pisał: „Pomnika, rzecz prosta, oczywiście jeszcze nigdzie nie ma na żadnym placu, na żadnym skwerze, ani w druku, ani w książce. Nazwisko to, dźwięk ten powtarza dzień w dzień kilka,

¹⁶ A. Wojtkowski, *Historia Towarzystwa Przyjaciół Nauk w Poznaniu*, Poznań 1928.

¹⁷ *Starania o polski uniwersytet w Poznaniu*. Augusta hr. Cieszkowskiego wnioski składane w sejmie pruskim 1851-1855, pod red. A. Pihan-Kijasowej, Poznań 2009.

¹⁸ M. Motty, *Przechadzki po mieście*, t. 1, op. cit., s. 265-266.

¹⁹ A. Wojtkowski, *Historia Towarzystwa Przyjaciół Nauk w Poznaniu*, op. cit., s. 37 i n. Poczet członków Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk 1857-2007, pod red. A. Pihan-Kijasowej, Poznań 2008, s. 24 (faksymile Alfabetycznego wykazu Członków Towarzystwa Przyjaciół Nauk Poznańskiego z 1857 roku – Hipolit Cegielski figuruje pod numerem 11).

²⁰ Tamże, s. 44.

²¹ Bolesławita, *Rachunki*, op. cit., s. 892; Z. Grot, Hipolit Cegielski, op. cit., s. 166.

²² A. Wojtkowski, *Historia Towarzystwa Przyjaciół Nauk w Poznaniu*, op. cit., s. 290.

jeżeli nie kilkanaście tysięcy ludzi, ale nikt nie pomyśli nawet na chwilę, kto to był, skąd się wziął, jak i co. Nikogo to nie obchodzi”²³.

Podstawowym źródłem wykorzystywanym przez badaczy zajmujących się Cegielskim w dalszym ciągu pozostawały *Przechadzki poi mieście*. Wymieniono je też w wykazie literatury do biogramu Cegielskiego autorstwa Zdzisława Grota, zamieszczonego w trzecim tomie *Polskiego słownika biograficznego*²⁴ oraz w *Bibliografii historii Wielkopolski* sporządzonej przez Andrzeja Wojtkowskiego²⁵. W wykazie Wojtkowskiego, poza *Nowym Korbutem* i *Encyklopedią powszechną*, znalazły się również gazetowe notki prasowe, krótkie artykuły wspomnieniowe, a także nekrologi, łącznie 23 pozycje bibliograficzne.

W końcu lat 30. XX wieku opracowania biografii Cegielskiego podjął się wspomniany wyżej Zdzisław Grot, uczeń Adama Skałkowskiego, autor dwóch opublikowanych monografii: o księdzu Aleksym Prusinowskim i generale Włodzimierzu Krzyżanowskim²⁶. Do wybuchu II wojny światowej zgromadził już spory materiał źródłowy obejmujący zarówno dokumentację rękopiśmienną, jak i materiały drukowane. Do szczególnie cennych należały archiwalia rodzinne ze zbiorów Pauliny Cegielskiej, Zofii Bajońskiej oraz Stanisława Sławskiego. Uzyskane stypendium z Funduszu Kultury Narodowej umożliwiło mu wyjazd do Niemiec i skorzystanie ze źródeł zdeponowanych w Państwowym Archiwum w Berlinie. Wiele listów z bogatej korespondencji Cegielskiego zostało przez Grota *in extenso* przepisanych. Miało to olbrzymie znaczenie dla nauki, gdyż archiwa Cegielskich, jak i Mottych w czasie II wojny światowej uległy rozproszeniu i zniszczeniu. Niektóre z listów, opublikowane przez Grota po II wojnie światowej, jak np. listy Władysława Bentkowskiego do Cegielskiego z lat 1863-1864, mają dla badaczy zajmujących się nie tylko Cegielskim, ale i ludźmi z nim związanych olbrzymie znaczenie²⁷.

Międzywojnie, poza cennymi przyczynkami, nie przyniosło jednak solidniejszej pracy na temat życia i dorobku Cegielskiego. Po opublikowaniu artykułu o Cegielskim w „Kurierze Poznańskim”, o napisaniu obszerniejszej pracy myślał wspomniany dramaturg i krytyk literacki Adolf Nowaczyński. Urodzony w Krakowie, jako jeden z pierwszych pisarzy spoza Wielkopolski „[...] zaczął zdzierać tę zasłonę, która Wielkopolskę i jej ludzi zaciemniała”²⁸. Był autorem poczytnych książek: *Warta nad Wartą* (1937) i *Poznaj Poznań* (1939).

²³ A. Nowaczyński, *Profesor Cegielski*, „Kurier Poznański” 1937, nr 142, 28 marca.

²⁴ Z. Grot, *Cegielski Hipolit (1815-1868)*, [w:] *Polski słownik biograficzny*, t. 3, Kraków 1937, s. 217-219.

²⁵ *Bibliografia historii Wielkopolski*, t. 1. Opracował A. Wojtkowski, Poznań 1838, s. 20.

²⁶ B. Piotrowski, *Zdzisław Grot*, [w:] *Wybitni historycy wielkopolscy*. Praca zbiorowa pod red. J. Strzelczyka, Poznań 1989, s. 383.

²⁷ *Listy Władysława Bentkowskiego do Hipolita Cegielskiego z czasu powstania styczniowego 1863-1864*, „Studia i Materiały do Dziejów Wielkopolski i Pomorza”, t. 8, 1963, z. 1, s. 83-122.

²⁸ S. Wachowiak, *Czasy, które przeżyłem. Wspomnienia z lat 1890-1939*, Warszawa 1983, s. 101.

Ze wspomnień Stanisława Wachowiaka, w 1920 roku podsekretarza stanu w Ministerstwie byłej Dzielnicy Pruskiej, w latach 1924-1926 wojewody pomorskiego, wynika, że „Krótko przed śmiercią w roku 1944 [Nowaczyński zmarł 3 lipca tego roku – przyp. A.K.] czytał nam na niedzielnych obiadach, jakie dla kilku przyjaciół urządził w Podkowie – ustępy nowego dzieła o Hipolicie Cegielskim, pionierze przemysłu wielkopolskiego. Nie wiem – snuje wątek Wachowiak - czy manuskrypt lub raczej jego pierwsze rozdziały się uratowały”²⁹.

Pierwsza naukowa biografia Cegielskiego pióra Grotu ukazała się dopiero w 1947 roku w oficynie Księgarni Akademickiej w Poznaniu³⁰. Grot, podobnie jak jego poprzednicy, bardzo wysoko oceniał wkład Cegielskiego w cywilizacyjny rozwój Wielkiego Księstwa Poznańskiego. Uważał, że odegrał on wybitną twórczą rolę na wszystkich niemal odcinkach polskiego życia publicznego: gospodarczym, społeczno-politycznym, oświaty, kultury i nauki. Pisał, że Cegielski „[...] sam za swój największy obowiązek życia poczytywał podniesienie własnego przedsiębiorstwa, a to nie tylko dla osobistych korzyści, ale i krajowych. Własnym chciał służyć przykładem, gdy chodziło o przekształcenie życia gospodarczego z rolniczego na przemysłowe, a tym samym o zasadnicze przestawienie psychiki społeczeństwa. Niestrudzenie o to zabiegał piórem i czynem. Wskazywał na przykłady Zachodu, gdzie z potężnym rozmachem wyrastały setki i tysiące nowych fabryk, gdzie nowe wynalazki przekształcały cały tryb życia dotychczasowego, a świat nowe zyskiwał oblicze”³¹. Oprócz ważniejszych dat z biografii, wiele miejsca poświęcił instytucjom, które dzięki Cegielskiemu znacznie ożywiły swoją działalność. Stwierdzał, że nawet pod koniec życia Cegielski „Nie ustawał [...] mimo osłabionego zdrowia i zatrudnienia w przedsiębiorstwie w pracy społecznej. Podtrzymywał energią i autorytetem Towarzystwo Przemysłowe, którego dyrektorem był członkiem. Zabiegał o byt Domu Sierot. Należał do czynnych członków Wydziału Przyrodniczego Towarzystwa Przyjaciół Nauk [...] Najwięcej wszakże jak zwykle poświęcał trudu Towarzystwu Pomocy Naukowej, z którym żył się najściślej. Lubił ową atmosferę ofiarności i poświęcenia, którą tchnęło to wielkie dzieło Marcinkowskiego”³². Aktywność, sumienność i poczucie obowiązku przyniosły mu też popularność, z której od czasu Marcinkowskiego korzystał w Poznaniu mało kto.

Praca Zdzisława Grotu, oparta na solidnej podstawie źródłowej, bogata w szczegóły, mimo upływu lat zachowała swą wartość poznawczą. Niezwykle cenne są dołączone do niej polskie, łacińskie i niemieckie załączniki źródłowe:

²⁹ Tamże, s. 101-102.

³⁰ Z. Grot, *Hipolit Cegielski*, op. cit.

³¹ Tamże, s. 205.

³² Tamże, s. 210.

od aktu urodzenia i metryki chrztu Cegielskiego do jego korespondencji z Władysławem Bentkowskim i synem Stefanem³³. Rozdział o dziejach przedsiębiorstwa w okresie życia jego twórcy został przez autora z książki wycofany. Wszedł on w skład pracy wydanej rok wcześniej na jubileusz Zakładów Cegielskiego³⁴.

Druga książka Grot o Cegielskim wydana została w 1980 roku w wersji popularnonaukowej w serii „Wybitni Wielkopolanie”, z inicjatywy Wielkopolskiego Towarzystwa Kulturalnego i Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza³⁵. Mimo popularyzatorskiego charakteru, znalazło się w niej dużo więcej ilustracji niż w publikacji omówionej wcześniej, w tym kilka rzadkich, badaczom nieznanych. Znakomita polszczyzna wpłynęła na dużą popularność książki. Mimo znacznego nakładu – 5 tys. egzemplarzy – bardzo szybko się też rozeszła. Podsumowując ofiarne i twórcze życie swego bohatera, Grot konstatował: „Hipolit Cegielski bez wątpienia należał do postaci historycznych w Wielkim Księstwie Poznańskim. [...] Był przy tym postacią wiodącą, cieszącą się szerokim autorytetem, jak gdyby przywódcą bezpaństwowego społeczeństwa, przywódcą oczywiście w znaczeniu moralnym, bez formalnej władzy”³⁶.

Grot poświęcił Cegielskiemu także odrębny cenny artykuł zamieszczony w pracy zbiorowej pod redakcją Witolda Jakóbczyka *Wybitni Wielkopolanie XIX wieku*³⁷.

W lutym 1849 roku z powiatu kościańskiego Cegielski został wybrany na deputowanego do sejmu berlińskiego. Jako parlamentariusz opowiedział się za solidarnością wśród polskich posłów, a neutralnością wobec spraw obcych i stronnictw niemieckich. Był zwolennikiem utworzenia w sejmie silnego polskiego stronnictwa. Krótką działalność Cegielskiego w sejmie pruskim w latach 1849-1950 omówił Grot w odrębnej monografii³⁸.

Druga połowa XX wieku znacznie wzbogaciła studia nad dziejami politycznymi, społeczno-gospodarczymi i kulturalnymi Wielkopolski. Pojawili się badacze, którzy w oparciu o nowe materiały wnieśli do nauki oryginalne ujęcia problematyki znanej już wcześniej. Szerzej oceniono również wielowątkowy dorobek i zasługi Cegielskiego. Do autorów, którzy pozostawili interesujące opinie na jego temat należeli: wspomniany wcześniej Witold Jakóbczyk, Czesław Łuczak, Lech Trzeciakowski, Waław Radkiewicz, Zbigniew Zakrzewski. Nie można zapominać także o historykach nieco młodszych: Bogumile i Marcelim Kosmanach czy też Witoldzie Moliku. O nauce, a później pracy

³³ Tamże, s. 247-306.

³⁴ Z. Grot, *100 lat Zakładów H. Cegielskiego 1846-1946*, Poznań 1946.

³⁵ Tenże, *Hipolit Cegielski 1813-1868*, Warszawa-Poznań 1980.

³⁶ Tamże, s. 208.

³⁷ Tenże, *Hipolit Cegielski 1813-1868*, [w:] *Wybitni Wielkopolanie XIX wieku*. Praca zbiorowa pod red. W. Jakóbczyka, Poznań 1959, s. 189-221.

³⁸ Z. Grot, *Działalność posłów polskich w sejmie pruskim (1848-1850)*, Poznań 1961, s. 143-144.

Cegielskiego w Gimnazjum św. Marii Magdaleny wspominali Jan Stoiński i Grzegorz Łukomski³⁹, zasługi Cegielskiego jako filologa klasycznego, profesora języka łacińskiego i greckiego w tym gimnazjum omówił Jan Horowski⁴⁰.

Przynajmniej w kilku pracach Witolda Jakóbczyka znaleźć można wzmianki o Cegielskim. W *Studiach nad dziejami Wielkopolski* jest mowa zarówno o udziale Cegielskiego w działalności Polskiego Kasyna Poznańskiego, Towarzystwa Naukowej Pomocy, jak i w wydawaniu i redagowaniu tytułów prasowych: „Gazety Polskiej”, pisma o charakterze liberalnym i filozoficznym, później zaś „Gońca Polskiego” i „Dziennika Poznańskiego”. Oceniając jego aktywność i dorobek organizacyjny Jakóbczyk stwierdzał, że „Cegielski był przedstawicielem tej grupy, która podjęła obronę narodowości drogą jawną i legalną, poprzez szeroko zorganizowaną pracę organiczną”⁴¹. Szczególnie wiele miejsca w pracach Jakóbczyka znalazła długoletnia, bo blisko 23 lata licząca, działalność Cegielskiego w Towarzystwie Naukowej Pomocy, której poświęcił „swój talent pióra jako propagandzista”⁴².

„Postać samego Cegielskiego – wspominał uczeń Profesora Jakóbczyka Lech Trzeciakowski w książce napisanej wspólnie z żoną Marią – syna dzierżawcy majątku, który opuścił wieś, by chleba szukać w mieście, gdzie przebył drogę od gimnazjalisty, następnie studenta, profesora gimnazjalnego, przez kupca do największego polskiego przemysłowca w Poznaniu – była symbolem tych przemian, jakie stały się udziałem dziewiętnastowiecznych poznaniaków. Krok po kroku, niepostrzeżenie przekształcili się oni ze społeczności na wpół jeszcze feudalnej z przełomu wieków XVIII i XIX w społeczeństwo nowoczesne, społeczeństwo miasta kapitalistycznego”⁴³.

Czesław Łuczak w swojej pracy na temat życia społeczno-gospodarczego Poznania ukazał proces przekształcenia przez Cegielskiego sklepu artykułów żelaznych, otwartego w Bazarze w 1846 roku, a następnie warsztatów naprawczych uruchomionych na przełomie lat 1849/1850 w fabrykę maszyn i narzędzi rolniczych, powiększoną w 1859 roku o odlewnię żelaza⁴⁴. Działania te były dziełem jednego człowieka konsekwentnie realizującego ideę uprzemysłowienia miasta. Interesującą wiadomością przytoczoną przez Łuczaka jest to, że jeszcze na początku drugiej połowy XIX wieku Zakłady Cegielskiego posiadały stałe przedstawicielstwo handlowe na obszarze Królestwa Polskiego i Austro-

³⁹ J. Stoiński, *Szkolnictwo średnie w Wielkim Księstwie Poznańskim w I połowie XIX wieku 1815-1850* (ze szczególnym uwzględnieniem Gimnazjum Marii Magdaleny w Poznaniu), Poznań 1972, s. 52, 68, 71, 78-79, 86; *Szkoła św. Marii Magdaleny w Poznaniu 1302-2002*, pod red. G. Łukomskiego, Poznań 2002, s. 74-75 i n.

⁴⁰ J. Horowski, *Dr Hipolit Cegielski, „Meander”* t. 27, 1972, z. 9, s. 397-425.

⁴¹ W. Jakóbczyk, *Studia nad dziejami Wielkopolski w XIX wieku (Dzieje pracy organicznej)*, t. 1: 1815-1850, Poznań 1951, s. 186.

⁴² Tenże, *Towarzystwo Naukowej Pomocy w Wielkopolsce 1841-1939*, Poznań 1985, s. 32.

⁴³ M. i L. Trzeciakowscy, *W dziewiętnastowiecznym Poznaniu. Życie codzienne miasta 1815-1914*, Poznań 1982, s. 77.

⁴⁴ C. Łuczak, *Życie społeczno-gospodarcze w Poznaniu 1815-1918*, Poznań 1965, s. 64.

Węgier, między innymi w Koninie, Kole, Zawierciu, Warszawie i Stanisławowie⁴⁵.

Wynikom ekonomicznym, zatrudnieniu, zmianom profilu produkcji od momentu powstania fabryki Cegielskiego do końca lat 50. XX wieku poświęcił pracę Wacław Radkiewicz⁴⁶. Autor skoncentrował się zasadniczo na czasach już po śmierci Hipolita Cegielskiego, kiedy to zagadnienia finansowe, społeczne, a także polityczne decydowały często o dalszych losach fabryki. W artykule opublikowanym na łamach „Gazety Poznańskiej” *Hipolit Cegielski i współczesność* Radkiewicz konstatował: „Organizacji pracy uczył się w praktyce, rozwijał działalność produkcyjną i handlową, umiejętnie stosował reklamę, docierał do odległych rynków zbytu. Stworzył polskie nazewnictwo dla wielu rolniczych maszyn i narzędzi oraz urządzeń przemysłu spożywczego. Niewiarygodne? Tak. Ale prawdziwe”⁴⁷.

Cegielskiemu jako znanemu poznańskiemu pedagogowi poświęcił artykuły Lech Słowiński⁴⁸. „W świadomości współczesnych Polaków, nie tylko Wielkopolan – odnotował – nazwisko Hipolita Cegielskiego kojarzy się przede wszystkim z wielkimi zakładami przemysłowymi, oznaczonymi skrótem HCP – znanymi szeroko w świecie z produkcji lokomotyw i wagonów kolejowych, obrabiarek i silników okrętowych. Mało kto jednak wie, że założyciel dzisiejszego giganta przemysłowego z zawodu i wykształcenia należał do całkiem innej branży – był bowiem w początkach swojej zawodowej kariery najpierw filologiem, dyplomowanym nauczycielem szkoły średniej, profesorem języka łacińskiego, greckiego i polskiego w poznańskim Gimnazjum im. Św. Marii Magdaleny, a także autorem kilku rozpraw z dziedziny literatury, językoznawstwa i szkolnictwa, współpracownikiem bądź redaktorem kilku pism lokalnych [...] oraz twórcą najlepszego dziewiętnastowiecznego podręcznika literatury polskiej dla wyższych klas szkoły średniej – *Nauki poezji*”⁴⁹. Celem artykułów Słowińskiego było przede wszystkim zapoznanie czytelników z dziedziną, którą, może z pewną przesadą, traktował jako mniej zapoznaną.

Wyżej cytowany artykuł, jednakże nieco powiększony, ale bez aparatu naukowego, pod tytułem *Hipolit Cegielski 1813-1868* powtórzony został rok później jako odrębny druk w Krajowej Agencji Wydawniczej w serii „Z Dziejów Wielkopolski”. Już na początku publikacji Słowiński powtórzył to, co niegdyś na temat znajomości osiągnięć Cegielskiego napisał Nowaczyński: „Jednakże

⁴⁵ Tamże, s. 154.

⁴⁶ W. Radkiewicz, *Dzieje Zakładów H. Cegielski w Poznaniu (1846-1960). Studium ekonomiczno-historyczne*, Poznań 1962.

⁴⁷ Tenże, *Hipolit Cegielski i współczesność*, „Gazeta Poznańska” nr 82, 8 kwietnia 1983.

⁴⁸ L. Słowiński, *Hipolit Cegielski jako filolog i pedagog*, „Kronika Miasta Poznania”, R. 48, 1980, nr 3, s. 5-11; tenże, *...Nie damy pogrześć mowy. Wizerunki pedagogów poznańskich XIX wieku*, Poznań 1982, s. 143-159.

⁴⁹ Tenże, *Nie damy pogrześć mowy*, op. cit., s. 143-144.

mimo, że z nazwiskiem Cegielskiego dość mocno spłótła się historia naszego narodu na przestrzeni minionych 150 lat, on sam pozostał szerokim kręgiem społeczeństwa polskiego prawie zupełnie nieznanymi⁵⁰. Odnośnie szerszej znajomości zasług Cegielskiego Słowiński miał rację. Popularność jego dokonań nie wykraczała bowiem poza Wielkopolskę. Ani Stefan Kieniewicz, ani też ostatnio Andrzej Chwalba w swoich syntezach dotyczących ziem polskich w okresie zaborów nie poświęcili mu zbyt wiele uwagi⁵¹. Odnośnie Towarzystwa Naukowej Pomocy, tak bliskiego Cegielskiemu, Kieniewicz stwierdzał na przykład, że liczyło ono 2-3 tys. członków i nie było instytucją masową⁵². Tymczasem wiadomo, że w okresie niewoli narodowej taką liczbą członków nie mogło się wykazać żadne inne towarzystwo nawet w Galicji, gdzie po 1867 roku było więcej swobody.

Swoje przemyślenia związane z wielostronną działalnością autora *Nauki poezji* zakończył Słowiński konkluzją: „Każde zresztą towarzystwo o charakterze naukowym, charytatywnym i gospodarczym, działające na terenie Wielkiego Księstwa, chciało mieć Cegielskiego w swoim gronie – tak bardzo ceniono sobie jego autorytet, doświadczenie i zdolności organizacyjne. Nigdzie nie odmawiał swojej pomocy, wszędzie był niezwykle czynny, wszędzie ofiarny”⁵³.

Dla Zbigniewa Zakrzewskiego Cegielski był jednym z przywódców pracy organicznej, których znamienym rysem osobowości „[...] było głęboko zakorzenione poczucie odpowiedzialności: za siebie, za dobro bliskich i całego narodu”⁵⁴. Zaliczał go do działaczy o motywacji narodowej z nastawieniem pozytywistycznym. W swojej książce stanowiącej nawiązanie do Mottego *Ulicami mojego Poznania* podkreślał: „Trudno nie żywić uznania dla tego pozytywisty, który wystąpił ze swą pionierską inicjatywą przemysłową w środowisku raczej konserwatywnym i prześląkniętym duchem powstańczego romantyzmu”⁵⁵. Swoje refleksje dotyczące Cegielskiego zakończył Zakrzewski słowami: „Nie często spotkać można takie skojarzenie w jednej osobie humanisty, filologa klasycznego i teoretyka estetyki z przedsiębiorcą, producentem narzędzi rolniczych”⁵⁶.

Do wybitnych organiczników wielkopolskich zaliczyli Cegielskiego Bogumiła i Marceli Kosmanowie, stawiając go obok takich postaci, jak: Karol Marcinkowski, Karol Libelt i ks. Piotr Wawrzyniak. Autorzy szkicu o Cegielskim bardzo wysoko ocenili rezultaty jego przedsięwzięć modernizacyjnych, które

⁵⁰ Tenże, *Hipolit Cegielski 1813-1868*, Poznań 1983, s. 3.

⁵¹ S. Kieniewicz, *Historia Polski 1795-1918*, Warszawa 1975, s. 293, 322, 335, 384 (wiadomości głównie o fabryce); A. Chwalba, *Historia Polski 1795-1918*, Kraków 2000, s. 75, 89, 467.

⁵² S. Kieniewicz, *Historia Polski*, op. cit., s. 322.

⁵³ L. Słowiński, *Hipolit Cegielski 1813-1868*, op. cit., s. 28.

⁵⁴ Z. Zakrzewski, *Wielkopolskie w kulturze polskiej. Refleksje nad przeszłością*, Poznań 1992, s. 176.

⁵⁵ Tenże, *Ulicami mojego Poznania. Przechadzki z lat 1918-1939*, Poznań 1985, s. 55.

⁵⁶ Tamże.

zmieniły oblicze Poznania⁵⁷. Traktując o poglądach politycznych Cegielskiego, podkreślali: „Realista, ze sceptycyzmem odnosił się do entuzjastów szukania bezinteresownych sojuszy na przykład we Francji, do modnej idei braterstwa ludów, głoszonej między innymi przez Karola Libelta. Uważał, że nikt Polakom nie pomoże, jeśli nie zajmą się sami własnymi sprawami”⁵⁸.

Cegielski z pewnością był postacią, która w najwyższym stopniu wyobrażała to, co umownie nazywamy etosem Wielkopolan. Znamca tej problematyki, Witold Molik, wspominał w czerwcu 2005 roku: „[...] że kiedy pytamy o kanon postaci symbolizujących etos – o ten regionalny panteon, to bez przerwy przywołujemy Karola Marcinkowskiego, Hipolita Cegielskiego czy księdza Piotra Wawrzyniaka”⁵⁹. Kilka wzmianek Cegielskiemu, głównie w związku z Towarzystwem Naukowej Pomocy oraz jego działalnością pedagogiczną i dziennikarską, poświęcił Molik w książce na temat inteligencji polskiej w Poznaniu⁶⁰.

Z przeglądu literatury dotyczącej Hipolita Cegielskiego wynika, co nie dziwi, że najwięcej prac – książek, artykułów, przyczynków – poświęcono mu w Wielkopolsce. Imię jego rozślawiają: fabryka, której wyroby znane są nieomal na całym świecie, oraz towarzystwo nazwane jego imieniem, powstałe w Poznaniu w 2000 roku. Ulice noszące imię Cegielskiego znajdują się w Poznaniu, Wrocławiu, Szczecinie, Koszalinie, Gorzowie, Mogilnie, Murowanej Goślinie, Zdunach i w innych polskich miastach⁶¹. W Poznaniu także 19 września 2009 roku na skrawku Placu Wiosny Ludów odsłonięty został pomnik Cegielskiego, dzieło rzeźbiarza Piotra Jakubika. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej uchwalił z 14 grudnia 2012 roku ogłosił rok 2013 Rokiem Hipolita Cegielskiego. Wydawać by się mogło zatem, że w sprawie popularyzacji życia i osiągnięć tego wybitnego Polaka zrobiono sporo. Nic bardziej mylnego. W dalszym ciągu są w Polsce regiony, gdzie o Cegielskim wie się niewiele. Dlatego też cenna jest każda inicjatywa popularyzująca jego myśli i dokonania.

⁵⁷ B. i M. Kosmanowie, *Filologia i przemysł*, [w:] *Sylwetki Wielkopolan*, Poznań 1988, s. 446-456; W. Molik, *Rola biografistyki w umacnianiu tożsamości regionalnej Wielkopolan*, [w:] *Region i ludzie a historiografia i tożsamość*. Materiały z II Zjazdu Historyków Regionalistów w Gdańsku – Starbieniu, 22-24 XI 1996. Zebrał i wstępem opatrzył J. Borzyszkowski, Gdańsk-Ciechanów 1999, s. 59.

⁵⁸ B. i M. Kosmanowie, *Filologia i przemysł*, op. cit., s. 450.

⁵⁹ Był etos, jest mit. My Wielkopolanie, zwarszawialiśmy, czyli bardziej upodobniliśmy się do reszty kraju niż kraj do nas – mówi prof. Witold Molik, redaktor „Etosu Wielkopolan”, „Gazeta Wyborcza” nr 139, 17 czerwca 2005.

⁶⁰ W. Molik, *Inteligencja polska w Poznaniu w XIX i początkach XX wieku*, Poznań 2009, s. 191, 192, 201, 202, 251, 260, 323, 324.

⁶¹ *Patroni wielkopolskich ulic*. Zebrał i opracował P. Anders, Poznań 2006, s. 34.

Literatura

Bibliography

- Bolesławita B., *Rachunki 1868*. Rok trzeci, Poznań 1869, nakładem księgarni Jana Konstantego Żupańskiego.
- Ceglarek W., *Bibliografia pamiątek wielkopolskich 1919-1983*, Poznań 1989 („Biblioteka Kroniki Wielkopolski”).
- Filipowicz T., *Moje wspomnienia 1860-1932*. Przedmowa A. Wojtkowski, Poznań 1933.
- Grot Z., *Działalność posłów polskich w sejmie pruskim (1848-1850)*, Poznań 1961.
- Grot Z., *Hipolit Cegielski*, [w:] *Polski słownik biograficzny*, t. 3, Kraków 1937.
- Horowski J., *Dr Hipolit Cegielski*, „Meander” t. 27, 1972.
- Jakóbczyk W., *Studia nad dziejami Wielkopolski w XIX wieku (Dzieje pracy organicznej)*, t. 1: 1815-1850, Poznań 1951.
- Jakóbczyk W., *Towarzystwo Naukowej Pomocy w Wielkopolsce 1841-1939*, Poznań 1985.
- Karwowski S., *Historia Wielkiego Księstwa Poznańskiego*, t. 1: 1815-1852, Poznań 1918; t. 2: 1852-1863, Poznań 1919.
- Kosmanowie B. i M., *Filologia i przemysł*, [w:] *Sylwetki Wielkopolan*, Poznań 1988.
- Kosmanowa B., *Józef Ignacy Kraszewski a Wielkopolska*, Bydgoszcz 1993.
- W. Molik, *Rola biografistyki w umacnianiu tożsamości regionalnej Wielkopolan*, [w:] *Region i ludzie a historiografia i tożsamość*. Materiały z II Zjazdu Historyków Regionalistów w Gdańsku – Starbieniu, 22-24 XI 1996. Zebrał i wstępem opatrzył J. Borzyszkowski, Gdańsk-Ciechanów 1999, s. 59.
- Książka jubileuszowa Dziennika Poznańskiego 1859-1909*, Poznań 1909.
- Listy Władysława Bentkowskiego do Hipolita Cegielskiego z czasu powstania styczniowego 1863-1864*, „Studia i Materiały do Dziejów Wielkopolski i Pomorza”, t. 8, 1963, z. 1.
- Łuczak C., *Życie społeczno-gospodarcze w Poznaniu 1815-1918*, Poznań 1965.
- Molik W., *Inteligencja polska w Poznaniu w XIX i początkach XX wieku*, Poznań 2009.
- Motty M., *Przechadzki po mieście*, t. 1, Poznań 1999.
- Nauczyciele Gimnazjum i Liceum Świętej Marii Magdaleny w Poznaniu 1793-1996*. Opracował A. Białobłocki, Poznań 1998.
- Nowaczyński A., *Profesor Cegielski*, „Kurier Poznański” nr 142, 1937.
- Patroni wielkopolskich ulic*. Zebrał i opracował P. Anders, Poznań 2006.
- Piotrowski B., *Zdzisław Grot*, [w:] *Wybitni historycy wielkopolscy*. Praca zbiorowa pod red. J. Strzelczyka, Poznań 1989.
- Radkiewicz W., *Dzieje Zakładów H. Cegielski w Poznaniu (1846-1960)*. Studium ekonomiczno-historyczne, Poznań 1962.
- Słowiński L., *Hipolit Cegielski jako filolog i pedagog*, „Kronika Miasta Poznania”, R. 48, 1980, nr 3.
- Stoiński J., *Szkolnictwo średnie w Wielkim Księstwie Poznańskim w I połowie XIX wieku 1815-1850 (ze szczególnym uwzględnieniem Gimnazjum Marii Magdaleny w Poznaniu)*, Poznań 1972.

- Starania o polski uniwersytet w Poznaniu. Augusta hr. Cieszkowskiego wnioski składane w sejmie pruskim 1851-1855*, pod red. A. Pihan-Kijasowej, Poznań 2009.
- Szczaniecki K., *Pamiętnik. Wielkopolska i powstanie styczniowe we wspomnieniach galicyjskiego ziemianina*. Opracował , wstępem i przypisami opatrzył W. Molik, Poznań 1999.
- Szkoła św. Marii Magdaleny w Poznaniu 1302-2002*, pod red. G. Łukomskiego, Poznań 2002.
- Trzeciakowscy M. i L., *W dziewiętnastowiecznym Poznaniu. Życie codzienne miasta 1815-1914*, Poznań 1982.
- Wachowiak S., *Czasy, które przeżyłem. Wspomnienia z lat 1890-1939*, Warszawa 1983,
- Wojtkowski A., *Historia Towarzystwa Przyjaciół Nauk w Poznaniu*, Poznań 1928.

Hipolit Cegielski w pamiętnikach współczesnych i historiografii

Streszczenie

Hipolit Cegielski, wybitny Wielkopolek, pozytywista o duszy romantyka, nie znalazł odbicia w pamiętnikach u współczesnych takiego, na jakie z pewnością zasługuje. Pamiętników Wielkopolek poświęconych istotnym wydarzeniom drugiej połowy XIX wieku jest nie za wiele. Ich brak kompensują wspomnienia przyjaciela Cegielskiego – Marcellego Mottego *Przechadzki po mieście*, wydane po raz pierwszy w końcu XIX wieku. Korzystał z nich także wybitny pisarz utrzymujący bliskie kontakty z Wielkopolską, Józef Ignacy Kraszewski. Posłużyły one wielu badaczom, którzy zarówno w okresie międzywojennym, jak i po drugiej wojnie światowej zajęli się życiem i działalnością Cegielskiego. Choć Cegielskiemu poświęcono wiele artykułów i przyczynków, najpełniejsza, jak dotąd, monografia omawiająca różne aspekty jego działalności ukazała się dopiero w 1947 roku. Jej autorem był późniejszy profesor Uniwersytetu Poznańskiego, wówczas doktor, Zdzisław Grot. Do końca swego życia wielokrotnie jeszcze wracał on do Cegielskiego, przypominając jego wielki wkład w rozwój cywilizacyjny Wielkopolski.

Hipolit Cegielski in the Memoirs of his Contemporaries and Historiography

Summary

Hipolit Cegielski, an eminent citizen of Great Poland, a positivist with a romantic soul, did not find an exposed place in the memoirs of his contemporaries, the place that he definitely deserves. There are few memoirs of the citizens of Great Poland devoted to important events of the second half of the 19th century. Their absence is compensated by the recollections of Marcel Motte, a friend of Cegielski, titled *Przechadzki po mieście* ("Strolls in the City"), published for the first time at the end of the 19th century. Also Józef Ignacy Kraszewski—a prominent writer maintaining close relationships with Great Poland—referred to this publication. Motte's memoirs were found useful by numerous scholars, who both in the Inter-War Period (1919-39), as well as after the Second World War studied the life and activity of Cegielski. Although many articles and contributions were devoted to Hipolit Cegielski, the most comprehensive monograph so far, discussing various aspects of his activity, was published as late as in 1947. Its author was Doctor

Zdzisław Grot, the subsequent Professor of Poznań University. Until the end of his life Cegielski frequently appeared in his works, in which he recalled Cegielski's great contribution into the civilizational development of Great Poland.

JANUSZ KARWAT

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu

Hipolit Cegielski jako filolog klasyczny i działacz społeczny

Hipolit Cegielski as a classical philologist and social activist

Charakterystyczną cechą wielkopolskich organiczników była ich wielokierunkowa działalność, przy zachowaniu jednak głównej specjalności danej osoby. Dezydery Chłapowski był ziemianinem (nowoczesnym farmerem w XIX wiecznym wydaniu), Karol Marcinkowski był lekarzem, a Piotr Wawrzyniak księdzem. Podobnie było w życiu Hipolita Cegielskiego, który mimo zmiany kierunku działalności – z nauczyciela na przemysłowca – swą aktywność przejawiał jako działacz narodowy, działacz oświatowy i gospodarczy. W świadomości Wielkopolan pozostał przede wszystkim, jako przemysłowiec. Mało kto zna działalność Hipolita Cegielskiego także jako językoznawcy i wszechstronnego działacza społecznego¹.

Na początku nie zdawał sobie sprawy z roli, jaką później odegrał. Jeszcze będąc uczniem poznańskiego gimnazjum św. Marii Magdaleny zapragnął, by zostać nauczycielem języka polskiego i języków obcych. Marzył, by równolegle z obowiązkami nauczycielskimi zajmować się działalnością naukową w tej dziedzinie. Wychowany w duchu patriotycznym, od początku wiedział, że swoje cele życiowe może osiągnąć tylko dzięki rzetelnej i systematycznej pracy. W 1830 roku, gdy wybuchło powstanie listopadowe nie poszedł w ślady swoich rówieśników z gimnazjum. Nie można mu zarzucać braku patriotyzmu, bowiem jego wypracowania szkolne z tego okresu charakteryzowały się przywiązaniem do mowy ojczystej i piękna języka polskiego. Miał też poważne kłopoty ze zdrowiem. Najbardziej doskwierały mu dolegliwości układu oddechowego, powracające w czasie przesileń pogodowych wiosną i jesienią. Zapewne były to już początki gruźlicy. Z tego też powodu kwalifikacyjna komisja wojskowa uznała go za trwale niezdolnego do służby wojskowej. Mimo kłopotów zdrowotnych, realizując maksymę Wergiliusza „Labor omnia vincit” (praca wszystko zwycięża), ukończył w Berlinie studia filologii klasycznej w 1839 roku.

¹ Z. Grot, *Hipolit Cegielski*, „Polski Słownik Biograficzny”, t. III, Kraków 1937, s. 217-218.

Podczas studiów zaprzyjaźnił się z Marcelim Mottym, późniejszym filologiem, działaczem społecznym i felietonistą². W ten sposób poznał Walentyne, siostrę Marcelego, która później zostanie żoną Hipolita.

Podczas studiów H. Cegielski otrzymywał niewielkie stypendium, które wystarczało mu na podstawowe wydatki. Udzielał również korepetycji z literatury polskiej i języków klasycznych. Wśród jego podopiecznych byli przedstawiciele rodzin ziemiańskich, także arystokratycznych, np. księżnie Wandzie z Radziwiłłów Czartoryskiej i księciu Augustowi Sułkowskiemu. Doświadczenia na tym polu, traktował Cegielski jako przygotowanie do przyszłego zawodu. Dzieląc swój czas na wykłady i korepetycje, ograniczał Hipolit kontakty towarzyskie z kolegami. Najbardziej cenił sobie towarzystwo Marcelego Mottego. Obaj traktowali studia naprawdę serio, stroniąc od „studenckich rozrywek”³.

Dnia 7 stycznia 1840 roku H. Cegielski zdał egzamin doktorski z wynikiem *summa cum laude* (z najwyższą pochwałą). Wcześniej przedstawił swą pracę pt. „De negatione” (O przeczeniu). Rozprawa została napisana po łacinie i dotyczyła gramatyki filozoficznej i porównawczej. Przez dziekana Karla Kurtha, w obecności, został uroczystie promowany na doktora filozofii.

Samo ukończenie studiów nie dawało wówczas uprawnień do prowadzenia zajęć w szkołach gimnazjalnych. W tym celu należało jeszcze zdać stosowny egzamin. Po dwumiesięcznych przygotowaniach Cegielski złożył ów egzamin. Jednak nie poszło mu najlepiej, ponieważ otrzymał prawo nauczania tylko w najniższych klasach. Zamiast traktować poszczególne zagadnienia egzaminacyjne od strony praktycznej, nadmiernie teoretyzował. Jak widać, Cegielski był prymusem uczelni, jednak bardzo surowo potraktowano go na egzaminie zawodowym.

Wkrótce rozpoczął pracę w poznańskim Gimnazjum Marii Magdaleny, ucząc łaciny, greki i języka polskiego. Najpierw musiał odbyć bezpłatny roczny staż. Młody Cegielski znalazł się w gronie swoich byłych nauczycieli. teraz niektórzy z nich stali się jego kolegami. Miał też w otoczeniu pedagogicznym osoby nieprzychylne, m.in. radcę szkolnego ks. Jana Busława. Pan Hipolit utrzymywał się z korepetycji. W 1841 roku otrzymał stanowisko nauczyciela pomocniczego, z pensją 400 talarów rocznie. Cegielski otrzymał dodatkowo wychowawstwo klasy oraz lekcje języków obcych w tejże klasie (polskiego, łacińskiego i niemieckiego). W czerwcu 1844 roku zdał egzamin uzupełniający z języków greckiego i łacińskiego. Egzamin ten w odróżnieniu od berlińskiej próby, wypadł dla pana Hipolita doskonale. Mógł teraz prowadzić lekcje bez żadnych ograniczeń wiekowych. Rok później otrzymał nominację na nauczycie-

² Marceli Jan Maciej Motty (1818-1898), filolog, nauczyciel w gimnazjum Marii Magdaleny i w szkole realnej w Poznaniu. Wiceprezes Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, autor publikowanych na łamach „Dziennika Poznańskiego” *Przechadzek po mieście* (1865-1867). Szerzej: Z. Grot, *Wielkopolski Słownik Biograficzny*, Warszawa-Poznań 1981, s. 498-499.

³ Z. Grot, *Hipolit Cegielski*, Poznań 1947, s. 12 i n. Tamże liczne przypisy i załączniki.

la zwyczajnego. Musiał złożyć na ręce dyrektora szkoły zwyczajową przysięgę na wierność królowi i państwu pruskiemu. Jeszcze jako stażysta Cegielski opublikował pierwsze rozprawki dotyczące wychowania słownictwa na łamach „Orędownika Naukowego”. W 1843 r. ukazała się jego obszerniejsza praca – podręcznik gramatyki języka greckiego. W połowie lat czterdziestych zapowiadał się na jednego z najlepszych specjalistów tamtej epoki z zakresu językoznawstwa polskiego i klasycznego. Napisał „Gramatykę języka polskiego”, która od razu weszła do użytku w gimnazjach na terenie Wielkiego Księstwa Poznańskiego. Jego antologia „Nauka poezji” uzyskała wyjątkową popularność, bowiem miała jeszcze trzy wydania (1852 w Poznaniu i równolegle w Warszawie, 1860 i 1869 w Poznaniu). W warunkach zaboru stała się podstawowym, domowym podręcznikiem literatury polskiej dla wielu polskich dzieci⁴.

Józef Ignacy Kraszewski we wspomnieniu o Cegielskim pisał: Pod względem pedagogicznym należał on do najzdolniejszych i najgorliwszych nauczycieli, jakich kiedykolwiek Gimnazjum św. Marii Magdaleny miało. Wykonywał swoje obowiązki z tą samą energią, z którą przeprowadzał wszystko, czego się chwycił. Nie tylko powagą swoją i sprężystością trzymał uczniów w jak największej karności, lecz umiejętnym wystawieniem przedmiotu, zapalem do nauki, wzbudzał w nich rzetelny dla swej osoby szacunek⁵.

Świetnie rozpoczęta kariera pedagogiczna i naukowa gwałtownie zakończyła się w 1846 roku, ponieważ nie podporządkował się decyzjom władz szkolnych w sprawie przeprowadzenia kontroli stancji swoich uczniów. Uczniowie gimnazjum św. Marii Magdaleny zaangażowali się w działalność konspiracyjną. Uczestniczyli w przygotowaniach do wybuchu powstania zbrojnego. Na początku marca 1856 r. aresztowano kilku uczniów gimnazjum. Aby spacyfikować narastające nastroje niepodległościowe uczniów, dyrektor gimnazjum zorganizował zebranie nauczycieli, wydając polecenie dokonania rewizji w mieszkaniach uczniów. Hipolit Cegielski, jako jedyny z wyznaczonych do rewizji nauczycieli, zdecydował się na otwarty protest stwierdzając: *Nauczyciel i Polak nie może niestety posłuchać tego rozkazu, a to zarówno ze względu na uczniów, jak i społeczeństwo polskie*⁶. W toku dalszej dyskusji wszyscy zebrani, łącznie z dyrektorem, opowiedzieli się przeciwko wykonaniu tego polecenia. Jeszcze tego samego dnia radca szkolny Jan Brettner zawiesił Cegielskiego w prawie wykonywania zawodu. Poza tym przekazano mu wiadomość, że przeciwko niemu, jako inicjatorowi sprzeciwu zostaje wszczęte postępowanie dyscyplinarne. Mimo odwołań do pruskich władz oświatowych, do gimnazjum już

⁴ Pełny tytuł opracowania brzmiał: *Nauka poezji zawierająca Teorię poezji i jej Rodzajów oraz znaczny zbiór najcenniejszych wzorów poezji polskiej do Teorii zastosowany*, Poznań 1845. Cegielski wydał książkę własnym sumptem, płacąc 700 talarów.

⁵ Cyt. za: M. Rezler, *Hipolit Cegielski*, Poznań 2000, s. 71-72.

⁶ Tamże, s. 78.

Cegielski nie powrócił. Utracił dochody nauczycielskie i z wynajmu stacji, więc zaczął myśleć o zmianie profesji.

Fabryka stała się dziełem życia Hipolita Cegielskiego. Przeznaczał jej najwięcej czasu i twórczej myśli, niemniej poświęcał się także działalności społecznej. Jego zapatrywania coraz bardziej kierowały się w kierunku działalności narodowej. Nie odpowiadały mu idee rewolucyjne, skłaniał się raczej ku demokratom, współpracując także z konserwatystami, np. Edwardem Raczyńskim⁷. Starał się rozwijać nadal zainteresowania filologiczne, co zaowocowało w 1852 r. opublikowaniem rozprawy pt. „O słowie polskim i koniugacjach jego”. Całe dnie był zaabsorbowany sprawami handlowymi. Gdy wracał do domu, znów wieczorami zasiadał do gramatyki, do pisania artykułów. Był również pionierem piśmiennictwa technicznego, wydając cenną w polskiej literaturze fachowej publikację „Narzędzia i maszyny rolnicze” (Poznań 1858).

Najwcześniej związał się z dziełem Karola Marcinkowskiego, czyli Towarzystwem Naukowej Pomocy dla Młodzieży Wielkiego Księstwa Poznańskiego, w którym pełnił różne obowiązki, m.in. wiceprezesa od 1850 r. do końca życia. Stał się, obok Macieja Mielżyńskiego, jednym z głównych filarów Towarzystwa. Zadaniem tej organizacji było fundowanie stypendiów dla zdolnych i uboższych chłopców polskiej narodowości, którzy studiowali w niemieckich uczelniach wyższych. W ten sposób przygotowywano kadry do kontynuowania pracy organicznej. W działalności Towarzystwa wykorzystywał swoje doświadczenie pedagogiczne, jak i przemysłowca. Na przykład sprzeciwiał się pomysłowi mechanicznego uzależniania stypendium od postępów ucznia, bez uwzględnienia okoliczności i powodów kryzysu w nauce. Taką samą postawę zademonstrował, gdy ks. Osmólski z Chodzieży złożył projekt objęcia kontrolą życia religijnego stypendystów. Nie dopuścił do dyskusji na ten temat, chociaż sam był wierzący i praktykujący. Uważał Karol Marcinkowski (agnostyk), że sprawy wyznaniowe są tak delikatne, że jakiegokolwiek próby wkraczania w nie mogą doprowadzić do rozdzwieńków i napięć, zupełnie niepotrzebnych młodym ludziom. Podobnie twierdził założyciel Towarzystwa Naukowej Pomocy⁸. Dodać w tym miejscu należy, że Towarzystwo istniało aż do wybuchu drugiej wojny światowej. Do roku 1914 ufundowało ponad 2500 stypendiów.

Niewątpliwie H. Cegielski był zafascynowany Marcinkowskim, naśladował go, przejmując niektóre mniej przyjemne cechy i metody działania⁹. Gdy wystąpiły poważne problemy z opłatą składek członkowskich, wystąpił z publiczną

⁷ Edward Raczyński (1786-1845), działacz społeczny, pisarz, kolekcjoner, fundator biblioteki. Wśród licznych jego inicjatyw, zrealizowanych dzięki pomocy finansowej była budowa kaplicy-mauzoleum pierwszych władców polskich w katedrze poznańskiej.

⁸ M. Motty, *Rzut oka na pięćdziesięciolecie Towarzystwa Naukowej Pomocy imienia Karola Marcinkowskiego*, Poznań 1891, s. 8 i n.

⁹ O Karolu Marcinkowskim H. Cegielski napisał hagiograficzną broszurę pt. *Życie i zasługi doktora Karola Marcinkowskiego*, Poznań 1866. W lutym tegoż roku wygłosił w Sali Bazaru obszerny referat o K. Marcinkowskim z okazji 25 lecia Towarzystwa Naukowej Pomocy.

ostrą i imienną reprimendą w stosunku do opieszałych. Ostatecznie w krótkim czasie udało mu się osiągnąć nie tylko płynność finansową, nawet doprowadził do pewnych nadwyżek w budżecie TNP. Niekiedy ostrzejsze wypowiedzi Cegielskiego były komentowane w prasie poznańskiej, jako że atakował ludzi wpływowych, majątnych, ziemian, których składki były najwyższe. Dotknięci nie zawsze sprawiedliwymi sądami obywatele ziemscy żalili się, że zamiast słów zachęty, porady spotykają się z ostrą reprimendą.

W tym miejscu zaznaczyć należy, że H. Cegielski nie był bliskim współpracownikiem K. Marcinkowskiego. Do połowy lat czterdziestych XIX wieku, jako nauczyciel Gimnazjum św. Marii Magdaleny nie miał możliwości uczestnictwa w inicjatywach „Doktora Marcina”. Podziwiał jednak tego lekarza i zasłużonego społecznika. Z biegiem lat stosunek H. Cegielskiego do K. Marcinkowskiego stawał się coraz bardziej emocjonalny. Późniejsze wystąpienia H. Cegielskiego, podejmowane inicjatywy, sposób artykułowania celów i zjawisk społecznych, był kontynuacją idei K. Marcinkowskiego.

Prezesem TNP był Gustaw Potworowski¹⁰, który przebywał najczęściej poza Poznaniem. W związku z tym wszystkie sprawy organizacyjne były na głowie pana Hipolita, jako wiceprzewodniczącego. Na co dzień pomagał mu w wielu sprawach ks. kanonik Józef Brzeziński¹¹. Obaj społecznicy stanowili tzw. Dyрекcję Towarzystwa. Jednak to Cegielski przygotowywał wszelkie projekty organizacyjne, prowadził stosowną dokumentację, odpowiadał za sprawy finansowe, analizował rezultaty poczynąń wychowawczych i edukacyjnych stypendystów. Dodać w tym miejscu należy, że Cegielski nie miał zbyt dużych możliwości wywierania nacisku, mobilizowania stypendystów do uzyskiwania lepszych rezultatów. Najczęściej mógł się odwoływać tylko do ich emocji lub ambicji.

Poza TNP poważną rolę odegrał H. Cegielski w kierowaniu Domem Sierot pod wezwaniem św. Wincentego á Paulo. Instytucja ta powstała jeszcze podczas Wiosny Ludów w 1848 roku. Opiekowała się głównie dziećmi rodziców zmarłych podczas epidemii cholery. Bezpośrednio dziećmi opiekowały się Siostry Miłosierdzia. W 1849 r. zadania tej placówki rozszerzono, umożliwiając przygarnięcie także innych sierot. Wówczas placówka ta odgrywała rolę dzisiejszego domu dziecka. Nadzór nad Domem Sierot sprawował komitet, w którego

¹⁰ Gustaw Potworowski (1800-1860), ziemianin, działacz niepodległościowy, polityczny i gospodarczy. Uczestnik powstania listopadowego 1830/1831. W 1848 r. stanął na czele powstańczego Komitetu Narodowego. Założyciel i przewodniczący Kasyna Gostyńskiego, współzałożyciel Bazaru, od 1846 r. na czele Towarzystwa Naukowej Pomocy. W latach 1848-1850 stał na czele Ligii Polskiej. Od 1848 r. do końca życia był posłem do sejmu pruskiego. Szerzej patrz: W. Jakóbczyk, *Wielkopolski Słownik Biograficzny*, Poznań 1981, s. 588.

¹¹ Józef Brzeziński (1801-1877), ks. kanonik kapituły poznańskiej. Przyjaciel Karola Marcinkowskiego i Hipolita Cegielskiego. Przez 36 lat członek zarządu Towarzystwa Naukowej Pomocy. Po śmierci Hipolita Cegielskiego prezes Towarzystwa, w latach 1831-1837 proboszcz parafii św. Wojciecha w Poznaniu. Po śmierci arcybiskupa Leona Przyłuskiego był przez rok administratorem archidiecezji poznańskiej. Szerzej patrz: „Polski Słownik Biograficzny”, T. 3, Kraków 1937, s. 38.

skład wchodził pan Hipolit. Tutaj H. Cegielski współpracował ściśle z ks. Aleksym Prusinowskim¹². Biskup Leon Przyłuski przekazał na ten cel dom pofilipiński na Śródcie. I tutaj Cegielski zajmował się finansami, apelując gdzie się da o datki na utrzymanie placówki (zebrania dobroczynne, apele w „Gazecie Polskiej”). A jej potrzeby były niemałe, bowiem w latach 50. przebywało w Domu Sierot ponad 90 dzieci.

Czołową rolę odgrywał pan Hipolit w innych organizacjach, np. w Towarzystwie Przemysłowym, którego był współtwórcą i prezesem. Współorganizował Towarzystwo Pożyczkowe Przemysłowców miasta Poznania, będące pierwszą polską spółką kredytową w Wielkopolsce. Towarzystwo działało spokojnie i ostrożnie, bez rachuby na szybki zysk. Przy oprocentowaniu 7-9% bardzo chętnie zaciągali w nim kredyty polscy rzemieślnicy, co znacznie ożywiało tę gałąź życia gospodarczego w regionie.

Jednak główną polską instytucją ekonomiczną w Wielkopolsce było Centralne Towarzystwo Gospodarcze (CTG), którym to Cegielski kierował w latach 1865 – 1868. CTG stało się centralnym organem koordynującym polskie poczynanie gospodarcze w Poznańskim w drugiej połowie XIX wieku. Towarzystwo skupiało głównie ziemian, osoby światłe uzyskujące najlepsze wyniki w gospodarowaniu. CTG propagowało wśród ziemian nowoczesne rolnictwo, zakładając, że dzięki przykładom, płynącym z dużych folwarków, nowoczesność trafi szybciej do gospodarstw włościańskich. Były to osoby odrzucające dzisiejszy PR, dalekie od egzaltacji i wystąpień propagandowych, a skupione na wytrwałej, systematycznej i nie przynoszącej doraźnego splendoru pracy obywatelskiej (narodowej). Wymienić w tym miejscu należy niektóre nazwiska, zapomnianych dzisiaj bliskich współpracowników pana Hipolita: Włodzimierz Wolniewicz, Anastazy Radoński, Mieczysław Kwilecki, Zygmunt Szułdrzyński, Stanisław Kurnatowski, Bogusław Łubieński, czy bardziej znany Maksymilian Jackowski – wieloletni patron kółek włościańskich (rolniczych)¹³. W 1863 roku zarząd CTG przekształcono w komitet pomocy powstańcom z zaboru ro-

¹² Aleksy Prusinowski (1819-1872), ksiądz, kaznodzieja, publicysta, bibliofil i działacz społeczny. Podobnie jak H. Cegielski pracował jako filolog w gimnazjum Marii Magdaleny. Jednocześnie ukończył studia teologiczne. Podczas Wiosny Ludów 1848 r. był członkiem Komitetu Narodowego. Należał do twórców Ligi Polskiej. Zasiadał w zarządzie Towarzystwa Pomocy Naukowej, w Komitecie Domu Sierot Katolickich na Śródcie. Utworzył „Tygodnik Katolicki”, redagując go w latach 1860-1866, przez co popadał często w konflikty z władzami pruskimi. Biogram A.P. autorstwa Zdzisława Grota w *Wielkopolskim Słowniku...*, Warszawa, s. 594-595.

¹³ Jackowski Maksymilian (1815-1905), ziemianin, działacz społeczno – gospodarczy. W 1863 r. był komisarzem cywilnym na pow. średzki, przygotowując pomoc dla powstania styczniowego 1863 roku. Aresztowany przebywał w więzieniach w Berlinie, Poznaniu i berlińskim Moabit. Współzałożyciel Centralnego Towarzystwa Gospodarczego, z którego ramienia został patronem parafialnych kółek włościańskich (rolniczych). Patronat ten sprawowany przez niego do 1900 roku, przyniósł M. Jackowskiemu ogromną popularność i przydomek „króla chłopów”. Prowadził akcję oświatową i instruktażową, zapoczątkował wydawanie „Poradnika Gospodarskiego”. Przyczynił się do wychowania elity średniozamożnych gospodarzy, uświadamionych narodowo, powiększających swój stan posiadania, pielęgnujących obyczaje polskie w duchu narodo- – katolickim i solidarystycznym. Szerzej patrz: T. G. Jackowski, W walce o polskość, Kraków 1972; W. Jakóbczyk, *Patron Jackowski*, Poznań 1938; J. Karwat, *Maksymilian Jackowski*, Poznań 2005.

syjskiego. Cegielski nie brał czynnego udziału w powstaniu styczniowym 1863/1864. Zapewne jednak, wzorem innych członków CTG, wsparł materialnie poczynania Komitetu Jana Działyńskiego przy organizacji oddziałów wysyłanych z Poznańskiego do Królestwa. Tak jak w przypadku poprzednich organizacji, tak i w CTG, Cegielski wykonywał obowiązki prezesa rzetelnie i bez żadnych specjalnych ulg. Nie tylko koordynował pracę towarzystw powiatowych, lecz współpracował z towarzystwami gospodarczymi z Galicji i zaboru rosyjskiego.

Po upadku powstania styczniowego Centralne Towarzystwo Gospodarcze wzięło na siebie ciężar edukacji rolniczej. Cegielski, współpracując ściśle z Augustem Cieszkowskim i Maksymilianem Jackowskim, doprowadził do utworzenia Wyższej Szkoły Rolniczej im. Haliny w Żabikowie. Projekt założenia uczelni rolniczej H. Cegielski usiłował wdrożyć w życie kilka lat wcześniej. Odłożono go na czas powstania. W grudniu 1866 H. Cegielski na walnym zebraniu zgłosił wniosek przystąpienia do zaniechanego wcześniej projektu. Najpierw rozesłano do powiatowych towarzystw rolniczych stosowne okólniki, zalecając propagowanie pomysłu utworzenia wyższej szkoły rolniczej. Cegielski zaangażował się w zbieranie środków finansowych na rozpoczęcie działalności. Doświadczenie pana Hipolita na tym polu spowodowało, że na efekty nie trzeba było długo czekać. W ciągu roku ofiarni członkowie towarzystw rolniczych wpłacili 2386 talarów, czyli 2/3 z sumy 3700 talarów, niezbędnych do rocznego utrzymania szkoły. Resztę zamierzano uzyskać ze stałej subwencji ze spółki „Bazar”.

Kwestią otwartą pozostawała sprawa lokalizacji szkoły. Starania Centralnego Towarzystwa Gospodarczego zbiegły się ze staraniami Augusta Cieszkowskiego o zarejestrowanie własnej fundacji oświatowej. Komponentem owej fundacji miała być utworzona wyższa szkoła rolnicza w Wierzenicy. Cieszkowski jednak takiej zgody od władz pruskich nie otrzymał. Wobec tego chętnie przychylił się do prośby Zarządu CTG i wydzierżawił bezpłatnie dla potrzeb szkoły swój niewielki folwark w Żabikowie (ok. 96 ha). Zaletą tej lokalizacji była niewielka odległość od Poznania i połączenie kolejowe z innymi miejscowościami. Rozmowy z A. Cieszkowskim prowadził H. Cegielski wraz z W. Wolniewiczem i M. Jackowskim. Cegielski kilkakrotnie przebywał w Żabikowie, dokonując lustracji posiadłości, nadzorując prace związane z budową obiektów dydaktycznych i gospodarskich. Według planów Zarządu CTG, zajęcie w doświadczalnym folwarku mieli otrzymać zubożali włościanie poznańscy i wychodźcy z innych zaborów, dotknięci szyskanami po klęsce Powstania Styczniowego 1863/1864. Przygotowania do otwarcia szkoły trwały kilka lat, ponieważ władze pruskie wysuwały nowe wymagania. Ostatecznie otwarcia szkoły dokonano w 1870 roku, a więc dwa lata po śmierci H. Cegielskiego. Oczywiście efektem wysiłków Cegielskiego w kierunku mechanizacji

rolnictwa był wzrost zapotrzebowania ze strony ziemian na maszyny rolnicze produkowane w jego fabryce¹⁴.

W roku 1866 z inicjatywy H. Cegielskiego założono Towarzystwo Rolnicze Małych Posiadłości na powiat poznański z siedzibą w Górczynie. Wkrótce przystąpili doń włościanie (gospodarze) z okolicznych wsi, m.in. Fabianowa, Junikowa, Kotowa, Lasku, Lubonia i Żabikowa. Pan Hipolit uczestniczył w zebraniu organizacyjnym, podczas którego demonstrowano gospodarzom nowoczesne maszyny rolnicze¹⁵.

W drugiej połowie XIX w. na wsi wielkopolskiej, aż do roku 1870, w powszechnym użyciu były gospodarstwach drewniane pługi, obijane blachą. Zaprzęgano do nich woły za pomocą jarzma. Młócono zboże ręcznie, cepami, rzadkością były konne młocarnie. Nie znano jeszcze mechanicznych żniwiarek. Hipolit Cegielski oburzony zachowawczością polskich ziemian w Poznańskim, pisał na łamach „Ziemianina”: */.../ któżby śmiał projekta co do omłotu siłą pary nazwać utopią? Widzimy przecież lokomobile i młocarnie w Anglii, a także w Rosji i po części w Niemczech*¹⁶.

Nie pozostał również H. Cegielski obojętny na wydarzenia z roku 1848 roku w Poznańskim. Nie miał on za sobą, jak inni doświadczenia wojennego, ani służby wojskowej w pruskim wojsku. Stał się jednak członkiem Gwardii Obywatelskiej, ochotniczej formacji w Poznaniu. Wiemy, że odbywały się zbiórki, szkolenia z zakresu musztry na miejskich placach, strzelania na Szelągu i łęgach dębińskich. Ćwiczenia te miały charakter publiczny i cieszyły się dużym zainteresowaniem poznańskiej publiki. Poznański oddział Gwardii Obywatelskiej nie brał udziału w walkach 1848 r., nie był formacją ofensywną, przeznaczoną do walki w polu, lecz ochronną i porządkową. Sądzić więc należy, że pan Hipolit, jako człowiek obowiązkowy brał w tych przedsięwzięciach udział.

W lutym 1849 roku H. Cegielski został wybrany posłem na sejm berliński z powiatu kościańskiego. Brał udział w zebraniu deputowanych z Wielkiego Księstwa Poznańskiego, podczas którego postanowiono zawiązać nieformalną strukturę wewnątrz sejmu, skupiającą posłów polskich. Cegielski był zwolennikiem konsolidacji szeregów, mówienia na forum sejmowym jednym głosem, przy jednoczesnym zachowaniu neutralności w sprawach wewnątrzniemieckich. Ustalenie wspólnego programu nie było łatwe, ponieważ do głosu dochodziły indywidualne ambicje posłów polskich. Wkrótce parlament ten został rozwiązany, a w następnych wyborach Cegielski już przepadł. Po tym reprezentował sejmowe środowisko polskie inaczej, a mianowicie na łamach redagowanej przez siebie „Gazety Polskiej”. Systematycznie informował o aktywności po-

¹⁴ Szerzej o tej uczelni [w:] F. Dembiński, *Wyższa Szkoła Rolnicza im. Haliny w Żabikowie. Dzieje Akademickich Studiów Rolniczych i Leśnych w Wielkopolsce*, Poznań 1970.

¹⁵ I. Szczepaniak, *Ziemia Lubońska w XIX wieku* cz. 6, „Informator Miasta Luboń”, nr 4 (160), kwiecień 2013, s. 17.

¹⁶ Tamże.

słów z Koła Polskiego. Informacje na ten temat otrzymywał najczęściej od Macieja Mielżyńskiego, z którym to przez cały czas utrzymywał przyjacielskie stosunki¹⁷.

W kolejnych latach Cegielski aktywnie działał w Centralnym Komitecie Wyborczym i poznańskiej radzie miejskiej, której był członkiem. Do reprezentacji miejskiej Poznania wszedł w 1850 roku. Współpracował tutaj ściśle z doktorem Teofilem Mateckim¹⁸. Obaj aktywnie starali się o uprawnienia dla ludności polskiej. To dzięki ich zabiegom, w teatrze miejskim odbyły się latem 1851 r. trzy przedstawienia w języku polskim. Wystąpienia Cegielskiego, zwłaszcza dotyczące prób marginalizacji języka polskiego w administracji samorządowej, miały często charakter zdecydowany, a nawet ostry. Jego talent pedagogiczny i oratorski okazał się niezwykle pomocny w realizacji kolejnych projektów. Nawoływał do reformy szkolnictwa średniego w nowoczesnym duchu. Podkreślał na każdym kroku potrzebę utworzenia świeckiej szkoły średniej, przygotowującej kadry średniego szczebla o przygotowaniu ogólnym, przyszłych urzędników administracji i banków, kupców i przemysłowców; słowem dzisiejszych techników. Jego pomysł spotykał się ze zrozumieniem poznańskich Niemców i Żydów. Można zatem stwierdzić, że był twórcą i patronem szkoły realnej utworzonej 1853 roku, wzniesionej przy ul. Strzeleckiej 3 w 1866 roku. Bez finansowego wsparcia Gotthilfa Bergera¹⁹ powstanie tej placówki oświatowej byłoby niemożliwe.

Początkowo Cegielski wchodził w skład kuratorium gimnazjum realnego. Jednak znaczne obciążenie obowiązkami zawodowymi i społecznymi zmusiło go do rezygnacji w pracy kuratorium szkoły realnej. Cegielskiego zastąpił dr Teofil Matecki, poprzednio współpracownik Karola Marcinkowskiego.

12 stycznia 1857 r. H. Cegielski przewodniczył zebraniu założycielskiemu Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk²⁰. Pierwszą siedzibą Towarzystwa była Biblioteka Raczyńskich. W następnych latach powstał obecny gmach, przy dzisiejszej ul. Seweryna Mielżyńskiego. Wobec nieistnienia w Poznaniu

¹⁷ L. Trzeciakowski, *Posłowie polscy w Berlinie 1848-1928*, Warszawa 2003, s. 108-236. według tego autora H. Cegielski 21 marca 1849 r. sam złożył mandat poselski, po burzliwych dyskusjach, kiedy to Polacy nie porozumieli się w sprawie jednolitego bloku. Posłowie polscy usiłowali odwieść go od tego zamiaru, jednak Cegielski nie dał się przekonać, argumentując swoją decyzję względami rodzinnymi. Według niektórych posłów Cegielski uważany był za następcę Karola Marcinkowskiego.

¹⁸ Teodor Teofil Matecki (1810-1886), lekarz, działacz niepodległościowy i społecznik. Uczestnik powstania listopadowego 1830/1831, organizator służby sanitarnej podczas powstania 1848 r. w Wielkopolsce. Współtwórca PTPN, członek zarządu Towarzystwa Pomocy Naukowe i bliski współpracownik H. Cegielskiego. Z. Grot, *Matecki Teodor Teofil*, [w:] *Wielkopolski Słownik...*, s. 460-461.

¹⁹ Gotthilf Berger (1794-1874), kupiec, działacz społeczny i polityczny. Od 1850 r. członek poznańskiego magistratu. W latach 1859-1870 był deputowanym izby niższej parlamentu pruskiego. Najbardziej interesował się sprawami oświaty i popierał projekt H. Cegielskiego dotyczący założenia w Poznaniu szkoły realnej. Na budowę gmachu szkoły ofiarował miastu kwotę 65 tys. talarów. Budowę szkoły zakończono w 1865 roku. W dokumencie darowizny zastrzegł, że szkoła winna przyjmować uczniów bez względu na narodowość i wyznanie religijne. Biogram autorstwa Jerzego Kozłowskiego w *Wielkopolskim Słowniku...*, s. 49.

²⁰ Pierwotna jego nazwa brzmiała: Towarzystwo Przyjaciół Nauk Poznańskie.

uczelni akademickiej odgrywało ono rolę głównego ośrodka życia naukowego w tym regionie. Początkowo Cegielski pełnił w nim funkcję wiceprezesa, współorganizował Wydział Przyrodniczy i wspierał go finansowo²¹.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że H. Cegielski do projektu założenia towarzystwa naukowego w Poznaniu podchodził z wielkim dystansem. W wyniku obserwacji podobnego towarzystwa działającego w Warszawie, doszedł do wniosku, że w Wielkim Księstwie Poznańskim nie może ono mieć racji bytu, ponieważ nie ma zbyt wielu ludzi z dorobkiem naukowym. Taka postawa wynikała również z idealizowania przez Cegielskiego nauki. Podobnego zdania był Marceli Motty, pisząc o przebiegu zebrania założycielskiego w liście do Władysława Będkowskiego: *Posiedzenie trwało u p. Niegolewskiego od 7-mej wieczorem do 3 rana konsule Cegielscio, który ledwie przy tym urzędowaniu ducha nie wyzionął. /.../ ja słowa nie straciłem i milczałem dyskretnie, bo jak wiesz z góry najmniejszej wiary do tego nie mam i mieć nie mogę: jest to przedsięwzięcie, którego społeczeństwo konające i już będące w letargu rozpoczynać nie może; nikt nie będzie pracował i nikt pieniędzy nie da*²².

Powyższą opinię podzielało wielu innych ówczesnych aktywistów poznańskich. Z czasem Cegielski dał się jednak przekonać do tego projektu, przeformowując jednak program znacznie okrojony w stosunku do zamierzeń inicjatorów Towarzystwa. Ostatecznie Towarzystwo, mimo różnych kłopotów, rozwinęło się i odgrywało rolę głównego ośrodka naukowego w Poznańskim aż do końca zaboru pruskiego.

Jak wykazano, Cegielski wzorem innych działaczy angażował się w wielu instytucjach jednocześnie. Nigdy jednak nie był to tylko słomiany zapał pana Hipolita, lecz systematyczna, głęboko przemyślana i celowa działalność dla dobra publicznego. Marceli Motty wymownie scharakteryzował aktywność swego szwagra: */.../ stał się Cegielski uczestnikiem, a bardzo często inicjatorem we wszystkim, co tylko się działo wtenczas dla dobra społeczności. Nie było towarzystwa, komitetu, wspólnego przedsięwzięcia, do którego by nie należał. Każdy niemal, gdy plan jaki chciał przeprowadzić, lub wedle mniemania swego, coś pożytecznego wymyślił, udawał się do Cegielskiego po radę, lub wzywał do współdziałania*²³. Jak widać, Cegielski stał się człowiek wpływowym, w pozytywnym znaczeniu tego określenia. Nieustannie tworzył, organizował,

²¹ Po tygodniu H. Cegielski złożył urząd wiceprezesa Towarzystwa. Swoją decyzję motywował przeciążeniem rozlicznymi obowiązkami i pogarszającym się stanem zdrowia. Rzeczywiście w listach z tamtego okresu wspominał często o różnych dolegliwościach, m.in. częstych przeziębieniach, utracie sił i niedowładzie nóg. Aktywnie jednak uczestniczył w organizacji Wydziału Przyrodniczego, współpracując ściśle z Ludwikiem Gąsiorowskim, Felicjanem Sypniewskim, Julianem Zaborowskim i Janem Działyńskim. Szerzej: Z. Grot, *Hipolit Cegielski 1813-1868*, Poznań 1980.

²² Fragment listu Marceliego Mottego z 21 stycznia 1857 r. przytoczony przez Zdzisława Grota zachowanego przed drugą wojną światową w zbiorach prywatnych. cyt. za M. Rezler, *Hipolit Cegielski...*, s. 119-120.

²³ Cyt. za M. Rezler, *Hipolit Cegielski...*, s. 120-121.

pomagał innym w potrzebie, wpływając w znacznym stopniu na oblicze społeczeństwa polskiego w Wielkopolsce w połowie XIX wieku.

Kontynuatorem działalności społecznej i politycznej Hipolita Cegielskiego był jego syn Stefan. Ukończył Akademię Przemysłową w Berlinie. W 1880 r. przejął firmę po ojcu. Trudności finansowe i organizacyjne doprowadziły do przekształcenia firmy w Towarzystwo Akcyjne, w którym Stefan został jednym z głównych akcjonariuszy i wiceprezesem rady nadzorczej. W latach 1884-1903 był posłem do sejmiku pruskiego i parlamentu Rzeszy. Reprezentował stronnictwo konserwatywne, dążąc do współpracy z katolickim Centrum. Zabierał często głos w sprawach narodowych, przeciwstawiając się konsekwentnie działalności Komisji Kolonizacyjnej i germanizacji szkolnictwa. Poza tym sprawował m.in. obowiązki prezesa Prowincjonalnego Komitetu Wyborczego na Wielkie Księstwo Poznańskie. Energicznie zabiegał o rozwój polskiego rzemiosła i przemysłu. Należał do założycieli Banku spółek zarobkowych, prezesował Związkowi Towarzystw Kupieckich Związkowi Fabrykantów. Odgrywał czołową rolę w ówczesnych przedsięwzięciach kulturalnych, był m.in. wieloletnim wiceprezesem rady nadzorczej Spółki Akcyjnej Teatr Polski w Ogrodzie Potockiego. Doczekał wolnej Polski, umierając w wieku 68 lat w 1921 roku²⁴.

Ostatnim męskim potomkiem wywodzącym się w prostej linii od Hipolita był jego prawnuk Stefan Cegielski, syn Jerzego. Z zawodu był adwokatem, a zmarł w 1983 roku. Jego siostrą jest mieszkająca do dziś w Poznaniu – Zofia Cegielska-Doerffer.

Literatura

Bibliography

- Cegielski H., *Życie i zasługi doktora Karola Marcinkowskiego*, Poznań 1866.
Demiński F., *Wyższa Szkoła Rolnicza im. Haliny w Żabikowie. Dzieje Akademickich Studiów Rolniczych i Leśnych w Wielkopolsce*, Poznań 1970.
Grot Z., *Hipolit Cegielski*, „Polski Słownik Biograficzny”, t. III, Kraków 1937.
Grot Z., *Hipolit Cegielski*, Poznań 1947.
Grot Z., *Wielkopolski Słownik Biograficzny*, Warszawa-Poznań 1981.
Jackowski T. G., *W walce o polskość*, Kraków 1972.
Jakóbczyk W., *Patron Jackowski*, Poznań 1938.
Karwat J., *Maksymilian Jackowski*, Poznań 2005.
Motty M., *Rzut oka na pięćdziesięciolecie Towarzystwa Naukowej Pomocy imienia Karola Marcinkowskiego*, Poznań 1891.
Rezler M., *Hipolit Cegielski*, Poznań 2000.
Szczepaniak I., *Ziemia Lubońska w XIX wieku* cz. 6, „Informator Miasta Luboń”, nr 4 (160), kwiecień 2013.
Trzeciakowski L., *Posłowie polscy w Berlinie 1848-1928*, Warszawa 2003,

²⁴ J. Wojciak, *Stefan Cegielski (1852-1921)*, [w:] *Wielkopolski Słownik...*, s. 94.

Wojciak J., *Stefan Cegielski (1852-1921)*, [w:] *Wielkopolski Słownik Biograficzny*, WarszawaPoznań 1981.

Hipolit Cegielski jako filolog klasyczny i działacz społeczny

Streszczenie

Hipolit Cegielski był początkowo nauczycielem w Gimnazjum św. Marii Magdaleny w Poznaniu (do 1846 r.). Jako przemysłowiec angażował się społecznie w działalność oświatową. Z Karolem Marcinkowskim kierował Towarzystwem Naukowej Pomocy. Organizował wyższą uczelnię rolniczą w Żabikowie pod Poznaniem (1870), doprowadził do utworzenia Szkoły Realnej (Gimnazjum Bergera), Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk (1857). W połowie dziewiętnastego wieku uczestniczył we wszystkich polskich przedsięwzięciach oświatowych na terenie Poznania.

Hipolit Cegielski as a classical philologist and socjal activist

Summary

Hipolit Cegielski was originally a teacher of Gymnasium St. Mary Magdalene in Poznan (ap to 1846). As an industrialist engaged in educational activities. Together with Karol Marcinkowski led the Society of Academic Assistance. He organized an agricultural university in Żabikowo near Poznan (1870), led to the creation of the Real Gymnasium Berger, Poznan Society of Friends of Science (1857). In the mind-nineteenth participated in all the Polish educational plans in Poznan.

BOGUMIŁA KOSMANOWA

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych w Poznaniu

Hipolit Cegielski jako dziennikarz

Hipolit Cegielski as a journalist

Bene de Patria meritis – *Dobrze zasłużony Ojczyźnie*. Określenie, jakie starożytni Rzymianie nadawali swym znamienitym obywatelom w pełni odpowiada tegorocznemu wielkopolskiemu jubilatowi Hipolitowi Cegielskiemu, w dwusetną rocznicę Jego urodzin. Już współcześni, po przedwczesnej śmierci Cegielskiego, doceniali Jego zasługi na różnych polach działalności. Postać to iście renesansowa. Jedną z tych płaszczyzn jest prasa w Wielkopolsce.

Nowoczesne dziennikarstwo w Rzeczypospolitej zaczęło kształtować się w okresie Oświecenia, ale proces ten uległ zahamowaniu po trzecim rozbiore w 1795 roku. Przyspieszenie rozwoju prasy nastąpiło w drugiej połowie XIX wieku wraz z przenikaniem na ziemie polskie z zachodniej Europy takich wynalazków, jak telefon, telegraf, maszyna do pisania, które zrewolucjonizowały prace redakcyjne; ogromne znaczenie dla podnoszenia nakładów miało wprowadzenie maszyn rotacyjnych, podobnie jak dla kolportażu pojawienie się kolei żelaznych. I jeszcze jedno, ważne dla poszerzania rynku czytelniczego zwłaszcza pod przodującym w tym zakresie zaborem pruskim: postępująca likwidacja analfabetyzmu. Dzięki temu prasa docierała nie tylko do dworów ziemiańskich i kamienic zamożnych mieszczan, ale również do zagród chłopskich.

Większość tytułów prasowych miała krótki żywot. W latach 1815-1865 prym wiodła „Gazeta Wielkiego Księstwa Poznańskiego”, która była jednak polską tylko z języka, natomiast z ducha – pruską. Zasłużony kronikarz ówczesnych czasów Stanisław Karwowski tak pisał w 1909 r.: „Po zgębieniu przez władze pruskie <Gońca Polskiego> nie było od początku r. 1852 do końca r. 1858, więc przez całych lat siedem, pisma polskiego niezależnego w W. Ks. Poznańskim. Całe dziennikarstwo stanowiła dawna <Gazeta W. Księstwa Poznańskiego>, redagowana przez dobrego Polaka, Napoleona Kamińskiego, ale zależna od właściciela Niemca Rosenstiela, będącego w ścisłych stosunkach z władzami i pilnującego, aby się w niej prócz tłumaczeń

z pism niemieckich nic nie mieściło, co by ją naraziło na utratę względów rządowych.”¹

Józef Ignacy Kraszewski w obszernym wspomnieniu o Cegielskim, opublikowanym pod pseudonimem B. Bolesławity po jego śmierci, pisze, że utyskiwał on nad brakiem prasowego oręża obrony przed brutalną germanizacją, a Rosenstiela nazywa najżarliwszym germanizatorem ściśle powiązanym z administracją zaborczą. W coraz zjadliwszych i gwałtowniejszych atakach na rodzimą ludność ze strony prusactwa prym wiodła „Posner Zeitung”².

Czas prawdziwej świetności nastąpił w latach 1838-1846, nazwanych później złotym okresem kultury narodowej w Wielkopolsce. Natomiast przełomowe znaczenie miało pojawienie się w 1859 r. „Dziennika Poznańskiego”, który przetrwał do wybuchu drugiej wojny światowej. Na prowincji, w większych ośrodkach, w drugiej połowie XIX wieku ukazywały się liczne gazety lokalne. Pisywali do prasy nie tylko zawodowo związani z nią dziennikarze, ale ogłaszali artykuły działacze społeczni, kulturalni, gospodarczy, ludzie o zapisanych na trwałe w historii nazwiskach.

W tym klimacie wzrastał a później go współtworzył Hipolit Cegielski (1813-1868), który zapisał się w opinii potomnych przede wszystkim jako twórca nowoczesnego przemysłu na terenie Wielkopolski pod zaborem pruskim. Trzeba pamiętać, że z wykształcenia był humanistą, studiował w Berlinie filologię klasyczną i uzyskał z niej doktorat (1840). Po powrocie do Poznania przez sześć lat pracował w swym macierzystym Gimnazjum Marii Magdaleny jako nauczyciel języków klasycznych i polskiego oraz rozwijał działalność naukową i pisarską. W 1846 r. wydarzenia polityczne (spiski do powstania przeciw zaborcy) nie ominęły polskiej szkoły, nauczycielom polecono rewidować stancje uczniowskie – profesor odmówił, co spowodowało utratę stanowiska w służbie państwowej. Postanowił – po naradach z przyjaciółmi i uzyskaniu z ich strony wsparcia materialnego – przejść do zupełnie nowej działalności, stać się przemysłowcem. Ta część jego biografii, obejmująca ostatnie 22 lata życia, jest powszechnie znana.

Natomiast w jej cieniu pozostają dokonania na niwie dziennikarstwa, ściśle zresztą powiązane najpierw z jego badaniami filologicznymi a następnie z wszechstronną aktywnością w życiu publicznym. W zbiorach Archiwum Państwowego w Poznaniu spoczywają rękopisy czterech prac, z których pierwsza została w 1835 r. napisana po niemiecku (dotyczyła wojny trojańskiej) a trzy

¹ S. Karwowski, *Historia Dziennika Poznańskiego* [w:] *Książka jubileuszowa Dziennika Poznańskiego 1859-1909*. Czcionkami Drukarni Dziennika Poznańskiego, Poznań 1909, s. 3.

² Z roku 1868. Rachunki przez B.Bolesławitę. Rok trzeci. Poznań 1869 (dalej cytuję: Rachunki), s. 875 n. (Hipolit Cegielski. Wspomnienie pośmiertne z notat udzielonych ułożone, s. 843-918). Kraszewski wyraźnie zaznacza, że w obszernym tym studium ukazującym wszechstronnie tytaniczne dokonania poznańskiego przemysłowca, opiera się na dostarczonych mu materiałach, kiedy cytuje ich fragmenty dosłownie, wówczas posługuje się cudzysłowem.

pozostałe po łacinie (na temat literatury starożytnej Grecji) 1836, 1837 i 1838. Rozprawa *De negatione dissertatio quum philosophica, tum grammatica comparativa* opublikowana została w Berlinie (1840).

Kolejne publikacje ukazały się w języku ojczystym w Poznaniu i miały początkowo charakter filologiczny (*O słowie polskim i koniugacjach jego* 1852, dziesięć lat wcześniej pierwodruk w sześciu odcinkach na łamach „Orędownika Naukowego”; *Gramatyka języka greckiego* 1843 i ponownie 1862; pięciu wydań doczekała się *Nauka poezji...* 1845-1879) oraz polityczno – społeczny: zapoczątkowała tę grupę rozprawka o *Sprawie polskiej przed Trybunałem Kongresu Europejskiego* (Bruksela 1864). W 20 lat po śmierci „Doktora Marcina” i 25-lecie utworzenia przez niego Towarzystwa Pomocy Naukowej wygłosił na walnym zebraniu tej instytucji w dniu 8 lutego 1866 r. referat, który wkrótce opublikował w książeczce pt. *Życie i zasługi Dra Karola Marcinkowskiego*. Swym talentem polemicznym dał wyraz w utworze zatytułowanym *O pisowni pana Ludwika Rzepeckiego i towarzyszków* (1868).

Polemistą był niezrównanym, ale i apodyktycznym. Był cenionym mówcą, o czym świadczą przemówienia wygłaszane na dorocznych posiedzeniach Towarzystwa Pomocy Naukowej imienia Karola Marcinkowskiego. O jego talentach literackich świadczy korespondencja prowadzona z wybitnymi osobistościami jego czasów. Znalazł się jako twórca w tomie VII fundamentalnej *Bibliografii Literatury Polskiej* <Nowy Korbut> (1968).

Artykuły i rozprawy publikował – zwłaszcza w „przedprzemysłowym” okresie – na łamach szeregu czasopism i gazet wielkopolskich, zwłaszcza: „Przyjaciela Ludu”, „Tygodnika Literackiego”, „Orędownika Naukowego” oraz założonych przezeń „Gazety Polskiej” i „Dziennika Poznańskiego”. Był obecny właściwie na łamach wszystkich liczących się ówczesnych organów prasowych, uczestniczył przy ich zakładaniu na terenie Wielkopolski. Był inicjatorem powstania wspomnianej „Gazety...” (i redaktorem, zaś później czuwał nad nowo powstałym „Dziennikiem...”) a po jej zamknięciu przyczynił się wydatnie do utworzenia „Gońca Polskiego.” Profesor Zdzisław Grot w artykule biograficznym z 1937 r. napisał: „...z kupieckim realizmem wykorzystał w roku 1848 cenną zdobycz rewolucji berlińskiej – wolność słowa – i już 22 marca stworzył w Poznaniu dziennik <Gazetę Polską>, przez dłuższy czas był jego redaktorem i aż do chwili upadku nadawał mu kierunek ideowy.”

Marceli Moty po kilkudziesięciu latach z historycznej perspektywy wspominał tamte czasy:

„Otóż gdy roku /tysiąc osiemset/ czterdziestego ósmego zmieniły się stosunki polityczne w państwie pruskim, a mianowicie gdy prasa wyswobodziła się z więzów, które ją dawniej krępowały³, pierwszym znów był Cegielski /.../,

³ Na temat wolności słowa w okresie Wiosny Ludów zob. M. Rajch, *Cenzura pruska w Wielkopolsce w latach 1848-1918*. Poznań 2004, s.28 nn. Przeciw restrykcyjnym ograniczeniom prasowym podnosiły się

który powziął myśl korzystania z wypadków berlińskich na dobro narodowości naszej, i myśl tę natychmiast urzeczywistnił. Zaraz bowiem na drugi dzień, gdy przyszła tutaj wiadomość o rozruchach marcowych w Berlinie, założył dziennik polityczny polski, w większych daleko rozmiarach, niż zależna od Niemców <Gazeta W/wielkiego/ Księstwa>, pod nazwą <Gazety Polskiej> na własne ryzyko i z swoich, wtenczas jeszcze bardzo szczupłych funduszy, przestając w pierwszej chwili na własnej sile redakcyjnej, bo właściwie przez dwa tygodnie zmuszony był sam niemal wszystko pisać lub z pism innych wyciągać, chwytając przy tym na ochotnika pierwszego lepszego z odwiedzających znajomych, aby coś wymyślił lub przetłumaczył. W ciągu miesiąca rzecz się ułożyła.”⁴

Hipolit był skutecznym organizatorem, co wykazał między innymi jako twórca „Gazety Polskiej”. W ciągu kilku tygodni bowiem zorganizował zespół redakcyjny z Marcelim Mottym na czele (objął on „główną robotę”), choć ten nie mógł się z tym afiszować, toteż formalnie był nadal redaktorem naczelnym. Do współpracy nakłonił m.in. Antoniego Rosego, księdza Aleksego Prusinowskiego, Ryszarda Berwińskiego i Feliksa Bentkowskiego. Ale choć absorbowały go obowiązki zawodowe (sprawy kupieckie i społeczne), regularnie nadsyłał co tydzień do kilku artykułów. Bacznie czuwał, by „Gazeta” zachowywała wytyczony przezeń kierunek i charakter:

„Chodziło mu głównie o to, aby dziennik przy każdej sposobności bronił interesów polskich przeciw żywiołom obcym, wytykał krzywdy, które nam się dzieją, i prawa, jakie mamy; pouczał dalej publiczność naszą w ważniejszych sprawach i wypadkach zewnętrznych i wewnętrznych, trzymając się środkowej drogi między ostatecznościami, nie zbaczając ni w prawo ni w lewo z tej, którą wskazuje uczciwa i rozumna wolnomyślność.”⁵

Cegielski był nie tylko świetnym dalekowzrocznym strategiem, ale również wytrawnym taktikiem. Do działalności dziennikarskiej włączył się dlatego, że dostrzegał potknięcia i błędy osób z nią związanych, co powodowało kłopoty

głosy w państwie pruskim od 1846 r. na fali ruchów rewolucyjnych, osiągając punkt kulminacyjny w 1847 r., kiedy to dnia 7 września Bundestag zezwolił każdemu państwu wchodzącemu do Związku Niemieckiego podejmować decyzje co do przywrócenia wolności słowa. Dnia 24 lutego roku następnego księgarze niemieccy opublikowali oświadczenie określające cenzurę mianem „morderczyny ducha” i nazywając ją „hańbą i zniewagą, której wykształcony naród nie może i nie powinien ścierpieć.” Do zniesienia cenzury najpierw doszło w państwach południowoniemieckich, w pozostałych do końca marca. Zniesienie jej w Prusach przez króla Fryderyka Wilhelma nastąpiło w dniu 17 marca 1848 r.

⁴ M. Motty, *Przechadzki po mieście*. Przygotował do druku Z. Grot. Warszawa 1957, T. I, s. 518 (podkr. BK). Kraszewski, na którego wspomnieniu o Cegielskim opiera się Karwowski, przypomina też specyficzne warunki, w jakich startowała <Gazeta>, która miała rozmiary późniejszego <Dziennika Poznańskiego>: na starcie nie było przygotowanej ani drukarni ani redakcji, inicjator nie miał pojęcia o tych sprawach, toteż sam pisał ile mógł, przyjmował więc wszystko, co mu przyniesiono i posyłał do drukarni u Stefańskiego. „Ten drukował jak mu się podobało i nieraz swą własną prozą pismo wypełniał. A że drukarnia wcale urządzoną nie była do tak wielkich rozmiarów pisma codziennego, przeto gazeta wychodziła raz w nocy, potem we dnie, rano, wieczorem, a niekiedy wcale wyjść nie mogła.”

⁵ Ibidem, s. 519.

kierowanych przez nie osób: „...czekał jednak przez czas niejaki, ale widząc, że nikt się nie kwapi zaradzić niezbędnej potrzebie”, sam włączył się do działalności na tym polu. Jeśli nawet przekazywał formalne kierownictwo stworzonych przez siebie organów w inne ręce – z powodu nawału prac a z czasem i narastających kłopotów zdrowotnych – to nadal czuwał nad ich kierunkiem ideowym. Nieoceniony informator, który go znał doskonale jak nikt inny, wspomina też o jego pisarskim dorobku:

„...gdyby kto zebrał wszystkie artykuły rozumujące Cegielskiego w <Gazecie>, <Gońcu> i <Dzienniku> umieszczone, złożyłoby się z nich kilka sporych tomów. Chociaż nie są podpisywane, łatwo je zresztą rozpoznać i odróżnić od innych; odznaczają się bowiem nie tylko bystrością pojęć i logicznym rozprawdzeniem myśli, lecz nade wszystko jemu tylko właściwym stylem o periodach symetrycznych i zaokrąglonych na wzór periodów łacińskich.”⁶

Wiosna Ludów przyniosła chwilowe zwycięstwo idei demokratycznej w różnych częściach Europy, w tym na terenie państw niemieckich i nie ominęła Prus Hohenzollernów. Ustępstwa reakcyjnych władz na rzecz oczekiwań społeczeństw miały jednak charakter przejściowy. Polacy pod zaborem pruskim skorzystali z tej sytuacji i stworzyła ona okazję do ostrożnego, ale wyraźnego przypominania o swoich prawach. „Gazeta Polska” odegrała więc pod kierunkiem swego redaktora naczelnego trudną do przecenienia rolę w wychowaniu patriotycznym narodu pozbawionego państwowości a zarazem na jej łamach przypomniano – oczywiście w ramach legalizmu – łamanie praw rodzimej ludności przez administrację zaborczą. Nic więc dziwnego, że podzieliła los innych postępowych organów prasowych w państwie pruskim w ramach tłumienia *wiosennego porywu*.

Jej upadek nastąpił już po dwóch latach, kiedy administracja zaborcza korzystając z artykułu 63 Konstytucji wydała 5 czerwca 1850 r. rozporządzenie prasowe, które pozwalało na likwidację szeregu polskich pism na terenie Wielkiego Księstwa Poznańskiego. „Gazeta Polska” podzieliła los demokratycznych tytułów, takich jak „Wiarus” księdza Aleksego Prusinowskiego, „Wielkopolanin”, „Dziennik Polski” Karola Libelta. Wysoką notę „Gazecie” i jej założycielowi wystawił Kraszewski, który pisał, iż „odznaczała się pod jego kierunkiem nie praktykowaną u nas i przedtem i potem niemożliwą śmiałością i otwartością w obronie sprawy polskiej w polemice przeciw krzywdom, których ona dozna-

⁶ Ibidem, s. 520. Słusznie zauważył wydawca *Przechadzek po mieście*, że rola Cegielskiego w dziejach prasy poznańskiej jest doniosła. Związał się z nią już jako profesor gimnazjum Marii Magdaleny („Gazeta W. Księstwa Poznańskiego” oraz „Orełdownik Naukowy”), przede wszystkim jednak po opuszczeniu zawodu nauczycielskiego. Zgodnie z obowiązującym w chwili wydania wspomnień Marcelego Mottego językiem Zdzisław Grot konkluduje, że Hipolit był „pionierem prasy burżuazyjnej w Księstwie Poznańskim”. Słowo „burżuazyjna” zastępujemy po prostu określeniem „nowoczesna prasa polska w Wielkopolsce pod zaborem pruskim.” Zob. ibidem, s. 727 przypis 23.

wała od władzy i narodowości nieprzyjaznych /.../ Pozostanie źródłem niezbędnym dla tego, kto zechce pisać dzieje wypadków 1848 r. w kraju naszym.”⁷

Cegielski doceniał znaczenie prasy jako środka informacji i reklamy dla własnej firmy, która dzięki ogłoszeniom zdobywała szybko rozgłos nie tylko w Wielkim Księstwie, ale również poza granicami zaboru pruskiego.

Zasługom Hipolita Cegielskiego poświęcono wiele miejsca w wydanej na półwiecze czołowej w stolicy Wielkiego Księstwa gazety *Książce jubileuszowej „Dziennika Poznańskiego” 1859 – 1909* (Poznań 1909). Pisano, że zasiliał numery znakomitym piórem, artykuły jego – pisane z niezwykłą werwą i temperamentem piękną polszczyzną – były prawdziwą ozdobą, dawał w nich dowody wielkiej znajomości problemów, gruntownej wiedzy, trafności sądów i „zadziwiającej bystrości umysłu.” Stał wiernie przy nim niemal przez całą pierwszą dekadę istnienia, do końca życia, wspierając je „licznymi cennymi artykułami, służąc mu radą i pomocą.” W sposób jasny i przejrzysty, kiedy stał się specjalistą w zakresie maszyn rolniczych, pisał m.in. teksty fachowe z tego zakresu.

Dokonania na niwie prasowej stwarzały okazję do przedsięwzięć zespołowych. Przykładem może być stworzenie w 1859 r. „Dziennika Poznańskiego” dzięki współdziałaniu – obok Hipolita Cegielskiego i Władysława Bentkowskiego – zasłużonych społeczników, przede wszystkim wybitnych przedstawicieli ziemiaństwa, takich jak Gustaw Potworowski, Anastazy Radoński. Redaktorami w okresie zaborów byli Ludwik Jagielski, Teodor Żychliński (autor wielotomowej, popularnej *Złotej księgi szlachty polskiej*), Mieczysław Waligórski, Władysław Kosiński, Franciszek Dobrowolski (zm. 1896). Ten sprawował funkcję naczelnego najdłużej, bo przez ćwierć wieku.

Powstanie „Dziennika Poznańskiego” (1859) oznaczało początek nowego etapu w dziejach prasy polskiej pod panowaniem pruskim, w którym cechą charakterystyczną była trwałość nowych gazet, które zespalały się znacznie bardziej niż dotychczas z całokształtem życia społeczeństwa polskiego, uwzględniały realia polityczne i kulturowe narodu w dobie wzmożonej germanizacji. Silne fundamenty pod rozwój tej głównej gazety w ciągu ćwierćwiecza przed odzyskaniem niepodległości stworzyło pierwsze pokolenie czyli jej założyciele, a wśród nich szczególnie wyróżniał się Cegielski.

Marceli Motty zapewnia, że gdyby kto zebrał wszystkie jego artykuły w „Gazecie Polskiej”, „Gońcu Polskim” i „Dzienniku Poznańskim”, „złożyłoby się z nich kilka sporych tomów. Chociaż nie są podpisywane, łatwo je rozpoznać i odróżnić od innych, odznaczają się bowiem nie tylko bystrością i logicznym rozprawdaniem myśli, lecz nade wszystko jemu tylko właści-

⁷ Rachunki z roku 1868, rok trzeci. Poznań 1869, s.74 n.

wym stylem o periodach symetrycznych i zaokrąglonych na wzór periodów łacińskich.”⁸

„Aż do r. 1864 czuwał *Hipolit Cegielski* nad *Dziennikiem Poznańskim*. Pomimo rozlicznych zajęć, ilekroć przyszły chwile przesilenia, obejmował czasowo kierunek cały i pisał artykuły, zwłaszcza w sprawach wewnętrznych kraju. Nareszcie, gdy trzech po sobie redaktorów z powodu różnych okoliczności ustąpić musiało, a prowadzenie *Dziennika* było dlań dla słabości zdrowia i nawału pracy niepodobieństwem, musiał *Cegielski* odstąpić to pismo na św. Jan 1864 r. bez żadnego wynagrodzenia księgarzowi *Ludwikowi Merzbachowi*, ponieważ nikt inny tego ciężaru mimo usilnych zabiegów pana *Hipolita* wziąć na siebie nie chciał.”

Taką opinię, w ślad za trzecim tomem *Rachunków* Józefa Ignacego Kraszewskiego (kopalnią wiedzy z lat 1866-1869 o ówczesnej Polsce pod trzema zaborami, w tym na temat prasy)⁹, przytacza wspomniana gazeta w księdze jubileuszowej wydanej w 1909 r. na swe półwiecze¹⁰. Powtarzano ją w wielu pracach, zanim pewne szczegóły sprostował Zdzisław Grot w fundamentalnej monografii znakomitego Wielkopolanina. Natomiast warto zwrócić uwagę – również cytowaną *Księgą jubileuszową* – na datę wspomnianej transakcji: „Była owa Gwiazdka niewesoła, gdyż dnia 23 grudnia (1864 r. – dopełnienie moje, BK) zapadł w procesie przeciwko Polakom w Berlinie wyrok, skazujący na śmierć” za udzielanie pomocy Powstaniu Styczniowemu 12 osób, w tym Jana Działyńskiego (na szczęście zaocznie a więc symbolicznie), szereg innych zaś na kary więzienia. Wiadomość tę natychmiast upowszechnił nadzwyczajny dodatek do numeru 295 „*Dziennika Poznańskiego*”.

Józef Ignacy Kraszewski (1812-1887), który przez ostatnie ćwierć wieku życia zamieszkując w saskim Dreźnie utrzymywał bliskie związki z rodakami pod zaborem pruskim, tak pisał w 1869 r.:

„Utyskiwał nad tym *Cegielski*, że polska ludność W. Księstwa nie ma żadnego środka obrony przeciwko nieustannym napaściom prasy niemieckiej; pisma, które by wyświecało żywotne sprawy i dawało sposób porozumienia się w nim i oświecenia /.../; w chwili gdy się zanosilo na wojnę pomiędzy Francją i Austrią, której skutki nie dawały się przewidzieć, uczuł *Cegielski* znowu konieczność założenia nowego organu niezawisłego narodowości polskiej w Księstwie, i porozumiawszy się z kilką współobywatelami, w większej części jednak na własne ryzyko, przedsięwziął wydawanie <*Dziennika Poznańskie-*

⁸ *Księga jubileuszowa*, s. 23

⁹ Zob. B. Kosmanowa, *Józef Ignacy Kraszewski a Wielkopolska*, Bydgoszcz 1993.

¹⁰ *Książka jubileuszowa Dziennika Poznańskiego 1859 – 1909*. Poznań (czcionkami Drukarni *Dziennika Poznańskiego*) 1909, s. 23.

go>. Pierwszy jego numer wyszedł dnia 1 stycznia 1859 roku. Dotrwał aż do dziś dnia i jest jedynym w Księstwie.”¹¹

Byli sobie bardzo bliscy. Łączyła ich wspólnota poglądów na sprawy narodowe, społeczne i gospodarcze. Autor *Starej Baśni* po śmierci poznańskiego przemysłowca uczcił go obszernym wspomnieniem, w którym napisał: „Nam się ten żywot, wydaje cudownie pięknym, szczególnie jedną wielką, rzadką a świadczącą o wielkości męża tego zasługą, którą on przewyższa wielu równie może zasłużonych w innych sferach działalności, a mniej pełnych ludzi. W Cegielskim człowiek czynu i pracy łączy się z niezwykle równowagą przymiotów z człowiekiem ducha, myśli ideału – umiał on kuć żelazo i rozgrzewać się poezją, być zarazem najpraktyczniejszym i najgorętszym czcicielem świętego ognia wieszczów.”¹² Genialny samouk, zdołał dzięki wrodzonej inteligencji, pracowitości i pasji działania zająć trwałe miejsce w wielu dziedzinach życia. Zabłyśnął również na polu dziennikarstwa, wytyczając w Wielkopolsce wspólnym i potomnym drogi dalszego jego rozwoju.

Literatura Bibliography

- Bolesławita B., *Rachunki 1868*. Rok trzeci, Poznań 1869, nakładem księgarni Jana Konstantego Żupańskiego.
- Karwowski S., *Historia Dziennika Poznańskiego* [w:] *Książka jubileuszowa Dziennika Poznańskiego 1859-1909.*, Poznań 1909.
- Kosmanowa B., *Józef Ignacy Kraszewski a Wielkopolska*. Bydgoszcz 1993.
- Książka jubileuszowa Dziennika Poznańskiego 1859-1909*. Poznań (czcionicami Drukarni Dziennika Poznańskiego) 1909.
- Motty M., *Przechadzki po mieście*. Przygotował do druku Z. Grot. Warszawa 1957.
- Rajch M., *Cenzura pruska w Wielkopolsce w latach 1848-1918*. Poznań 2004.

Hipolit Cegielski jako dziennikarz

Streszczenie

Hipolit Cegielski (1813-1868), znany jest przede wszystkim jako utalentowany przemysłowiec, założyciel fabryki maszyn rolniczych w Poznaniu, człowiek oddany sprawie ojczystej w dobie wzmożonej germanizacji kraju. Znacznie mniej są znane jego dokonania na niwie nau-

¹¹ Jednoznacznie eksponuje rolę Hipolita Cegielskiego jako inicjatora powstania „Dziennika Poznańskiego” S. Karwowski, op. cit., s. 4, który stawia go w rzędzie najznakomitszych Wielkopolan na równi z inną pomnikową postacią, Karolem Marcinkowskim, i powołując się na opinie Marcelego Mottego i Józefa Ignacego Kraszewskiego pisze o poznańskim przemysłowcu: „Cechowały go nieugięta prawość charakteru, bystry rozum, stanowcza wola i gorąca miłość ojczyzny” (ibidem, przypis 1).

¹² Ocena działalności Cegielskiego przez znakomitego powieściopisarza: *Rachunki*, s. 916 n. (cytat ze s.917, podkr. BK).

kowej oraz jako nauczyciela Gimnazjum Marii Magdaleny oraz zasługi dla rozwoju prasy w stolicy Wielkiego Księstwa Poznańskiego.

Przyspieszenie rozwoju prasy nastąpiło w drugiej połowie XIX wieku wraz z przenikaniem na ziemie polskie z zachodniej Europy wynalazków, które zrewolucjonizowały prace redakcyjne. Przełomowe znaczenie miało pojawienie się w 1859 r. „Dziennika Poznańskiego”, który przetrwał do wybuchu drugiej wojny światowej.

Artykuły i rozprawy publikował Cegielski na łamach czasopism i gazet, uczestniczył też przy ich zakładaniu. Doceniał znaczenie prasy jako środka informacji i reklamy.

Hipolit Cegielski as a journalist

Summary

Hipolit Cegielski (1813-1868) is known primarily as a talented industrialist, a founder of the agricultural machines factory in Poznan, a man dedicated to his homeland in an era of increased Germanization of the country. Much less he is known for its achievements as a scientist and a teacher at Maria Magdalena Grammar School of Poznań and the contribution to the development of the press in the capital of the Great Duchy of Poznan.

Acceleration of the development of the press which was in the second half of the nineteenth century with the penetration of the Polish lands by the Western Europe inventions revolutionized the editorial work. A turning point was 1859 with an appearance the Poznan Daily Paper which survived until the outbreak of World War II.

Cegielski published an articles and thesis in magazines and newspapers, and participated in their establishment. He appreciated the importance of the press as a means of information and advertising.

Działalność gospodarcza Hipolita Cegielskiego

Economic activity of Hipolit Cegielski

Współcześnie panuje powszechne przekonanie, że Hipolit Cegielski rozpoczął działalność gospodarczą dopiero po usunięciu go z posady nauczyciela Gimnazjum św. Marii Magdaleny¹. W rzeczywistości rozpoczął ją już wcześniej. Podczas ponad półtorarocznego wolontariatu w gimnazjum nie otrzymywał wynagrodzenia, a później było ono bardzo skromne i niestałe. Utrzymywał się więc wówczas z korepetycji, a przede wszystkim z prowadzenia stancji, która przynosiła niezłe dochody², dzięki utrzymywaniu w niej pensjonariuszy pochodzących zazwyczaj z zamożniejszych rodzin ziemiańskich. To podstawowe źródło dochodów utracił równocześnie z utratą w marcu 1846 r. posady w Gimnazjum św. Marii Magdaleny. Nie załamując się powstała w ten sposób sytuacja, wręcz katastrofalną dla bytu rodziny, jeszcze w czasie starań o powrót do gimnazjum podjął decyzję o zmianie drogi życiowej.

Przez 7 tygodni odbywał praktykę handlową w największej wówczas berlińskiej firmie branży żelaznej Jacob Revené Söhne, a jednocześnie obserwował imponujący rozwój berlińskich fabryk przemysłu metalowo – maszynowego i zapoznawał się z najnowszymi osiągnięciami w tym zakresie. Na początku października 1846 r., dzięki pomocy finansowej przyjaciół, w niewielkim lokalu wynajętym w Bazarze, rozpoczął sprzedaż najprostszych wyrobów żelaznych (gwoździe, kłódki, noże, sierpy, kosy³, łańcuchy), a nawet innych artykułów jak np. chmiel czy szpagat⁴. Nieco później przystąpił do sprzedaży, sprowadzanych

¹ Upragniona nominacja na nauczyciela zwyczajnego (etatowego) Gimnazjum wręczona została Cegielskiemu 24 maja 1845 r., a 3 III 1846 r. za odmowę przeprowadzenia rewizji w mieszkaniach uczniów został „zawieszony w urzędowaniu” (Z.Grot: *Hipolit Cegielski*. Poznań 1947 Księgarnia Akademicka, s.73 i 111).

² Dochody Cegielskiego z prowadzenia stancji w drugim roku praktyki nauczycielskiej (według Z. Grota „w drugim roku szulmeisterki”) jego przyjaciel i szwagier Marceli Motty szacował na 1,5 tys. talarów. Tamże, s.65. Dla porównania dodajmy, że w 1861 r. w Poznaniu dochody w wysokości 1,5-3 tys. talarów posiadało 27 kupców i przemysłowców, a powyżej 3 tys. tal. zaledwie 6 z nich, w tym H. Cegielski (3,6 tys. tal.) zatrudniający w swojej fabryce 260 pracowników. W. Szulc: *Procesy modernizacji przemysłu*. [w:] *Dzieje Poznania t.2: 1793-1918*. Pod red. J. Topolskiego i L. Trzeciakowskiego. Warszawa-Poznań 1994 s. 143.

³ Przez kilka miesięcy 1848 r. kosy sprzedawać było można tylko „za świadectwem landrata lub komisarza obwodowego” (A. M. Skałkowski: *Bazar Poznański. Zarys stuletnich dziejów (1838-1938)*. Poznań 1938 s. 59.

⁴ M. Motty, *Przechadzki po mieście*. T. 1. Opracował i wstępem opatrzył Z. Grot. Przypisy przeredagował i uzupełnił W. Molik, Poznań 1999, s. 394; Skałkowski, op. cit., s. 62, 64 i 364. Dział sprzedaży towarów

z innych prowincji pruskich i z Anglii, narzędzi (np. pługi, brony, radła, kultywatory) i maszyn rolniczych (np. siewniki, sieczkarnie, śrutowniki, młockarnie) oraz innych wyrobów żelaznych (np. piece i szafy żelazne), a także wyrobów z tzw. nowego srebra (m.in. sztucce, świeczniki, lampy, ostrogi).

Pierwsze miesiące, a ściślej prawie całe pierwsze trzy kwartały działalności firmy należały do najtrudniejszych. Jeszcze w maju 1847 r. Apolonia Motty w liście do syna Marcelego o rodzinie swego zięcia Hipolita Cegielskiego pisała: „Są tacy goli, iż nie wiedzą, jak to dalej z niemi będzie. Są takimi dziurawymi workami, zawsze u nich sucho”⁵. Cegielskiego, który posiadał umiejętność szybkiego przystosowywania się do nowych warunków, wcale nie zrażały początkowe trudności wynikające z konkurencji i niedostatku kapitału. Zdawał sobie sprawę, że w nieznaną jeszcze szerzej nową placówce handlowej, nastawionej głównie na zaopatrzenie rolnictwa, nie można spodziewać się większych obrotów, zwłaszcza porą zimową i wczesną wiosną. Skromnym początkom nadał wręcz duży rozmach, wywołujący niepokój najbliższych⁶. Już w marcu 1847 r. na zapleczu Bazaru wybudowana została duża szopa przeznaczona na składowanie wyrobów z żelaza, skredytowana przez Spółkę Bazarową⁷. Dzięki nadzwyczaj prężnemu działaniu Cegielskiego w lecie tego roku wzrosły poważnie obroty firmy. Dalszy ich wzrost odnotowywano także w latach następnych i to m.in. dzięki poszerzaniu asortymentu towarowego i komisowej sprzedaży znakomicie przez siebie reklamowanych w *Gazecie Polskiej* narzędzi i maszyn rolniczych, sprowadzanych z innych prowincji pruskich⁸, lub krajów niemieckich oraz z Anglii. Sprowadzał także nawet nieco uszkodzone, lecz w miarę nowoczesne maszyny, które po naprawie sprzedawał z zyskiem. Praktyka ta dowodzi, że już wtedy zatrudniał fachowych rzemieślników.

Na przełomie lat 1849 i 1850 Cegielski uruchomił przy ul. Butelskiej (obecnie ul. Woźna) warsztat naprawczy narzędzi rolniczych, cieszący się od początku swego istnienia sporym powodzeniem. Dysponując odpowiednią kadrą, nie-

drobnych zlikwidowany został w 1861 r. tj. z chwilą przeniesienia sklepu z ul. Nowej (obecnie Paderewskiego) na ul. Strzelecką (W Radkiewicz, *Dzieje Zakładów H. Cegielski w Poznaniu (1846-1960)*. Studium ekonomiczno-historyczne. Poznań 1962, s. 56)

⁵ Cyt. za: Z. Grot: *Sto lat Zakładów H. Cegielski 1846-1946*. Poznań 1946 s. 40.

⁶ Zaniepokojona A. Motty pisała do syna o swoim zięciu Cegielskim: „Kapitałami przewraca, szachruje, ciekawam jak się z tego wywinie”, a wspominając o czekającej Cegielskiego wkrótce spłacie 5 tys. tal. kredytu wyraziła obawę „... żeby go do kozy nie wsadzili, bo ja nie wiem, skąd je weźmie; on zanadto chce kapitałami szafować”. Cyt. za: Z. Grot: *Hipolit Cegielski*, op. cit., s. 125; tenże: *Sto lat...*, s. 40-41.

⁷ Skalkowski, op. cit., s. 55. Z pomocy Bazaru Cegielski korzystał wielokrotnie. Na początku lat pięćdziesiątych Spółka Bazar wybudowała mu nową remizę do składowania materiałów żelaznych oraz okno wystawowe w składzie żelaza, a w 1859 r. udzieliła Cegielskiemu 10 tys. tal. kredytu „dla dokończenia budowy giserni” (tamże s. 92 i 272-273). Całe zadłużenie wobec Bazaru spłacone zostało już po śmierci założyciela fabryki w 1872 r.

⁸ Zdaniem S. Borowskiego skład żelaza H. Cegielskiego prowadził w pewnym okresie głównie sprzedaż komisową wyrobów fabryki w Resku na Pomorzu Zachodnim. S. Borowski: *Rozwój mechanizacji pracy w rolnictwie Wielkopolski w latach 1823-1890* [w:] *Roczniki Dziejów Społecznych i Gospodarczych* T. XVIII-R. 1956 s. 144 i 184.

zależnie od czynności naprawczych, rozpoczął opłacalną produkcję pługów, radeł i wozów. W rozwijających się warsztatach zatrudniał kilkunastu rzemieślników, głównie kowali, ślusarzy i stelmachów⁹.

Przełomowe znaczenie w rozwoju jego działalności gospodarczej miała decyzja o uruchomieniu własnej fabryki. Oto co pisał na ten temat w dniu 7 lutego 1855 r., a więc tydzień po otwarciu fabryki, do swego przyjaciela – wówczas posła do sejmu pruskiego w Berlinie -Władysława Bentkowskiego: „[...] więc prawda, że kupiłem i rozszerzyłem fabrykę. Dziwisz się, że się na to odważyłem pomimo konstelacji wojennych. Słusznie, ale wpędzony jestem na tę drogę żelazną koniecznością i rzeczy moich następstwem. Od czasu jak powiedziałem A, musiałem już wiele liter alfabetu przebełkotać: na środku drogi nie lubię stawać, nie lubię się też dać wyprzedzać, bo podobno kto stoi, ten się cofa! - a należę do tych, co to jak sobie coś w głowę wbijają, to spać nie mogą, chorują, aż skutek ujrzą, choćby go żalowali. Otóż, od paru miesięcy chodziłem z tymi planami [...]”¹⁰.

Już z początku cytowanego listu, a także z zamieszczonego przez Cegielskiego w „Ziemianinie” ogłoszenia¹¹ wynika, że fabryki tej wówczas nie budował od podstaw. Uruchomił ją w korzystnie nabytym zakładzie produkcyjnym maszyn i narzędzi rolniczych, zlokalizowanym przy ul. Koziej. Nie posiadamy informacji o konkretnym wyposażeniu zakładu ani o działalności produkcyjnej byłego właściciela tego zakładu – mechanika Simona. Wiadomo natomiast, że pierwszą w Poznaniu nowoczesną wytwórnię maszyn i urządzeń dla rolnictwa i przemysłu założył, wkrótce po osiedleniu się w tym mieście w 1843 r., znany od kilku lat z osiągnięć technicznych, nie tylko w Wielkopolsce, konstruktor inż. Jan Netrebski¹². W swoim niewielkim przedsiębiorstwie, jako pierwszy w Wielkopolsce, produkował mechaniczne młocarnie, tokarki, udoskonalone siewniki oraz wytwarzał nieprzynoszące systematycznych dochodów jednostkowe, często bardzo skomplikowane urządzenia dla przedsiębiorstw przemysłowych. Wytwórnia Netrebskiego nie wytrzymując konkurencji, przywożonych do Wielkopolski produktów wielkich przedsiębiorstw niemieckich, upadła prawdopodobnie w 1854 r., a wyszkoleni przez niego pracownicy zasilili

⁹ M. Motty, *Przechadzki...*, t. I, s. 395.

¹⁰ Cyt. za: Grot, *Sto lat...*, s.42.

¹¹ W zamieszczonym na łamach „Ziemianina” w 1855 (nr 188-189) ogłoszeniu czytamy m.in.: „Mam zaszczyt podać niniejszym do wiadomości, że nabywszy po św. pamięci mechaniku Simonie warsztat fabryki machin z wszelkimi pozostałościami rozpocząłem z dniem dzisiejszym na własną rękę i na własny mój rachunek fabrykację machin i narzędzi rolniczych” (cyt. za: Radkiewicz , op. cit., s. 35).

¹² T. Dohnalowa: *Ingenieur Jan Netrebski – Vorkämpfer des technischen Fortschritts in Polen*. Studia Historiae Oeconomicae .Vol. 12: 1977 s. 112-113; Cz. Łuczak: *Życie gospodarczo-społeczne w Poznaniu 1815-1918*. Poznań 1965 s. 62-63. J. Netrebski był absolwentem paryskiej École des Artes et Manufactures.

zapewne zarówno firmę Cegielskiego, jak i uruchomioną w 1853 r. przez J. Moegelina fabrykę maszyn rolniczych¹³.

Na decyzję o zakupie nieruchomości przy ul. Koziej wpłynęła dokonana przez Cegielskiego analiza ekonomiczna działalności gospodarczej, wskazująca na większą opłacalność sprzedaży własnych produktów, aniżeli tylko handel narzędziami i maszynami sprowadzanymi w całości lub w częściach i dopiero tu montowanych. Analiza rynku wykazała z kolei wzrost zainteresowania mechanizacją rolnictwa przez wielkopolskie ziemiaństwo, którego przedstawiciele wspierali rozwój firmy Cegielskiego. Myśląc o rozwoju produkcji dokupił w ciągu następnych trzech lat kilka sąsiednich parcel za prawie 19 tys. tal.¹⁴. Unowocześnienie i rozbudowa fabryki na dość rozległym, lecz zwartym kompleksie okazały się jednak niemożliwe. Cegielski nie otrzymał bowiem zgody na budowę, w tym miejscu, fabryki o większych rozmiarach z urządzeniami poruszanymi parą¹⁵, a zwłaszcza na „założenia giserni”¹⁶. Inna sprawa, to brak możliwości bezpośredniego, dogodnego do transportu, połączenia ul. Koziej z ul. Wilhelmowską (dziś al. Marcinkowskiego), co obniżało wartość i znaczenie tej lokalizacji z punktu widzenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Bez porównania lepsze warunki dla budowy i rozwoju dużego przedsiębiorstwa występowały na kupionej przez Cegielskiego w październiku 1858 r., prawie dwuhektarowej posesji przy ul. Strzeleckiej¹⁷. Tu jego przyjaciel Stanisław Hebanowski rozpoczął budowę obiektów fabrycznych, z których najważniejsze to odlewnia, kotłownia, warsztaty mechaniczne, kuźnie. Już w 1859 r. wybudowano odlewnię i zainstalowano maszynę parową o mocy 12 KM¹⁸. Proces wyposażania fabryki w najważniejsze urządzenia trwał do około 1869 r.

Już w 1861 r. w fabryce znajdowało się stosunkowo dużo stanowisk pracy i różnorodnego sprzętu służącego do obróbki metali i drewna, w tym m.in.: 10 warsztatów kowalskich, 14 obrabiarek metalu i 1 do drewna, 2 mechaniczne

¹³ Cz. Łuczak: *Dzieje gospodarcze Wielkopolski w okresie zaborów (1815-1918)*. Poznań 2001 s. 99; Tenże: *Przemysł Wielkopolski w latach 1815-1870*. Poznań 1959 s. 153-155; W. Szulc: *Procesy modernizacji przemysłu*, s. 143. Uruchomione również w 1855 r. kolejne dwie wytwórnie maszyn rolniczych i urządzeń dla przemysłu Meisnera i G. Beutha upadły po kilkunastomiesięcznej działalności.

¹⁴ Grot: *Sto lat...*, s. 46. Zdaniem Cz. Łuczaka (*Przemysł...*, s. 154) pewne znaczenie dla pomyślnego rozwoju firmy mógł mieć fakt przekonania polskiego ziemiaństwa, że działalność gospodarcza Cegielskiego zasługuje na poparcie również ze względu na prześladowanie go przez władze pruskie.

¹⁵ Motty: *Przechadzki...*, t. 1, s. 382.

¹⁶ Grot: *Sto lat...*, s. 47.

¹⁷ Tamże. Posesja rozciągała się w kształcie trójkąta pomiędzy ul. Strzelecką i Bernardyńską (obecnie: Garbary), którego podstawę stanowił Rów Karmelicki, oddzielający nabyty plac od terenu szpitala Przemienienia Pańskiego, a wierzchołek Brama Dębińska. Mankamentem tej lokalizacji była znaczna odległość od dworca kolejowego.

¹⁸ Błędna jest informacja M. Mottego (*Przechadzki...*, t. 1 s. 395-6), przejęta następnie od niego przez kilku autorów, jakoby wybudowana przy ul. Strzeleckiej odlewnia była pierwszą w Poznaniu. Otóż odlewnie posiadali już w swoich fabrykach zarówno inż. J. Netrebski, jak i J. Moegelin. Również maszyna parowa w fabryce Cegielskiego nie była największą w Poznaniu. Już jedenaście lat wcześniej maszynę parową o mocy 18 KM odnotowano w młynie zbożowym J. Kratochwilla.

heble do żelaza i 1 do drewna, 4 przyrządy do nacinania śrub (chodzi tu zapewne o gwintarki), 56 imadeł, 87 warsztatów stolarskich. W kuźniach znajdowało się 16 palenisk kowalskich, w odlewni 4 piece¹⁹.

Większość z zatrudnionych wówczas 260 osób (ponad trzykrotny wzrost w ciągu 4 lat)²⁰, miało wysokie kwalifikacje. Z informacji policyjnych z połowy lat siedemdziesiątych wynika, że stanowili oni około 75% z spośród 248 pracowników (6 inżynierów, 8 mistrzów i 171 czeladników²¹.)

Fabryka Cegielskiego oferowała coraz to szerszy, a przy tym różnorodny²² wachlarz narzędzi i maszyn rolniczych służących do uprawy gleby i pielęgnacji roślin, do ich siewu i zbiorów, do przeróbki płodów rolnych (np. młockarnie, których w latach 1855-1861 wyprodukowano aż 500, sieczkarnie, wialnie, śrutowniki, rozdrabniacze, gniotowniki). Osobno wskazać należy na kieraty (produkowane już od 1851 r.), a więc urządzenia służące do przekazywania zwielokrotnionej siły zwierząt i poruszania różnych maszyn, a także na lokomobile (pierwsza z nich wyprodukowana została w 1860 r.) oraz na urządzenia lub części urządzeń do młynów, gorzeln i olejarni. Zrozumiałe, że bardziej skomplikowane i droższe z tych maszyn i urządzeń produkowano tylko na zamówienie.

Produkcję opierano na wzorcach maszyn i urządzeń sprowadzanych z Niemiec i innych krajów europejskich, ale też wprowadzano różne usprawnienia i tworzono oryginalne nieraz konstrukcje, dostosowując niektóre maszyny i urządzenia do miejscowych, zróżnicowanych, warunków glebowych, a nawet uwzględniając miejscowe tradycje²³, przy czym istotną rolę w tym zakresie odegrał osobiście sam Cegielski. Dowodzi tego m.in. korespondencja Marcelego Mottego z Władysławem Bentkowskim, z której dowiadujemy się np. że Cegielski „siedzi w fabryce po uszy i wymyśla nowe systemy sieczkarni, które by słomy nie psuły” lub, że „majstruje nad żniwiarką” itp.²⁴ O bezpośrednim, głębokim jego zaangażowaniu w produkcję narzędzi i maszyn rolniczych we własnej fabryce świadczy także jego korespondencja z przebywającym stale w Berlinie W. Bentkowskim, którego prosił to o sprawdzenie konkretnych

¹⁹ Łuczak: *Przemysł...*, s. 38; Radkiewicz, op. cit. s. 40.

²⁰ Grot: *Sto lat...*, s. 68; Radkiewicz, op. cit., s. 42.

²¹ Archiwum Państwowe Poznaniu - Akta Polizeipräsidentium Posen, sygn. 8759 k. 30 ; W. Szulc: *Pod panowaniem pruskim. [w:] Robotnicy wielkopolscy w XIX i XX wieku. Warunki pracy i życia*. Praca zbiorowa pod red. Cz. Łuczaka. Poznań 1988 s. 63. W świetle danych z 1861 r. nie można zgodzić się ze stanowiskiem niektórych autorów (np. W. Radkiewicz, op. cit., s.43) jakoby „najliczniejszą grupę stanowili pracownicy niewykwalifikowani, zatrudnieni przeważnie sezonowo”.

²² Duża różnorodność przejawiała się w produkcji m.in. 17 rodzajów pługów, 13 rodzajów siewników, 10 rodzajów śrutowników, 8 rodzajów młockarni oraz po kilka rodzajów sieczkarni, wialni, maszyn do drenowania, torfiarek oraz innych urządzeń i maszyn. Grot: *Hipolit Cegielski 1813-1868*. Warszawa- Poznań 1980, s. 125. Dodajmy, że w okresie późniejszym wobec upowszechnienia się niektórych tylko typów z poszczególnych narzędzi i maszyn ograniczeniu uległ ich asortyment.

²³ Borowski, op. cit., s. 193; Radkiewicz, op. cit..s.45.

²⁴ Grot: *Sto lat...*, s. 44-45.

przepisów administracyjnych dotyczących importu, cen itp., to o szczegóły produkcji lub działania określonych produktów, to o zakup niektórych z nich. Tak pozyskaną wiedzę wykorzystywał w prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa, a nawet w modernizacji produkowanych w nim narzędzi i maszyn. Studiował na bieżąco katalogi przodujących firm zagranicznych, co pogłębiało jego wiedzę techniczną i ułatwiało trafny wybór wysokiej jakości sprowadzanych urządzeń, jak też wspomnianą wyżej modernizację własnych produktów. Wydany przezeń w 1858 r. katalog²⁵ oraz liczne publikacje w czasopismach: „Dziennik Poznański”, „Gazeta Polska”, „Przyroda i Przemysł”, „Ziemianin” dowodzą sporej znajomości rzeczy przez ich autora i najnowszych osiągnięć z zakresu budowy i działania narzędzi i maszyn, a ponadto stanowiły znakomitą reklamę oferowanych przez Cegielskiego towarów.

Doskonałą reklamę pełniła również urządzona w 1864 r. na dziedzińcu fabryki stała wystawa maszyn i narzędzi, zwłaszcza własnego wyrobu, ale również niektórych importowanych²⁶, a także zwyczajowe próby działania nowych modeli maszyn, przed wprowadzeniem ich na rynek, przeprowadzane w obecności fachowców na dziedzińcu fabrycznym, albo w majątkach ziemian związanych z Cegielskim i jego fabryką²⁷, rzadziej na ulicach Poznania (przykład demonstracji lokomobili w styczniu 1864 r.)²⁸. Opisy wspomnianych prób oraz artykuły o wydajności i opłacalności stosowania próbowanych maszyn i narzędzi szczególnie często zamieszczał w „Ziemianinie”.

Oprócz wymienionych licznych form reklamy czynnikiem przyciągającym nabywców było stworzenie przez Cegielskiego dogodnych warunków nabywania produktów jego fabryki. Mimo niełatwej własnej sytuacji finansowej fabryka udzielała nabywcom „prawie nieograniczonego” kredytu, co z drugiej strony stanowiło poważne obciążenie dla firmy m.in. w postaci zamrożenia kapitału zakładowego. Praktykę tę zaczęto poważnie ograniczać dopiero w wyniku zamrożenia kapitałów w Królestwie w czasie powstania styczniowego i strat poniesionych nie tylko w czasie jego trwania, wprowadzając w to miejsce 4-5% rabat przy zakupach gotówkowych²⁹. Mówiąc o niełatwej sytuacji finansowej należy wspomnieć, że fabryka Cegielskiego mimo szerokiego profilu produkcji, w odróżnieniu od innych fabryk tego typu w państwie pruskim, pozbawiona

²⁵ Narzędzia i maszyny rolnicze uznane za najpraktyczniejsze, a mianowicie te które w własnej wyrabia fabryce dla użytku gospodarzy wiejskich, opisał i 156 rycinami objaśnił H. Cegielski, właściciel fabryki narzędzi i maszyn rolniczych w Poznaniu. Poznań 1858. W katalogu tym zawarte zostały informacje autorstwa Cegielskiego zamieszczone w kilkudziesięciu artykułach opublikowanych przez niego w 1857 r. na łamach czasopisma „Przyroda i Przemysł”. We wstępie do katalogu skromnie zaznacza, że „Narzędzia te i maszyny przedsięwzięłem opisać i rycinami objaśnić dla użytku gospodarzy, a zatem nie tyle pod względem technicznym, ile raczej ze strony, która w praktycznym zastosowaniu na uwagę rolników zasługuje”.

²⁶ H. Cegielski Towarzystwo Akcyjne 1846-1921 w Poznaniu, s. 8.

²⁷ Z. Grot: *Hipolit Cegielski 1813-1868*. Poznań 1980, s. 188.

²⁸ Tamże, s. 189.

²⁹ Grot: *Sto lat...*, s. 73-74. Gwoli ścisłości stwierdzić należy, że dokonanie transakcji bardzo często uzależnione było właśnie od jej skredytowania przez Cegielskiego.

stabilizujących rozmiary produkcji zamówień państwowych, była szczególnie narażona na okresowe spadki siły nabywczej ziemiaństwa oraz przemysłu rolno-spożywczego. Gdy następowało to po pewnym przeinwestowaniu w rozwój fabryki Cegielski miewał niekiedy chwile, w których zastanawiał się nad sprzedażą fabryki³⁰.

Działania zmierzające do zdobycia rynku zagranicznego, a zwłaszcza rynku Królestwa Polskiego, gdzie w latach 1856-1877 obowiązywała liberalna taryfa celna, rozpoczął Cegielski już w roku 1856, a więc rok po otwarciu fabryki. Zawarł wówczas umowę na sprzedaż komisową swoich wyrobów z jednym z kupców w Kole, a rok później w Koninie. W latach 1868/1869 składy rozprawdające wyroby fabryki Cegielskiego znajdowały się w Toruniu, Warszawie, Kaliszu, Kole, Włocławku, Płocku, Łowiczu, Rydze, Petersburgu i Moskwie³¹. W Królestwie Polskim i Rosji często z powodzeniem konkurowały one z tamtejszym przemysłem.

Obok wymienionych form reklamy ogromną rolę spełniał udział wyrobów Cegielskiego w wystawach i targach krajowych i międzynarodowych, tym bardziej, że spotykały się one tam z wielkim uznaniem, wyrażanym w postaci listów pochwalnych, dyplomów i nagród. Z zachowanych informacji wynika, że pierwsze srebrne medale przyznano wyrobom Cegielskiego na wystawach rolniczych w Łowiczu w latach 1858 i 1859. Pierwsze laury zagraniczne przywieszone zostały z Petersburga i Królewca. W tym ostatnim wyroby Cegielskiego zdobyły trzy pierwsze nagrody, a dopiero czwartą przyznano niemieckiemu fabrykantowi z Królewca. Dyplomy, nagrody i medale przywożono też z Gdańska, Rygi i Wrocławia, z Hamburga, Londynu, Petersburga i Wiednia³². Tak więc już za życia założyciela fabryka osiągnęła sławę o wiele szerszą aniżeli tylko lokalna. Przyczyniły się do tego nie tylko zręczna ich promocja i osobiste zaangażowanie właściciela, lecz przede wszystkim wysoka jakość jej produktów, będąca rezultatem m.in. odpowiedniego doboru kadr pracowników, wśród których Cegielski szczególnie sobie cenił znakomitego fachowca inż. Adolfa Leinwebera, byłego oficera armii pruskiej, który jako kierownik techniczny z fabryką i jej właścicielem związany był od początku działalności produkcyjnej. Cegielski mawiał o nim jako o „współtwórcy fabryki” i „główniej jej podporze”. Obaj, wraz z całym personelem nadzorczym, pilnowali szczegól-

³⁰ O trudnej sytuacji i pewnym załamaniu Cegielskiego pisał M. Moty do W. Bentkowskiego w lipcu 1856 r. stwierdzając m.in. że radził Cegielskiemu, a i on sam był „zdecydowany przy pomyślnej sposobności całą budę sprzedać”. Cyt. za Grot: *Sto lat...*, s. 64-65.

³¹ Z. Grot: *Hipolit Cegielski 1813-1868*, s. 191; Tenże: *Sto lat...*, 70; B. Szczepański: *Wschodnia część Wielkopolski w latach 1815-1918*. [w:] *Dzieje Wielkopolski. T. II : lata 1793-1918*. Red. W. Jakóbczyk. Poznań 1973, s. 788.

³² Grot, *Sto lat...*, s. 75-76. Z niektórych wystaw oprócz medali przywożono także zamówienia. Tak było np. na wystawie rolniczej w Hamburgu w 1862 r., gdzie mimo udziału w niej przemysłu niemieckiego, angielskiego i amerykańskiego, wyroby Cegielskiego nagrodzono srebrnym medalem i złożono liczne zamówienia na młockarnie, siewniki, lokomobile i kotły parowe.

nej staranności w produkcji, dlatego wysoka jakość produktów stanowiła wielki ich walor³³.

Warto tu przytoczyć wypowiedź jednego z odbiorców wyrobów Cegielskiego z Królestwa, który krytycznie oceniając jakość niektórych maszyn produkowanych w Warszawie tak oto pisał o Cegielskim i produktach jego fabryki: „...Pan Cegielski wziął sumienność od Niemców: organizacja fabryki jego jak zegarek regularna, a maszyny jakież to wykończone, usymlifikowane! Elegancję stanowi prostota, a cnotę matematyczne wykończenie najdrobniejszych szczegółów! Czemuż to u nas tak nie robią? He! Bóg wie, czemu to się dzieje, ale to wiem tylko, że Cegielski doktor filozofii, człowiek dystygowany, kółka jednego nie wypuści z fabryki, którego by nie obejrzał: palec wbity w bronę próbuje czy dobrze obsadzili. Sumienność przede wszystkim i przejęcie się dobrowolnie włożonym na siebie obowiązkiem! Trzeba aż kochać swoją fabrykę i obowiązek, aby mieć i zyski i chwałę z prawdziwej użyteczności dla kraju. Teraz skąd Cegielskiego maszyny z najwyborniejszych materiałów i z taką sumiennością zbudowane, są tańsze od warszawskich, mimo cła i transportu dla czego?”³⁴.

Działalność gospodarcza Cegielskiego nie ograniczyła się tylko do spraw związanych z fabryką. Na szczególne wyróżnienie zasługuje jego zaangażowanie w pracach Centralnego Towarzystwa Gospodarczego, Towarzystwa Przemysłowego i Towarzystwa Pomocy Naukowej³⁵. Najwcześniej, bo jeszcze za życia Karola Marcinkowskiego związał się z Towarzystwem Pomocy Naukowej. Do dyrekcji Towarzystwa powołany został w 1846 r. i był w niej, od 1850 r. jako wiceprezes, bardzo aktywny aż do śmierci. Szczególną jego zasługą w tej tak bardzo potrzebnej organizacji było wyprowadzenie jej z kryzysu finansowego w jaki popadła w latach 1846-1848 oraz stała troska o stypendia dla zdolnej uboższej młodzieży. Zbiegał usilnie o pomoc także dla uczących się praktycznych zawodów oraz o utworzenie szkoły realnej³⁶.

Prezesem Towarzystwa Przemysłowego został w grudniu 1860 r. W czasie jego prezesury i głównie dzięki działaniom jego i M. Łyskowskiego powołano przy Towarzystwie Przemysłowym w 1861 r. Towarzystwo Pożyczkowe Prze-

³³ W fabryce panowała duża dyscyplina. W *Ustawach [regulaminie] dla robotników fabryki maszyn i lejarni żelaza H. Cegielskiego w Poznaniu* określono m. in. kary za spóźnienie do pracy, obniżenie wynagrodzenia za źle wykonaną pracę, ale też przewidziano drobne dodatkowe wynagrodzenie np. za zebrane czyste opółki żelaza (Archiwum Państwowe w Poznaniu – akta Polizeipräsidentium Posen sygn. 7342).

³⁴ Grot: *Sto lat...*, s. 71 – 72.

³⁵ Grot: *Hipolit Cegielski 1813-1968*, s. 106-112, 117-118, 177-182; W. Jakóbczyk: *Studia nad dziejami Wielkopolski w XIX w. (Dzieje pracy organicznej). T. II: 1850-1890*, Poznań 1959 s. 11-34; M. Rezler: *Hipolit Cegielski 1813-1968*. Poznań 2000 s. 152 – 158.

³⁶ Oto fragment z programowego przemówienia Cegielskiego, wygłoszonego na walnym zebraniu Towarzystwa w lutym 1862 r. „Chcemy wspólnymi siłami wychować młodzież wzorową [...] w moralności, w cnotach publicznych i prywatnych, w naukach i umiejętnościach, urzędach i zawodach prywatnych, w rolnictwie zarówno jak w przemyśle, chcemy więc z niej mieć obywateli prawych...” Cyt. za Grot: *Hipolit Cegielski*, s. 295.

myślowców miasta Poznania, funkcjonujące na zasadach przyjętych przez podobne spółki, organizowane przez Schulzego z Delitsch³⁷. Korzystne kredyty pobierane w niej głównie przez rzemieślników ożywiły w sposób istotny tę gałąź życia gospodarczego. Ze spółki tej wyrósł w 1891 r. Bank Przemysłowców.

Istniejące od 1861 r. Centralne Towarzystwo Gospodarcze długo nie mogło zdźwignąć się z zapaści spowodowanej następstwami politycznymi powstania styczniowego. Dopiero wybrany w grudniu 1865 r. zarząd na czele z prezesem H. Cegielskim dał podwaliny do dynamicznego w następnych latach rozwoju tej organizacji. Już w 1866 r. przeforsował Cegielski wykupienie z rąk prywatnych „Ziemianina”, najważniejszego jego zdaniem środka rozpowszechniania umiędzynarodowionych zasad gospodarowania, prowadzących do „podniesienia rolnictwa”. W ciągu pierwszych dwóch lat jego prezesury uporządkowane zostały finanse organizacji oraz jej ład organizacyjny. Intensywnie działał nad utworzeniem szkoły rolniczej oraz kształcenia młodych rolników w gospodarstwach wzorcowych. Opowiadał się za szeroko rozumianym rozwojem kultury rolnej w Wielkopolsce, w tym m.in. za koniecznością przeprowadzenia melioracji, jako gwarancji lepszej wydajności ziemi³⁸.

Hipolit Cegielski cieszył się ogromnym autorytetem nie tylko jako człowiek i humanista, lecz również jako kupiec, przemysłowiec i działacz w organizacjach społecznych i gospodarczych. Nie można odmówić racji Karolowi Libeltowi w jego opinii o działalności gospodarczej Cegielskiego, wprawdzie grzecznościowej, bo wyrażonej w liście do adresata. Otóż w liście z dnia 6 kwietnia 1868 r. Libelt pisał: „Traktat o kolizji pracy i kapitału tak w przemyśle, jak w rolnictwie, który tu załączam, poważylem się Tobie Szanowny Doktorze przypisać. Bo nie tylko łączysz w Swojej osobie oba te kierunki pracy i zabiegliwości narodowej, ale co więcej, jesteś ponad innymi na jednym i drugim polu obok znajomości rzeczy, obdarzony trafnym i praktycznym zmysłem, którym z wielorakich objawów i pomysłów, wynajdujesz i przyswajasz to, co jest na czasie i na pożytku, i którym dokazałeś, że równie jako właściciel fabryki, jak i prezes naszego stowarzyszenia agronomicznego, zyskałeś u swoich i u obcych uznanie...”³⁹.

Na osiągnięcie takiej pozycji wpłynęło wiele czynników zewnętrznych, jak i wynikających z przymiotów osobistych Cegielskiego. Już jego profesorowie

³⁷ J. Majewski: *Rozwój ruchu spółdzielczego. Spółdzielnie kredytowe. Rola kredytu w walce narodowościowej*. [w:] *Dzieje Poznania*. t. 2: 1793. Pod red. J. Topolskiego i L. Trzeciakowskiego. Poznań 1994, s. 175. Wcześniej bo w 1850 r. utworzono wprawdzie Towarzystwo oszczędności i pożyczek w Śremie, jednakże miało ono niewielki zasięg.

³⁸ Grot: *Hipolit Cegielski*, s. 213-221; R. Komierowski: *Rys historyczny I-go dwudziestopięcioletniego istnienia Centralnego Towarzystwa Gospodarczego w W. Ks. Poznańskim do 1885 r.* [w:] *Księga jubileuszowa wydana w 50-tą rocznicę założenia Centralnego Towarzystwa Gospodarczego w Wielkiem Księstwie Poznańskim*. Poznań 1911, s. 4, 11-14 i 19.

³⁹ Cyt. za: Z. Grot: *Hipolit Cegielski*, s. 305.

w gimnazjum dostrzegli inteligencję, wielkie poczucie obowiązku, pilność, hart ducha oraz takt i skromność, które w dorosłym życiu jeszcze bardziej się uwi-
doczniły. Wysoka kultura osobista, a także wysoka kultura kupiecka, ciągle
pogłębiania wiedza, szerokie horyzonty myślowe i rzetelność w każdym jego
działaniu, przysparzały mu przyjaciół, podziwiających także pewną łatwość
Cegielskiego w przystosowywaniu się do zmieniających się okoliczności.

Jeden z wybitnych polskich kompozytorów stwierdził swego czasu, że wiel-
ką popularność w jego nie zawsze łatwej w odbiorze muzyki zawdzięcza temu,
że trafił w swój czas. To stwierdzenie można, w pewnym sensie, odnieść rów-
nież do Hipolita Cegielskiego. W chwili konieczności podjęcia decyzji
o zmianie drogi życiowej i zdając sobie sprawę, że wszelkie tzw. urzędowe
zawody są przed nim zamknięte, wybrał dziedzinę sobie zupełnie obcą, lecz
rokującą rozwój i nadzieję na przyszłość, bowiem nie było wówczas
w Poznaniu polskiego sklepu z wyrobami żelaznymi. Mając niezłe rozeznanie
w nastrojach społeczeństwa polskiego, jako dyskryminowany przez władze
pruskie, mógł liczyć na jego poparcie. Reszty dokonało wzrastające zapotrze-
bowanie na narzędzia i maszyny, ogromne zaangażowanie Cegielskiego
w rozwój przedsiębiorstwa, przejawiające się m.in. w dbałości o wysoką jakość
produkcji, jak i w zręcznej reklamie prowadzonej w różnych formach oraz ucz-
ciwe i przyjazne stosunki handlowe z klientami.

Osiągnięcia organizacyjne, rozważa w podejmowaniu decyzji, łatwość na-
wiązywania kontaktów i działania na rzecz ekonomicznego wzmocnienia spo-
łeczeństwa polskiego sprawiały, że zapraszano go do różnych organizacji spo-
łecznych i gospodarczych, w których z całym zaufaniem powierzano mu prze-
wodnią rolę.

Literatura

Bibliography

- Borowski S., *Rozwój mechanizacji pracy w rolnictwie Wielkopolski w latach 1823-1890* [w:] *Roczniki Dziejów Społecznych i Gospodarczych* T. XVIII - R. 1956.
- Dohnalowa T., *Ingenieur Jan Netrebski – Vorkämpfler des technischen Fortschritts in Polen*. *Studia Historiae Oeconomicae* .Vol. 12: 1977.
- Grot Z., *Sto lat Zakładów H. Cegielski 1846 – 1946*. Poznań 1946.
- Jakóbczyk W., *Studia nad dziejami Wielkopolski w XIX* [w:] *Dzieje pracy organicznej*. T. II:1850-1890, Poznań 1959.
- Komierowski R., *Rys historyczny I-go dwudziestopięcioletniego istnienia Centralnego Towarzystwa Gospodarczego w W. Ks. Poznańskim do 1885 r.* [w:] *Księga jubileuszowa wydana w 50-tą rocznicę założenia Centralnego Towarzystwa Gospodarczego w Wielkim Księstwie Poznańskim*. Poznań 1911, s. 4, 11-14 i 19.
- Łuczak Cz., *Życie gospodarczo-społeczne w Poznaniu 1815-1918*. Poznań 1965.

- Łuczak Cz., *Dzieje gospodarcze Wielkopolski w okresie zaborów (1815-1918)*. Poznań 2001.
- Łuczak Cz., *Przemysł Wielkopolski w latach 1815-1870*. Poznań 1959.
- Majewski J., *Rozwój ruchu spółdzielczego. Spółdzielnie kredytowe. Rola kredytu w walce narodowościowej*. [w:] *Dzieje Poznania*. t. 2: 1793. Pod red. J. Topolskiego i L. Trzeciakowskiego. Poznań 1994.
- Motty M., *Przechadzki po mieście*. T. 1. Opracował i wstępem opatrzył Z. Grot. Przypisy przeredagował i uzupełnił W. Molik. Poznań 1999.
- Narzędzia i maszyny rolnicze uznane za najpraktyczniejsze, a mianowicie te które w własnej wyrabia fabryce dla użytku gospodarzy wiejskich*, opisał i 156 rycinami objaśnił H. Cegielski, właściciel fabryki narzędzi i maszyn rolniczych w Poznaniu. Poznań 1858.
- Radkiewicz W., *Dzieje Zakładów H. Cegielski w Poznaniu (1846-1960). Studium ekonomiczno-historyczne*. Poznań 1962.
- Rezler M., *Hipolit Cegielski 1813-1968*. Poznań 2000.
- Szulc W., *Pod panowaniem pruskim*. [w:] *Robotnicy wielkopolscy w XIX i XX wieku. Warunki pracy i życia*. Praca zbiorowa pod red. Cz. Łuczaka. Poznań 1988.
- Szulc W., *Procesy modernizacji przemysłu*. [w:] *Dzieje Poznania t.2: 1793-1918*. Pod red. J. Topolskiego i L. Trzeciakowskiego. Warszawa-Poznań 1994.

Działalność gospodarcza Hipolita Cegielskiego

Streszczenie

Działalność gospodarczą rozpoczął Hipolit Cegielski w roku 1841 prowadząc na własny rachunek dochodową stancję dla uczniów. Po utracie posady nauczyciela gimnazjum w 1846 r. otworzył sklep artykułów żelaznych, a po trzech latach warsztaty naprawcze narzędzi i maszyn rolniczych. Warsztaty te stały się zalążkiem dla uruchomionej w 1855 r. i szybko rozwijającej się fabryki, w której osobiście pilnował szczególnej staranności w produkcji i wprowadził szereg nowoczesnych rozwiązań technicznych. Wysoka jakość produktów oraz zręczna ich reklama sprawiły, że fabryka jeszcze za życia jej założyciela osiągnęła sławę nie tylko lokalną. W samej Wielkopolsce Cegielski wywarł również poważny wpływ na rozwój rolnictwa, a osiągnął to nie tylko przez produkcję wysokiej jakości maszyn i narzędzi rolniczych, lecz również przez doskonałą ich promocję.

Osiągnięcia organizacyjne i działania na rzecz wzmocnienia polskich sfer produkcyjnych sprawiły, że powierzano mu przewodnią rolę w polskich organizacjach społecznych i gospodarczych, w których rozwoju odegrał również istotną rolę.

Economic activity of Hipolit Cegielski

Summary

His economic activity Hipolit Cegielski begun in 1841, conducting, for his own benefit, the prosperous dorm for pupils. After he lost the teacher's job in 1846, Cegielski opened the hardware shop and after three years he founded the workshop in which the equipment and agricultural

machines were repaired. In 1855 the workshop became the base of the rapidly developing factory in which Cegielski personally supervised its production and introduced many modern technical solutions. High quality of the products and effective advertisement allowed the factory to have big and not only local fame, when its founder was still alive. In Wielkopolska, Cegielski had serious influence on the agricultural development of the region, producing high quality agricultural machines and equipment and effectively promoting his products.

His successes in organization and activities to strengthen the Polish economic spheres resulted in offering him the leading role in Polish social and economic organizations. He had an important role in their development as well.

ZBIGNIEW DZIEMIANKO

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Udział zakładów HCP w rozwoju przemysłu zbrojeniowego na terenie Centralnego Okręgu Przemysłowego

Participation of HCP Factory in the development of the military industry at the Central Industrial Region

Na przełomie 1935 i 1936 roku Sztab Główny Wojska Polskiego dokonał analizy stanu wyposażenia, uzbrojenia i struktury organizacyjnej armii polskiej, niemieckiej, francuskiej i radzieckiej. Wyniki badań ujawniły wielostronne zacofanie armii polskiej, zwłaszcza w zakresie struktury i uzbrojenia. Aby zmienić ten stan rzeczy, Sztab Główny w latach 1936-1937 opracował 6-letni plan rozbudowy i unowocześnienia armii polskiej.

W tym planie postulowano również rozbudowę przemysłu wojennego. Żądanie to było spowodowane kilkoma przyczynami. Analiza dokonana przez Sztab Główny wskazywała, że istniejące przedsiębiorstwa przemysłu wojennego nie są w stanie zaspokoić wzrastających potrzeb wojska i pokryć strat bieżących podczas wojny. Rozbudowa istniejących zakładów zbrojeniowych nie zapewniała w pełni uzbrojenia armii w nowy sprzęt¹.

Warto przypomnieć, że w okresie realizacji rozbudowy sił zbrojnych możliwości zakupu sprzętu i materiału uzbrojenia, szczególnie broni nowego typu: samoloty, czołgi, działa przeciwlotnicze, ciężkie działa dalekonośne, sprzęt techniczny, za granicą były bardzo małe. Wynikało to z zaostrzającej się sytuacji międzynarodowej oraz z gwałtownego wzrostu zbrojeń w głównych państwach europejskich. Jednakże główną przyczyną podjęcia decyzji o budowie w Polsce nowych zakładów przemysłu zbrojeniowego była dysproporcja między możliwościami produkcyjnymi przemysłu a potrzebami armii.

Polepszająca się sytuacja gospodarcza kraju stwarzała sprzyjające warunki do rozbudowy przemysłu zbrojeniowego oraz związanej z nim infrastruktury przemysłowej. Decyzja o modernizacji sił zbrojnych oraz przystąpieniu do

¹ E. Kozłowski, *Wojsko Polskie 1936-1939. Próby modernizacji i rozbudowy*. Warszawa 1972, s. 19.

opracowania programu rozbudowy przemysłu zbrojeniowego zapadła podczas narady na Zamku u prezydenta Ignacego Mościckiego 1.04.1936 roku².

W drugiej połowie 1936 roku metodę rozdrobnienia środków inwestycyjnych na terytorium całego kraju uznano za błędną. Z inicjatywy wicepremiera Eugeniusza Kwiatkowskiego przy Gabinecie Ministra Skarbu, pod kierownictwem Stanisława Melessy powstało Biuro Planowania Krajowego. Głównym zadaniem Biura było prowadzenie badań nad ukształtowaniem przestrzennym obszaru państwa, a zwłaszcza terenów na granicy dawnych zaborów. W ramach tych badań przeprowadzono analizę rozmieszczenia ludności, majątku trwałego, dochodu narodowego, układu komunikacyjnego, bazy surowcowej. Wyniki badań wykazały potrzebę uzupełnienia infrastruktury techniczno - ekonomicznej i uprzemysłowienia terenów na pograniczu województw: kieleckiego, krakowskiego, lubelskiego i lwowskiego.

5.02.1937 roku podczas debaty sejmowej wicepremier Eugeniusz Kwiatkowski wysunął hasło skoncentrowania inwestycji przemysłowych oraz infrastrukturalnych na ograniczonym terenie. Obszar ten nazwał Okręgiem Centralnym - Sandomierz. Zmiana założeń czteroletniego planu inwestycyjnego miała między innymi wzgląd propagandowy. Rozproszenie inwestycji, na terenie całego kraju, przy małych możliwościach finansowych państwa, dawało mało odczuwalne efekty. Skoncentrowanie środków inwestycyjnych na małym terenie budowało w społeczeństwie poczucie wkraczania Polski w nową fazę rozwoju gospodarczego, fazę, która miała spowodować poprawę życia społeczeństwa.

Wiosną 1937 roku w miesięczniku „Ziemia”, ukazały się artykuły Stanisława Melessy i Zbigniewa Kozłowskiego, w których autorzy po raz pierwszy obszar położony na pograniczu województw kieleckiego, krakowskiego, lubelskiego i lwowskiego nazwali Centralnym Okręgiem Przemysłowym (COP). Było to przekształcenie stosowanych przez instytucje wojskowe określeń tego obszaru. Nazwa ta była upowszechniana przez wielu publicystów, z Melchiorzem Wańkowiczem i Januszem Rakowskim na czele i przyjęła się jako określenie tego terenu³.

Przy budowie COP sprawy ekonomiczne były brane pod uwagę w sposób drugoplanowy, a rolę pierwszoplanową odgrywał czynnik operacyjno - strategiczny. Najważniejsze inwestycje miały być budowane w widłach Wisły i Sanu na terenie, który był najbardziej zacofaną pod względem gospodarczym częścią COP, ale zapewniał najlepsze warunki bezpieczeństwa na wypadek wojny na dwa fronty.

Budując nowy ośrodek przemysłowy w centrum Polski chciano zlikwidować niewłaściwe rozmieszczenie przemysłu, ponieważ był on skoncentrowany

² J. Gołębiowski, *Przemysł wojenny w Polsce 1918-1939*. Kraków 1990, s. 238.

³ S. Malessa, *Sandomierski Centralny Okręg Przemysłowy*, „Ziemia”, 1937, nr 4,5,6, s. 73-79.

głównie w pobliżu granicy niemieckiej, co na wypadek wojny z Niemcami było bardzo niekorzystne. Obok przesłanek strategicznych o budowie przemysłu wojennego w centralnej Polsce zadecydowały czynniki demograficzno - polityczne. Obszar COP miał charakter przede wszystkim rolniczy. Miało tu miejsce wielkie rozdrobnienie własności, wieś była przeludniona i zbuntowana. Budowa przemysłu miała rozwiązać część problemów wynikających z bezrobocia i przeciwdziałać postępującemu procesowi radykalizacji mas chłopskich.

Ważną przesłanką lokalizacji budowy przemysłu na tym terenie była też chęć zniwelowania różnic między Polską „A” i „B”. Do Polski „A” zaliczano ziemie leżące na zachód, a do Polski „B” na wschód od Wisły. Polska „A” zdecydowanie wyprzedzała Polskę „B” pod względem uprzemysłowienia i produkcji przemysłowej⁴.

Budowa COP była częścią składową wieloletniego planu gospodarczego, którego głównym zadaniem było zatarcie różnic między Polską „A” i „B”. Szkic tego planu przedstawił wicepremier Eugeniusz Kwiatkowski 2.12.1938 roku w przemówieniu wygłoszonym w Sejmie. Plan obejmował 15 lat (1939-1953) i podzielony był na pięć trzyletnich etapów⁵.

Realizując plan rozbudowy przemysłu wojennego w rejonie Centralnego Okręgu Przemysłowego należało w pierwszej kolejności wykonać inwestycje elektryfikacyjne, gazyfikacyjne oraz komunikacyjne, które miały przygotować teren gospodarczo i stworzyć podstawy dla inwestycji przemysłowych. Aby zadania te zrealizować, opracowano czteroletni plan inwestycji publicznych na lata 1936-1940.

Pomimo wielu trudności związanych z budową infrastruktury na terenie zafundowanym gospodarczo, jakim był COP, w latach 1936 - 1939 na tym obszarze wykonano podstawowe inwestycje energetyczne, gazyfikacyjne, komunikacyjne i telekomunikacyjne, które zmieniły oblicze tego regionu i pozwoliły na rozpoczęcie inwestycji przemysłowych.

Położenie strategiczne Poznania powodowało, że przemysł zbrojeniowy na tym terenie nie mógł się rozwijać, dlatego też poznańskie środowisko gospodarcze w połowie lat trzydziestych wystąpiło z inicjatywą budowy filii swoich zakładów, jako zakładów przemysłu zbrojeniowego i zaopatrujących wojsko na terenie Centralnego Okręgu Przemysłowego (COP). Do zakładów budowanych przez poznaniaków należy zaliczyć: „H. Cegielski” w Poznaniu, Spółka Akcyjna Wytwórnia Obrabiarek Rzeszowie, Wytwórnia Sztucznego Kauczuku – Dębica, „Stomil” Spółka Akcyjna – Dębica.

⁴ M. Drozdowski, *Geneza i rozwój. Centralnego Okręgu Przemysłowego*. „Najnowsze Dzieje Polski 1918-1939”, t. II, 1959, s. 58.

⁵ R. Górecki, *Gospodarczy dorobek Polski w latach 1918-1938*, Londyn 1946, s. 75; *Przemówienie E. Kwiatkowskiego 2.12.1938*. „Polska Gospodarcza”, z. 49, 1938, s. 1755.

Do najważniejszych inwestycji realizowanych w pierwszej kolejności na terenie COP należała budowa fabryki obrabiarek w Rzeszowie, ponieważ miała ona dostarczać obrabiarki potrzebne do uruchomienia produkcji w innych budowanych zakładach przemysłu wojennego. Do 1936 roku wartość produkcji obrabiarek w Polsce wynosiła ok. 6 mln zł. rocznie, podczas gdy zapotrzebowanie wynosiło od 4 do 30 mln zł. W 1928 roku produkcja obrabiarek w Polsce pokrywała 20-30% potrzeb krajowych, a brakujące obrabiarki sprowadzano głównie z Niemiec.

W połowie lat trzydziestych MSWojsk. w porozumieniu z MPiH przystąpiło do reorganizacji przemysłu obrabiarkowego. W ramach tej reorganizacji MSWojsk. poparło rozwój największego producenta obrabiarek w Polsce Stowarzyszenia Mechaników Polskich w Pruszkowie poprzez udzielenie specjalnego kredytu w wysokości 750 tys. zł. na zakup w Niemczech potrzebnych maszyn i urządzeń oraz powierzyło produkcję 81 mm moździerzy wz. 31 typu Stockesa - Brandta i 37 mm działek ppanc. wz. 36 na licencji Boforsa. Ponadto, MSWojsk. zaczęło poszukiwać firmy, która wybudowałaby fabrykę obrabiarek na terenie Rzeszowa. W okresie późniejszym powołano specjalną Komisję Obrabiarkową przy MSWojsk., która zajmowała się rozwojem i kooperacją pomiędzy fabryką w Pruszkowie i Rzeszowie⁶.

W pierwszej połowie lat trzydziestych Zakłady H. Cegielskiego w Poznaniu odczuwały duże trudności finansowe na skutek zmniejszenia zamówień na parowozy i sprzęt rolniczy. W związku z tą sytuacją kierownictwo firmy zaczęło szukać możliwości uruchomienia innej produkcji i zwróciło się do MSWojsk. z propozycją budowy fabryki obrabiarek w Rzeszowie⁷. Propozycję przyjęto, MSWojsk. zawarło umowę ze Sp. Akc. „H. Cegielski”. Firma zobowiązała się wybudować w Rzeszowie wytwórnię obrabiarek oraz sprzętu wojskowego: działka przeciwpancerne i przeciwlotnicze, pomocniczy sprzęt artyleryjski, aparaty nasłuchowe na licencji francuskiej, kuchnie polowe. Ministerstwo gwarantowało zakładom w Poznaniu pierwszeństwo zamówień na dostawę produkowanych przez nią wyrobów: kotły parowe, aparatura chemiczna dla istniejących i powstających wojskowych wytwórni chemicznych oraz zobowiązywało się do wydania polecenia wszystkim podległym mu przedsiębiorstwom skomercjalizowanym, udzielenia podobnego pierwszeństwa we wszystkich innych asortymentach produkowanych przez zakłady „H. Cegielskiego”⁸.

Na budowę fabryki w Rzeszowie „H. Cegielski” uzyskał kredyt rządowy w wysokości 6 mln zł., z czego 5,3 mln zł. stanowiły obrabiarki otrzymane z Niemiec w rozliczeniu za tranzyt kolejowy. Umowę kredytową podpisał

⁶ J. Gołębiowski, *Przemysł wojenny w Polsce ...*, s. 172 - 174.

⁷ Z. Grot: *100 lat Zakładów H. Cegielski 1846 - 1946*. Poznań 1946, s. 174.

⁸ J. Petrus, *Budownictwo Centralnego Okręgu Przemysłowego na Rzeszowszczyźnie i jego wpływ na kształtowanie się stosunków gospodarczo-społecznych*, „Rocznik Województwa Rzeszowskiego”. R.VI, Rzeszów 1969, s. 163 - 164.

25.11.1936 roku dyrektor HCP dr inż. Adam Kręglewski. Według tej umowy 1/3 kosztów budowy fabryki miał pokryć Cegielski, a 2/3 środków stanowiła długoterminowa pożyczka⁹.

W kwietniu 1937 roku firma „H. Cegielski” wykupiła teren dawnej fabryki „Mars” będącej własnością MSWojsk. oraz tereny przyległe o powierzchni 10 ha i 20 kwietnia przystąpiła do budowy fabryki obrabiarek. Budowę prowadzono w dwóch etapach. W pierwszym uporządkowano starą fabrykę „Mars”, na terenie której wybudowano stolarnię, przebudowano warsztaty mechaniczne i budynek administracyjny. W drugim etapie budowy powstała hala fabryczna o powierzchni 1,2 ha, przeznaczona do produkcji obrabiarek i sprzętu wojennego. Pierwszy etap budowy zakończono 15.08.1937 roku. Pierwszą halę produkcyjną oddano do użytku w lipcu 1937 roku, a w grudniu uruchomiono produkcję obrabiarek oraz działek 37 mm ppanc. Drugiej hali produkcyjnej nie udało się wykończyć do września 1939 roku. Zamierzano przeznaczyć ją na warsztaty do produkcji reflektorów przeciwlotniczych¹⁰.

Energię elektryczną zakład pobierał z elektrowni miejskiej, a po uruchomieniu w grudniu 1937 linii przesyłowej Mościce - Rzeszów korzystał z energii wytwarzanej przez elektrownię w Mościcach¹¹. Fabryka w Rzeszowie produkowała następujące typy obrabiarek¹²: rewolwerówki (4 typy), automaty jednowrzecionowe, wiertarki promieniowe, automaty 5 - wrzecionowe. Produkcja obrabiarek oparta była na licencji angielskiej Ward (rewolwerówki) i BSA (automaty jednowrzecionowe). Wiertarki i wielonożówki były konstrukcji polskiej. W 1938 roku zakupiono dodatkowo licencję na produkcję automatów wielowrzecionowych amerykańskiej firmy New Britain Machine Co. Dalszy rozwój fabryki miał być oparty o własne konstrukcje. Od 1937 roku działało zakładowe biuro konstrukcyjne, w którym pracowało 40 osób. Planowany asortyment produkcji obrabiarek obejmował 22 typowymiary, a do wybuchu wojny uruchomiono produkcję 14-tu.

Tempo budowy fabryki było bardzo szybkie. W ciągu 13 miesięcy od rozpoczęcia budowy uruchomiono produkcję. W maju 1938 roku wyprodukowano pierwszą partię tokarek rewolwerowych B - 32. Tokarki wyprodukowane w całości w Rzeszowie wystawiono w 1938 roku na Targach Poznańskich, gdzie uzyskały wysokie oceny. Produkcję automatów jednowrzecionowych uruchomiono w 1939 roku. Zamówienia na obrabiarki z fabryki w Rzeszowie przekroczyły w 1938 roku 11 mln. zł. a na dzień 20 sierpnia 1939 roku wynosi-

⁹ Z. Grot, *op. cit.*, s. 180; B. Januszkiewicz, H. Wejchan - Kozielska, *150 lat Firmy H. Cegielski - Poznań S. A.*, Poznań 1996, s. 88-89.

¹⁰ Centralne Archiwum Wojskowe, (dalej CAW), akta Kierownictwa Zaopatrzenia, tecz. 292.

¹¹ CAW, akta Se KOR, tecz. 118. *Aktualny stan prac związanych z wykonaniem programu inwestycyjnego. 16.06.1937.*

¹² CAW, akta Se KOR, tecz. 126. *Zwiedzanie zakładów przemysłu wojennego w COP. Cegielski - Rzeszów. 25.01.1939.*

ły 12,1 mln zł. W maju 1938 roku fabryka rozpoczęła produkcję działek 37 mm przeciwpancernych i 40 mm przeciwlotniczych na licencji Boforsa. Ponadto fabryka produkowała skrzynie do granatów, amunicji karabinowej i artyleryjskiej. Roczna wartość produkcji w dziale obrabiarek wynosiła ok. 6 mln zł. Miesięczna produkcja w dziale artyleryjskim w styczniu 1939 roku wynosiła: 10 do 15 sztuk 37 mm działek ppanc., 20 do 25 sztuk 40 mm działek plot. Ponieważ moce produkcyjne zakładu w Rzeszowie były większe od możliwości zakupu przez MSWojsk., zawarto umowy na eksport: z Rumunią (37 mm działka ppanc.), Holandią (40 mm działka plot.) i z Wielką Brytanią na dostawę 100 działek 40 mm plot. Wartość kontraktu z Wielką Brytanią wynosiła 10 mln zł. Jakość produkowanych armat była bardzo wysoka. Eksportowane armaty miały być tak samo dobre, jak Boforsa. Według relacji płk Woodsa, odbierającego armaty dla strony brytyjskiej, „były lepsze”.

Fabryka rzeszowska osiągnęła pełną moc produkcyjną w czerwcu 1939 roku po upływie 26 miesięcy od rozpoczęcia budowy pierwszej hali produkcyjnej i produkowała 40 sztuk obrabiarek i 80 armatek miesięcznie. Posiadała nowoczesny park maszynowy (około 350 obrabiarek różnego typu) i produkowała wykorzystując najnowocześniejsze technologie¹³. Zakład w Rzeszowie w produkcji działek kooperował z zakładami „H. Cegielski” w Poznaniu, które dostarczały podwozia do armat, Zakładami Południowymi w Stalowej Woli, skąd otrzymywał lufy. Przy zakładzie istniała strzelnica, na której dokonywano przestrzeliwań produkowanych działek¹⁴.

W styczniu 1939 roku fabryka zatrudniała 1 900 osób. Dyrektorem naczelnym „H.C.P.” Sp. Akc. w Poznaniu był dr inż. Adam Kręglewski, a dyrektorem oddziału w Rzeszowie inż. Witold Daniszewski. Aby zapewnić załodze mieszkania, fabryka wybudowała 2 bloki mieszkalne składające się z 140 mieszkań jednoizbowych oraz 40 domków robotniczych na działkach po 500 m² każda. Domki z działką o wartości 8 500 zł. oddawano pracownikom na warunkach długoterminowego kredytu¹⁵.

Zakłady H.C.P. Sp. Akc. w Poznaniu, jako jedne z niewielu środowisk gospodarczych w Polsce, w połowie lat trzydziestych zaangażowały się w rozwój terenów gospodarczo zacofanych, budując najnowocześniejsze zakłady na terenie COP, dając tym samym świadectwo gospodarności, wysokiej myśli technicznej i doskonałej organizacji pracy, której prekursorem w Wielkopolsce był Hipolit Cegielski.

¹³ B. Januszkiewicz, W. Weichan - Kozielska, *op. cit.*, s. 89 - 90.

¹⁴ Tamże, B. Kaczmar, *Centralny Okręg Przemysłowy. Komentarz do wystawy w Muzeum Okręgowym w Rzeszowie*. Rzeszów 1987, s. 19.

¹⁵ CAW, akta Kierownictwa Zaopatrzenia, tecza 292. *Korespondencja i umowa w sprawie budowy oddziału w Rzeszowie S.A. HCP.*

Bibliografia:

Archiwa:

Centralne Archiwum Wojskowe:

Centralne Archiwum Wojskowe,(dalej CAW), akta Kierownictwa Zaopatrzenia, tecz. 292.

CAW, akta Se KOR, tecz. 118. *Aktualny stan prac związanych z wykonaniem programu inwestycyjnego.* 16.06.1937.

CAW, akta Se KOR, tecz. 126. *Zwiedzanie zakładów przemysłu wojennego w COP.* Cegielski - Rzeszów. 25.01.1939.

CAW, akta Kierownictwa Zaopatrzenia, tecz. 292. *Korespondencja i umowa w sprawie budowy oddziału w Rzeszowie S.A. HCP.*

Opracowania:

Drozdowski M., *Geneza i rozwój .Centralnego Okręgu Przemysłowego.* „Najnowsze Dzieje Polski 1918-1939”, t. II , 1959.

Gołębiowski J., *Przemysł wojenny w Polsce 1918-1939.* Kraków 1990.

Górecki R., *Gospodarczy dorobek Polski w latach 1918-1938,* Londyn 1946.

Grot Z., *100 lat Zakładów H. Cegielski 1846 - 1946.* Poznań 1946.

Januszkiewicz B., Wejchan - Kozielska H., *150 lat Firmy H. Cegielski - Poznań S. A.,* Poznań 1996.

Kaczmar B., *Centralny Okręg Przemysłowy. Komentarz do wystawy w Muzeum Okręgowym w Rzeszowie.* Rzeszów 1987.

Kozłowski E., *Wojsko Polskie 1936-1939. Próby modernizacji i rozbudowy.* Warszawa 1972.

Malessa S., *Sandomierski Centralny Okręg Przemysłowy, „Ziemia”, 1937, nr 4,5,6.*

Przemówienie E. Kwiatkowskiego 2.12.1938. „Polska Gospodarcza”, z. 49, 1938.

Petrus J., *Budownictwo Centralnego Okręgu Przemysłowego na Rzeszowszczyźnie i jego wpływ na kształtowanie się stosunków gospodarczo-społecznych, „Rocznik Województwa Rzeszowskiego”. R.VI, Rzeszów 1969.*

Udział zakładów HCP w rozwój przemysłu zbrojeniowego na terenie Centralnego Okręgu Przemysłowego

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono udział zakładów HCP w rozwoju przemysłu zbrojeniowego na terenie Centralnego Okręgu Przemysłowego. Omówiono genezę powstania COP oraz powstanie i rozbudowę fabryki obrabiarek w Rzeszowie jako filii „H. C. P.” Sp. Akc. w Poznaniu.

Participation of HCP Factory in the development of the military industry at the Central Industrial Region

Summary

In the article the participation of the HCP Factory in the development of the military industry at the Central Industrial Region (Polish abbr. – COP) is presented. The genesis of the founding of COP is discussed, as well as of the founding and development of the Lathe Factory in Rzeszów – the branch of the HCP joint stock company in Poznań.

ANDRZEJ BYRT

Międzynarodowe Targi Poznańskie

Targi o targi...

Bargaining for fairs...

Hipolit Cegielski i Jego dziedzictwo.
W 200-lecie Jego urodzin.

W 387 roku p.n.e. Platon założył w Atenach Akademię Ateńską, uczelnię dla kształcenia rozumnej klasy rządzącej: filozofów – władców. W 35 dialogach Platona, ułożonych w dziewięć tzw. tetralogii, znajduje się w IX z nich, obejmującej tzw. Dialogi średnie, również dialog „Państwo”. Według zawartej w nim idei Platona państwem winni rządzić najmądrzejsi, tj. filozofowie, pozwalający na rozumne nim kierowanie, a ono z kolei ma pozwolić pozostałym klasom społecznym na rozsądne i cnotliwe życie.

Dokładnie 2222 lata po tej dacie Hipolit Cegielski rozpoczął studia z filozofii na Uniwersytecie w Berlinie, zakończone kilka lat później obroną pracy doktorskiej z tego przedmiotu pt. *De negatione* (O zaprzeczaniu).

Syn dzierżawcy majątku ziemskiego nieopodal Gniezna, szybko pozbawiony został matki, która przedwcześnie umarła, gdy ojciec jego zbankrutował. Miało to zdaniem biografów Cegielskiego zaprawić go w samodzielności potrzebnej do przeżycia. Po studiach rozpoczął był pracę jako nauczyciel w poznańskim gimnazjum, wykładając język polski i prowadząc badania naukowe nad językiem polskim i greckim.

Jego start w działalność - jak powiedzielibyśmy dzisiaj – biznesową był następstwem wyrzucenia go ze szkoły przez władze pruskie, kiedy odmówił kontroli domów swych uczniów narzuconej przez władze zaborcze. Podjął on wówczas handel maszynami rolniczymi, a potem zajął się też ich produkcją. W międzyczasie prowadził działalność wydawniczą (*Gazeta Polska*), naukową, dydaktyczną, samorządową, społeczną (*Towarzystwo Pomocy Naukowej*) i wreszcie - *tout court* - patriotyczną. Był też deputowanym do Pruskiego Zgromadzenia Narodowego. Zmarł przedwcześnie w 1868 roku w wieku zaledwie 55 lat.

Jakie nauki gospodarczo-społeczne płyną dla nas z Jego życia w roku obchodów dwusetnych urodzin Hipolita Cegielskiego?

Zacznijmy skromnie, choć przewrotnie:

1. Że można skończyć studia filozoficzne, zostać bardzo dobrym – jak powiedzielibyśmy dzisiaj – biznesmenem, lecz nie zostać etycznym szarlatanem, jak się to niekiedy zdarza w aktualnym polskim parlamencie posłom - sensatom, biznesmenom aktywnym wcześniej w sektorze produkcji wódek i wydawniczym oraz zakładającym partie pod swym własnym nazwiskiem.
2. Że nawet nie dysponując własnym państwem i będąc zmuszonym żyć pod obcym zaborem, można poświęcić się z sukcesem rozwojowi żywotnych sił własnego narodu, kształcąc w duchu patriotyzmu jego młode pokolenia i ucząc tego, co najważniejsze w takich chwilach: ojczystego języka i języków obcych, klasycznych, których znajomość pozwala ocalić własną kulturę oraz uzmysłwić sobie samemu i obserwatorom postronnym również jej związki z kulturą świata. W 1842 r. Cegielski wydał fundamentalną pozycję „O słowie polskim i koniugacjach jego”, w 1843 r. – podręcznik do nauki gramatyki języka greckiego, w 1845 r. - „Naukę poezji”, a w 1852 r. - „O języku polskim”
3. Że zajmując się działalnością - jak powiedzielibyśmy dzisiaj – biznesową, można i należy popularyzować jej wyniki i wiedzę techniczną o niej, być aktywnym w kolportażu wiedzy użytecznej w działaniu praktycznym. H. Cegielski w 1858 r. wydał pozycję „ Maszyny i narzędzia rolne”, a przez osiemnaście lat (w latach 1850-1868) był wiceprzewodniczącym Towarzystwa Pomocy Naukowej w Poznaniu i działał w szeregu innych towarzystwach o podobnym charakterze społeczno – naukowo - kulturalnym.
4. Że brak własnego państwa nie zwalnia światłych przedstawicieli pokonanego narodu do przynajmniej podjęcia próby przetestowania uczestnictwa w działalności instytucji politycznych zwycięzców (Cegielski był delegatem do Pruskiego Zgromadzenia Narodowego), by dopominać się o interesy chwilowo pokonanych, pomimo iż postawa taka mogłaby być nazwana zdradą przez niektóre z partii aktualnie działających w Polsce.
5. Że platońska idea rządów rozsądnych filozofów (z dyktandem czy bez) stojących na czele państw, choć dość idealizująca realne szanse jej realizacji w praktyce, nie do końca była wyłącznie fikcją, gdyż przykład Hipolita Cegielskiego mógłby zadać jej kłam, gdyby samodzielny byt państwowy Rzeczypospolitej mógł być wówczas, w XIX wieku faktem.
6. Że nieprawdą jest teza, że nie potrzeba kandydatów na specjalistów od zarządzania (innych zresztą też) uczyć przedmiotów humanistycznych, w tym filozofii (a dzisiaj dodajmy również i historii), gdyż do niczego one się im nie przydadzą. Casus Hipolita Cegielskiego dowodzi, że można było być osobą wykształconą humanistycznie i niezwykle skutecznym, być może właśnie dlatego bardzo nawet skutecznym przedsiębiorcą w dziedzinie wówczas super technicznej, bo maszyn rolniczych, które w połowie XIX wieku były tym, czym dzisiaj są komputery: sektorem, gdzie nowe wynalazki technologiczne skokowo podnosiły wydajność pracy setek tysięcy pracowników rolnych.

7. Że zanim wymyślono zangielszczone określenie CSR, czyli corporate social responsibility, społeczną odpowiedzialność biznesu, najbardziej wykształceni Wielkopolanie dawno już ją stosowali, nie wiedząc być może – jak pan Jourdain u Moliера – że można te praktyki tak nazywać. Hipolit Cegielski poświęcał bardzo dużo czasu kontaktom ze swymi interesariuszami, jak ich określamy dzisiaj, szczególnie polskimi, z których gospodarczym zaangażowaniem i rozwojem wiązał był duże nadzieje na restaurację suwerennej Polski.
8. Że wreszcie – jak pokazywał - można być wykształconym i nie być głupim, nie dopasowanym do realnych okoliczności otaczającego nas świata, nie partycypującym w jego instytucjach czy głównych nurtach edukacyjnych, naukowych, technicznych, czy ekonomicznych. Potrafił być, jak to dzisiaj modnie określamy: innowacyjnym i konkurencyjnym w znacznie mniej przychylnym mu otoczeniu, kraju zawłaszczonego przez zaborcę, programowo starającego się co najmniej utrudnić polską konkurencję. Szeroka paleta rozmaitych działalności, w tym szczególnie społeczno - naukowych, Hipolita Cegielskiego dowodziła nie tylko szerokości jego zainteresowań, ale na pewno również zrozumienia potrzeby społecznej partycypacji w życiu swego narodu z myślą o jego długodystansowym dobru. Była to jakże pochwalana dzisiaj, choć równocześnie rzadka, cnota obywatelskiego zaangażowania w sprawy dobra ogółu.

A gdzie w tym wszystkim, w życiu i działalności Hipolita Cegielskiego są targi jako miejsce spotkań popytu i podaży, producentów i nabywców, oferentów i nabywców? Gdzie są też targi o targi, a więc gdzie spór o targi ?

Nie, nie zniknęły one ani z pola widzenia naszego bohatera, ani z jego głębokiej filozofii społecznego działania na niwie gospodarczej i społecznej dla dobra ówczesnej Polski i Polaków.

Jego wielopłaszczyznowa działalność gospodarcza, społeczna, naukowa i dydaktyczna wynikała z przekonania, iż dialog na każdym w tych trzech pól jest najlepszą drogą do osiągnięcia optymalnego rozwiązania na każdym z nich. Dialog, forma wymiany poglądów, ale i przygotowanie do wymiany dóbr leży też u podstaw każdej działalności targowej, nawiązującej, jak dialogi Sokratesa czy jego ucznia Platona, do podstawowej funkcji starogreckich agor: dojścia poprzez konfrontację rozmaitych opcji do rozwiązania optymalnego i jego zwycięstwa na rynku idei, poglądów, ale i w ostatecznym rachunku również wyrobów i usług.

Po drugie, sam Hipolit Cegielski, jako producent niezwykle konkurencyjnych polskich maszyn rolniczych, bardzo doceniał znaczenie ich prezentacji, powiedzielibyśmy dzisiaj marketingu, na rozmaitych forach handlowych ówczesnych Prus. Zanim Prusacy sami wpadli na początku XX wieku na pomysł zorganizowania własnych targów rolniczych w Poznaniu w 1911 r., na których wyroby Hipolita Cegielskiego, jego maszyny rolnicze, też zostały oczywiście wystawione ku zadowoleniu Polaków, wystawiał on był je grubo wcześniej na

rozmaitych wystawach w głębi Prus, zdobywając skutecznie klientów. Jego następcy czynili też tak i później na terenach już polskich Targów Poznańskich. Był filozofem, ale – excusez le mot – filozofem myślącym bardzo praktycznie i potrafiącym rozpoznać szanse oraz zagrożenia rynkowe i umiejącym je rozsądnie wykorzystać.

Gdyby więc z tego punktu widzenia zapytać dzisiaj o dziedzictwo Hipolita Cegielskiego, odpowiedziałbym w skrócie: jest nim – jak chce tytuł jego pracy doktorskiej *De negatione* – zdolność zaprzeczania prostackim stereotypom o Polakach i wskazania, że można myśleć i działać nie byle jak, robić nie byle co i nie byle kiedy, ale czynić tak sprawnie i skutecznie dla osiągnięcia dobrego etycznie celu gospodarczego, społecznego, kulturalnego, wreszcie naukowego.

I ta lekcja ma ciągle ogromną, nieprzemijającą wartość kumulującą się w idei pracy organicznej, tak drogiej naszej części Rzeczypospolitej. Winna być ona przez spadkobierców myśli i czynu Cegielskiego z Poznania i Wielkopolski przekazywana kolejnym pokoleniom nie tylko Poznaniaków i Wielkopolan, ale też i całemu narodowi.

Jakby powiedział Hipolit Cegielski, filozof i człowiek czynu jednocześnie, ucieleśnienie platońskiej idei oświeconego działacza publicznego – cbdu¹.

Targi o targi

Streszczenie

Współczesne dziedzictwo Hipolita Cegielskiego, filozofa i patrioty, człowieka czynu i działacza społecznego - to zdolność wskazania, że można myśleć i działać sprawnie i skutecznie dla osiągnięcia dobrego etycznie celu gospodarczego, społecznego, kulturalnego, wreszcie naukowego.

Bargaining for fairs

Summary

Modern heritage of Hipolit Cegielski, a philosopher and patriot, a man of action and social activist – points out that thinking, effective and efficient actions are possible in order to achieve good ethical, economical, social, cultural and scientific goals.

¹ Co było do udowodnienia

Dekalog pracy organicznej XXI wieku

Decalogue of the 21st century organic work

Odpowiedź na pytanie o aktualność kanonu pracy organicznej wynika w dużej mierze z odpowiedzi na pytanie, jak XXI wiek różni się od wieku XIX. Czy można w ogóle porównywać Polskę bezpaństwową, jeszcze z garbem chłopskiego poddaństwa, zmagającą się w „długim stuleciu” z zaborcami o przetrwanie języka i zachowanie godności z wolnym i demokratycznym państwem polskim, oddającym dobrowolnie część suwerenności instytucjom ponadnarodowym oraz regionalnym i lokalnym? Jak szukać punktów styecznych między porządkiem europejskim, w którym ład polityczny wyznaczało Święte Przymierze cesarzy, o losie Wielkopolski decydował „żelazny kanclerz”, równowagę sił na Starym Kontynencie wyznaczały kordony graniczne, a Europą ojczyzn, w której zasięgi graniczne zostały zastąpione nowoczesnymi wiadukami łączącymi ze światem?

Czas i przestrzeń w ciągu minionych dwustu lat zmieniły swój wymiar. Człowiek XXI stulecia, wyposażony w laptopy, komórki, Skype, Twitter, Facebook, blogi, fora internetowe, przekroczył granice wyznaczone odkryciem Gutenberg w XV w. Rewolucje technologiczne wymusiły rewolucje kulturowe. Dzięki osiągnięciom cywilizacji pokonujemy niewyobrażalne czasoprzestrzenie. Nasza kondycja moralna nie dotrzymuje jednak im kroku. „Impuls moralny” jest bowiem, jak powiada Zygmunt Bauman, „marnym piechurem; z wiekiem „nie nabiera sprawności ani wytrwałości”. Dystans między wytworami ludzkiego rozumu a instynktem moralnym człowieka pokazuje niezmienną wielu prawd. Odwieczne pozostają pytania o sens egzystencji, pracy, potrzeba poczucia bezpieczeństwa, przynależności do wspólnoty, dążenia jednostek i grup do dominacji i wykluczania *Innego*. Żyjemy dzisiaj w świecie wolnym, ale pozbawionym bezpieczeństwa i iluzji równości, na Kontynencie bez wojen, lecz w ciągłym napięciu. Pokonaliśmy monopartyjną dyktaturę, a obawiamy się demokracji, wywalczyliśmy wolność, a nie potrafimy się z nią obchodzić, odzyskaliśmy suwerenne państwo, ale brak nam suwerenności wewnętrznej; nadal jesteśmy zakładnikami uprzedzeń, stereotypów, partyjności

i niewiedzy. Zniknął jednowymiarowy świat, a porządkowanie pluralistycznego porządku zdaje się nas przerastać.

Każda generacja, szczególnie żyjąca w przełomowych czasach, musi stawiać pytania o przeszłość; pytania na miarę własnej epoki i z perspektywy własnych przeżyć. Kultura pracy organicznej stanowi bogate laboratorium doświadczeń, które dostarczać może wiedzy, inspiracji i wyposażać na drogę w nowy wiek. Nowe, stare przykazania wyznaczają jej kolejne przystanki.

Demokracja

Democracy

To, co stanowiło dalekosiężny cel stałego wysiłku ludzi „pracy u podstaw”, jest dzisiaj naszą codziennością. To zaś, czym oddychamy, nie zajmuje naszej uwagi. Tymczasem demokratyczne państwo prawa wymaga nieustannej troski. Polska demokracja jest młodą ciągle jeszcze rośliną, podatną na wszelkie zmiany klimatyczne. Nie tylko zglobalizowany kapitalizm, który podważa społeczną bazę liberalnej demokracji, stanowi wyzwanie. Demokracji brak wizji, idei, odwagi i trzeźwego optymizmu dziewiętnastowiecznych liderów. Dla rozrastającej się hydry populizmu i wszelkiej maści radykalizmów politycznych państwo jest wrogiem, „onym” przeciwstawianym „nam”, stojącym po przeciwnej stronie barykady.

Wskazówki starożytnych filozofów, których tropami podążał w swych studiach i działaniach m. in. Hipolit Cegielski, poszły w zapomnienie. Już Sokrates zakładał, że od harmonijnego utożsamiania cnoty rozumu i cnoty władzy zależy jakość polityki w państwie. Rozbicie publicznej przestrzeni, odizolowanie w sferze prywatnej, rozpad więzi międzywspólnotowych, coraz większe osłabienie i bezradność państwa sprawiają, że demokracja nie radzi sobie z nowymi wyzwaniami.

Demokratyczna kultura jest kulturą sporów, ciągłego poszukiwania kompromisów. Osiąganie ich wymaga gotowości do dialogu. Tymczasem kiedy minęła romantyczna faza rewolucyjnego wspólnego uniesienia po 1989 r., znaleźliśmy się w sytuacji analogicznej do postawy rozczarowania po rewolucji 1789 r. Wyraził ją Rene Levasseur de la Sarthe: „Marzyliśmy o świecie czarodziejskim i oto znów spadliśmy na ziemię, tę rzeczywistą. A wówczas ci, którzy dzielali nasze zauroczenie, porzucili nas”. Demokratyczna rzeczywistość nie wymaga jednak zauroczenia, lecz codziennego zaangażowania obywatelskiego na rzecz dobra wspólnego.

Europa Europe

Europa, w której żyli Dezydery Chłapowski, Hipolit Cegielski, Karol Marcinkowski, stanowiła porządek, w którym na użytek ówczesnych tronów wskrzeszano mit średniowiecznej jedności przeciw rewolucyjnej Europie. Już wówczas rodziła się idea Młodej Europy Mazziniego. Pisarze romantyzmu, m. in. Wiktor Hugo oraz Adam Mickiewicz popularyzowali ideę Stanów Zjednoczonych Europy, solidaryzując się z wyczerpanymi wojnami narodami przeciw tyranii władców. Tendencjom integracyjnym sprzyjał w drugiej połowie XIX w. gwałtowny rozwój przemysłu, handlu i komunikacji, który z kolei generował wymianę dóbr kultury i myśli.

Wielkopolska, która wówczas „toczyła śmiertelne zapasy” z germanizacją, przoduje dzisiaj w partnerskiej współpracy z zachodnim sąsiadem, który stał się pierwszym adwokatem w staraniach Polski o członkostwo w strukturach europejskich. Dziedzictwo pracy organicznej stanowić może dla pogrążonego dziś w kryzysie Kontynentu liczący się posag. Realizm – czynienie tego, co w danych warunkach jest możliwe, w połączeniu z wizją trzeźwych pozytywistów – daje obietnicę przetrwania Unii Europejskiej.

Warunkiem jest myślenie wykraczające poza narodowe opłotki. Lekcja, jaką dali nam organicznicy oznacza w dzisiejszych realiach, że nie możemy się czuć wyłącznie klientami Unii Europejskiej, którzy chcą być tylko konsumentami funduszy pomocowych. Europa jako powiększona ojczyzna potrzebuje zaangażowania obywatelskiego, chociażby dla spełnienia zapisu w projekcie konstytucji dla Europy (2003r.) o wspólnocie wartości, która miałaby wspierać się na przekazie „historycznych, kulturalnych, religijnych i humanistycznych” treści oraz apelu, by niezależnie od uprawiania historii narodowej propagować „kulturę i historię europejskich narodów”. Józef Ignacy Kraszewski pisał o Hipolicie Cegielskim „Nauka nie wyzybiała w nim uczucia, czucie nie przeszkadzało pracy gruntowej”. Ta cnota łączenia serca i oka mędrca potrzebna jest jak nigdy dotąd Europie. Budowanie wspólnoty międzynarodowej potrzebuje bowiem poza unią fiskalną także wiary i optymizmu, której nie zbuduje żadna administracja.

Gniazdo Nest

„Dla człowieka, podobnie jak dla ptaka, świat ma wiele miejsc, gdzie można odpocząć, ale gniazdo jest tylko jedno”. Wydawać by się mogło, że te słowa dziewiętnastowiecznego pisarza amerykańskiego Olivera Wendela Holmesa, straciły na aktualności w epoce nietrwałości, gdy niemal wszystko stanowi wartość jednorazowego użytku. Jak stawić czoło podstawowej sprzeczności na-

szych czasów, kiedy, jak powiadał zmarły przed kilkoma dniami Eric Hobsbawm: „Ludzie szukają grup, do których mogliby należeć na pewno i na zawsze w świecie, w którym wszystko jest ruchome i zmienne, w którym nic nie jest pewne”.

A jednak więź ze swoją małą ojczyzną, dla której pracowali i do której zawsze wracali organiczni, nadaje sens egzystencji obywateli. Poznaniacy i mieszkańcy Wielkopolski skorzystali wiele z tradycji pracy organicznej. Stolica regionu, miasto, o którym w 1903 r. pisała dziennikarka naukowo-literackiego pisma: „Tylko o 12 godzin drogi od Warszawy, a nie dalej niż 5 godzin drogi do Berlina znajduje się ciekawa, a mało znana miejscowość zwana Poznaniem”, próbuje integrować polską i pruską, królewską i cesarską spuściznę zarówno w sferze kultury materialnej, jak i duchowej. Fakt, iż nowoczesność Poznania szła w parze z niemieckością, nie zdeterminował pamięci historycznej. Poznań otrzymał wprawdzie największe zdobycze cywilizacyjne w drugiej połowie XIX w. z rąk pruskiego zaborcy, był w stanie jednak konkurować, przeciwstawiając mu własne budowle i instytucje życia naukowego, kulturalnego, gospodarczego. Była to przede wszystkim zasługa wielkopolskich „rzemieślników umysłowości”, poznańskiej „klasy umysłowej”. Doświadczenie z zakresu działań parlamentarnych, kultury prawa, przedsiębiorczości dawało poczucie wartości, uwalniało od kompleksów wobec Niemiec.

Możliwość nawiązania do tradycji pracy organicznej może stanowić dziś dla poznaniaków kulturową wartość dodaną. Inicjatywy na rzecz zintegrowania wielowiekowej tradycji i bogactwa kulturowego oraz wpisania go w program ikonograficzny miasta, stanowi przykład podniesienia kanonu pracy organicznej do rangi uniwersalnych wartości. Człowiek potrzebuje swego gniazda. W małej wspólnocie można poczuć się gospodarzem bogatego dziedzictwa, które inspirowało do pytania: kim stajemy się w wielokulturowym świecie? Spotkanie z wielością i różnorodnością tradycji pozwala nam nie tyle zmieniać świat, co przede wszystkim siebie.

Kształcenie Education

W życiowej filozofii liderów pracy organicznej nie było ważniejszej wartości ponad wiedzę. Wielkopolscy społecznicy, bez względu na zawód, wynieśli naukę do rangi narodowej cnoty. Jak powiadał Karol Marcinkowski „Oświata i praca użyteczne towarzystwu ludzkiemu, oto są środki do utorowania potrzebnego gościńca”. Wyczulenie na dobro publiczne łączyli z niezwykłą odpowiedzialnością za stan edukacji i ciągłe dokształcanie. Wierzyli jak Józef Ignacy Kraszewski, że „równość w obliczu cywilizacji daje nauka, wykształcenie, umysłowe zasoby, potęgę ducha”.

Dzisiaj przeżywamy umasowienie wykształcenia. Wiedza stała się jednak jednym z towarów na rynku konkurencji. Zasada szybciej i więcej nie sprzyja etosowi nauki i jej podstawowej zasadzie poszukiwania prawdy. Zmienia się zasadniczo status wiedzy. W epoce informatycznej jest to problem zarządzania informacją i nauką. Rośnie bowiem popyt na ekspertów. W tej sytuacji, idąc tropem organiczników, warto szukać odpowiedzi na pytania, jak pogodzić nadrzędną tendencję współczesnych uniwersytetów, kierujących się zasadą, by kształtować kompetencje, nie zaś ideały, z poszukiwaniem prawdy i elementarną uczciwością? Co zrobić, by przekonanie księdza Józefa Tischnera, iż „losem nauki jest prawda i losem nauki jest dialog” nie stało się antykwarycznym przeżytkiem? Czy nagromadzona wiedza uczyniła nas doskonalszymi?

Obywatelskość ***Citizenship***

U progu XX w. w czasopiśmie „Świat Słowiański” mogliśmy przeczytać: „Wielkopolanin celuje tym, czego brak Kongresówce, a jeszcze bardziej Galicji; erudycją współczesności, toteż on najbardziej w całej Polsce zaznajamia się ze stanem spraw publicznych i najbardziej jest zajęty czynnym (a nie gadającym tylko) udziałem w nich”. Pozytywistyczna „praca u podstaw” uczyniła z poddanego obywatela, a naród przekształciła w społeczeństwo. Tu, w Wielkopolsce, jak pisali ówczesni dziennikarze, nie było czasu i miejsca na kult jednostki. „Bohaterem była całość, społeczeństwo”.

U progu XXI w. świat wolny jest od wielkich ideologii. Programy polityczne i wizje zastąpił nowy fetysz zysku. Pozbawione orientacji sfragmentyzowane społeczeństwa potrzebują jak nigdy w ostatnich dziesięcioleciach nowej aktywności obywatelskiej. Za Barbarą Skargą uważam, iż obywatelstwo ma nie tylko sens polityczny, ale przede wszystkim moralny. Ono bowiem uczy bycia razem, ale nie w tłumie, „który się zaraz rozejdzie”, lecz w „społeczności powiązanej wspólnym działaniem i zobowiązaniami”. Tylko świadomy swych powinności obywatel nadaje sens wspólnocie, uwalnia od samotności, poczucia pustki i uczy solidarności w działaniu.

Organiczni wielkopolscy pokazali, że angażowanie w sprawy publiczne jest gwarancją postępu cywilizacyjnego, ale i obroną przed radykalizmem politycznym. Stwarza więzi i uczy zaufania od podstaw, na najniższym szczeblu administracyjnym. Animator kultury, Krzysztof Czyżewski, kierujący od dwudziestu lat Fundacją „Pogranicze” w Sejnach, odbierając nagrodę „Dialogu” Związku Towarzystw Niemiecko-Polskich w 2006 r., wyraził ważne credo obywatelskie: „Prawdziwa, sprawcza energia budująca tkankę łączną cywilizacji i jej kulturę duchową rodzi się z małej liczby – a ona potrzebuje intymności, skoncentrowania na pojedynczym człowieku, niewielkiej wspólnocie, konkretnym miejscu, Innym, który jest tak blisko, że aż boli”.

Bez małej polityki, małych kręgów, małych regionalnych i lokalnych społeczności wielka polityka byłaby tylko pozbawionym treści sloganem. Zaangażowanie na rzecz zbliżenia ludzi to ważne przygotowanie do dialogu. Horyzont życiowych doświadczeń zaczyna się bowiem w sąsiedztwie. I naród, i Europa są skazane na intelektualną i etyczną jakość swych obywateli.

Przebaczenie ***Forgiveness***

Globalne doświadczenie ostatniego stulecia prowadzi do wniosku, że w historii rodzaju ludzkiego nie było dotąd większej przepaści między rozwojem postępu cywilizacyjnego a politycznym barbarzyństwem. Dwudzieste stulecie nie wyczerpuje bynajmniej tematu. Wojny, terror międzynarodowy, czystki etniczne pokazują rozdzźwięk między możliwościami intelektualnymi człowieka a jego odpornością na impulsy moralne. Mimo stworzenia międzynarodowych instrumentów ścigania zbrodniarzy wojennych i terrorystów pozostała przepaść między poczuciem zbiorowej sprawiedliwości a rozmiarem krzywd. Dlatego zasadne jest dziś pytanie, czy potrzebne jest nam przebaczenie społeczne?

Przebaczenie w życiu społecznym i politycznym skierowane jest w przeszłość. Jest to swoista praca nad pamięcią, terapia pamięci, mająca na celu uwolnienie od obsesji wrogości, chęci rewanżu, próbą odczytania na nowo sensu historii. Ma wartość leczniczą.

W historii ludów i państw amnestia jako akt darowania winy obecna jest od niepamiętnych czasów. Ten rodzaj aktu wybaczenia znajduje się zawsze w polu napięcia między polityką a moralnością. Cycero powoływał się w 44 pne podczas przemówienia w rzymskim senacie, dwa dni po zamordowaniu Cezara, na przykład amnestii ateńskiej po militarnej klęsce w 404 pne w wojnie peloponeńskiej. O zapomnienie i rezygnację z zemsty nawoływali wielcy filozofowie. We wszystkich kulturach poszukiwano po wojnach i rozlicznych konfliktach pokojowych form współżycia: czy to poprzez zakopywanie topora wojennego przez Indian, czy instytucję gacacza w kulturze rwandyjskiej. Traktaty pokojowe, jednanie poprzez amnestię wyrażały chęć nowego początku. Jest to łatwiejsze aniżeli przyznanie się do winy. Państwu trudno wyznać winę, gdy pielęgnuje poczucie zranionej samoświadomości.

Bez przebaczenia nie ma szansy na zmianę. Nie ma jednak łatwego przebaczenia. Niezbędna jest refleksja i uświadomienie sobie własnego sprawstwa. Potrzeba odwagi i wewnętrznej suwerenności. Aby uzyskać coś w polityce zagranicznej, trzeba ryzykować w polityce wewnętrznej. Na takie ryzyko stać tylko jednostki o dużym formacie moralnym. Wymaga tego również pragmatyzm życia codziennego. Niezwykle poczucie odpowiedzialności za przyszłe

pokolenia największych autorytetów Wielkopolski w XIX w. pozostaje w tym względzie ciągle ważnym punktem odniesienia.

Pojednanie **Reconciliation**

Pojednanie w ramach społeczeństwa i w stosunkach międzynarodowych stanowi logiczną konsekwencję przebaczenia. Jest ono skierowane w przyszłość. Pragnie zbliżyć zantagonizowane strony. Stanowi wyraz odpowiedzialności za pokojowe współżycie obywateli następnych pokoleń. Jest odejściem od koncentracji na sobie, swoim bólu, swojej ofierze i stanowi skierowanie uwagi ku dobru ogółu, na zewnątrz, próbę spojrzenia od strony sprawcy. Taki proces jednania nie ma końca.

Francuski badacz Paul Riceur przypomniał oczywistą prawdę, iż skoro ofiarami nieprzejdania są ludzie, to oni muszą znaleźć drogę do siebie. Tą drogą jest dialog. Dialog jako wstęp do wybaczenia i pojednania wymaga spotkania, uszanowania partnera, jego godności i wolności. Dialog to wzajemność, poszukiwanie tego, co łączy, wzbudzanie zaufania. To również umiejętność wysłuchania drugiej strony i minimum wzajemnej wiedzy o sobie.

Do jednania niezbędna jest wspólnota odpowiedzialności. Chodzi bowiem nie o zemstę, lecz o gotowość do porozumienia. W każdej tradycji człowiek może odzyskać człowieczeństwo tylko poprzez drugiego człowieka. Zmieniły się zewnętrzne warunki, ale potrzeba obrony godności, dumy nie zna granic ani czasowych, ani terytorialnych.

Polityka **Politics**

Alessandro Biral, włoski filozof twierdził pod koniec XX w., że kto poszukuje mądrości, nie żyje samotnie, lecz szuka *polis*, by spotkać innych w przestrzeni politycznej. Polityka była dla starożytnych nieustającą rozmową obywateli *polis*. Wierzyli, że lepszego człowieka stworzy się przez rozmowę, a polityczne życie to dążenie, by ludzie chcieli być ze sobą. W świecie ciągłych zmian trzeba nam wiedzieć, co zachować ze skarbca dziedzictwa kulturowego, jakie są odwieczne pytania i dążenia ludzkości. Czy i jak polityka buduje pomosty?

Organiczni wielkopolscy udowodnili, że do zwalczania patologii politycznych nie trzeba bohaterstwa. Doświadczenie minionego stulecia pokazało, że to nie romantyczne, lecz pozytywistyczne wzorce okazały się bardziej skuteczne. W społeczno-politycznych ramach Europy XXI w. Polska nie potrzebuje patetycznych rytuałów.

Za dramatyczno-martyrologicznymi gestami bynajmniej nie zawsze idzie odpowiedzialność. Ta zaś, jak pokazywali liderzy pracy organicznej, oznaczała przewidywanie konsekwencji wszelkich działań. Polska, nie inaczej jak całe jej międzynarodowe otoczenie, stoi obecnie przed największym wyzwaniem polityki, które znakomity socjolog Ralf Dahrendorf nazwał „kwadraturą koła” współczesności: Jak uwolnić świat od podstawowej sprzeczności między kapitalistyczną ekonomią, integracją społeczną i demokracją w epoce globalizacji?

Wielokulturowość ***Multiculture***

Spółeczność polska pod zaborami była wielokulturowa i wieloetniczna. Nadający ton pracy organicznej byli ludźmi świetnie wykształconymi, a swoją interdyscyplinarną i zawodową wiedzę uzyskiwali na zachodnich uniwersytetach. W polskich miastach sąsiadowały ze sobą synagogi, cerkwie, kościoły ewangelickie i katolickie. Dzisiaj bardziej niż kiedykolwiek przenikanie kultur jest dzięki globalizacji i nowym mediom elektronicznym zjawiskiem codziennym. XXI w. to czas zmiany modelu kultury. U podstaw wielorakich przeobrażeń jest doświadczenie masowej migracji. Emigracyjność, wykorzenienie i brak ciągłości określają nasze współczesne doświadczenie egzystencjalne. *Obcy*, *Inny* zawsze był punktem odniesienia dla „my” jako grupy narodowej, wyznaniowej, etnicznej, kulturowej. Starzejące się i kurczące bogate społeczeństwa zachodnie potrzebują ciągle ludzi z zewnątrz, z ubogiego i przeludnionego świata. Ten proces ciągłych zmian, nomadyczny charakter społeczeństwa sprawia, że pytanie o własny dom i kulturę integracji, konflikt czy koegzystencja staje się największym problemem naszych czasów. Co uczynić, byśmy z *Innymi* i poprzez *Innych* nadawali sens naszej wspólnej egzystencji? Czyż refleksja z punktu widzenia transcendentnej perspektywy nad bezdomnością, przejściowo obecnego na Ziemi człowieka, nie powinna być trwałym elementem naszej świadomości?

Zaufanie ***Trust***

Zaufanie stanowi rdzeń kapitału społecznego. Wiedzieli o tym Wielkopolanie, którzy chcieli w XIX w. uwolnić podporządkowane zaborcom społeczeństwo od strachu. Strach paraliżuje bowiem, czyni bezwolnym i zabija aktywność. Odwaga uznania racji przeciwnika politycznego, podjęcia niepopularnej decyzji, dochowania wierności prawdzie, nie jest aktem spektakularnym, nie daje bowiem doraźnych efektów. Strach odczuwają poddani, a nie obywatele. Dlatego aktywność obywatelska bazuje na zaufaniu. Zaufanie jest wyznacznikiem kultury.

Potrzebne jest ono szczególnie w okresie przeobrażeń systemowych i wszechogarniającego kryzysu, gdy wszystkie normy ulegają zachwianiu. Rozpad wszystkiego, co dawało poczucie bezpieczeństwa, rodzi głęboką nieufność i nieprzewidywalne reakcje. To żyzna gleba dla wszelkiej maści populistów, którzy zbijają polityczny kapitał na rozbudzaniu lęków. Gdy tymczasem zaufanie jest fundamentem budowania pomostów w świecie kryzysu i ciągłego ryzyka. Wyznacza ono pułap współpracy i wszelkiej kooperacji demokratycznego państwa oraz w relacjach międzynarodowych.

Wiele czynników składa się na społeczne zaufanie. Jest ono syntezą, warunkiem i zarazem konsekwencją wszystkich wartości republikańskich cnót. Jest przede wszystkim nosicielem nadziei. Zbigniew Herbert zauważył, że człowiek jest wędrowcem, wędrującym do źródeł, pod prąd. Źródło zaś to początek. Warto, byśmy podjęli ten trud, chociażby po to, by sięgnąć do źródeł wiedzy historycznej o pokoleniu pracy u podstaw. Może wesprzeć nas ona w podjęciu odpowiedzialności za rzeczywistość tu i teraz.

Dekalog pracy organicznej XXI wieku

Streszczenie

Tekst stanowi próbę odpowiedzi na pytanie o aktualność kanonu pracy organicznej, tym samym zaś jest poszukiwaniem różnic i podobieństw między XIX i XXI wiekiem. Ukazuje dystans między wytworem ludzkiego rozumu a instynktem moralnym człowieka, niezmienności pewnych prawd i poszukiwań jednostki, narodów i społeczeństw. Jest wskazaniem skierowanym głównie do młodego pokolenia, zmuszającym do refleksji nad sensem pracy u podstaw i odpowiedzialności za wnioski wypływające z historii.

Decalogue of the 21st century organic work

Summary

An intention of this work is to find an answer to the question about the relevance of the organic work canon, thus in fact it is the search for the differences and similarities between the 19th and the 21st century. The work is presenting the distance between the rise of men's brain and his moral instinct, the invariability of certain truths and searches of the individuals, nations and societies. It is an indication, directed mainly to the young generation, forcing young people to reflect over the meaning of the work at the bases and the responsibility for the conclusions from the history.

Typologia przedsiębiorstw rodzinnych – wybrane aspekty

Family Business typology - selected aspects

Wstęp Introduction

Przedsiębiorstwa rodzinne są specyficznym rodzajem przedsiębiorstw. Specyfika ta wynika głównie z tego, że w ramach jednej organizacji mamy do czynienia z dwoma odmiennymi systemami: system firmy i systemem rodziny. Jednak tak jak wszystkie inne rodzaje przedsiębiorstw różnią się one między sobą i nie stanowią jednorodnej grupy. Ta różnorodność wynika głównie z wieku i długości funkcjonowania, od tych co powstają każdego dnia, aż po te liczące sobie nawet po kilkaset lat, branży – przedsiębiorstwa rodzinne obecne są niemal w każdej branży, wielkości, od mikro przedsiębiorstw po wielkie koncerny oraz formy prawnej – od osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą po spółki akcyjne i inne¹. W ramach tej różnorodności występują także różne typy przedsiębiorstw rodzinnych odmienne od tych, które znamy z teorii przedsiębiorstw. Dlatego też warto się z nimi zapoznać.

Celem artykułu jest zaprezentowanie typologii i klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych w oparciu o wybrane aspekty.

Wprowadzenie do specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych Introduction to the specifics of family-owned businesses

Bycie przedsiębiorstwem rodzinnym ma swoje zarówno pozytywne jak i negatywne konsekwencje. Do aspektów pozytywnych bazowania na rodzinie, w szczególności na jej zasobach ludzkich, zalicza się większy stopień zaufania wobec pracowników z rodziny, oraz większe zaangażowanie w funkcjonowanie przedsiębiorstw wynikające z wspólnego dążenia do takich samych celów. Niższy stopień formalizacji działań w firmie rodzinnej często przekłada się na sprawniejszą i efektywniejszą komunikację pomiędzy interesariuszami

¹ Safin, K., *Przedsiębiorstwa rodzinne*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 5/1991, s. 16-17.

w firmie. Do pozytywnych aspektów rodzinności pracownicy spoza rodziny zaliczają jeszcze personalizację więzi organizacyjnych oraz rodzinną atmosferę pracy. Z kolei, właściciele firm rodzinnych dostrzegają dużą lojalność wśród pracowników, zarówno wśród tych z rodziny jak i spoza niej. Bardzo ważny jest również fakt, iż w przedsiębiorstwach rodzinnych działa się z reguły w perspektywie długoterminowej, co prowadzi do stabilnego wzrostu i kierowania się długoterminowymi celami firmy. Długofalowy horyzont działania oraz związanie życia rodziny z przedsiębiorstwem sprawia, że w firmach rodzinnych występuje bardzo duża odpowiedzialność za podjęte decyzje. Mniejsze, i co za tym idzie, bardziej sprawne struktury zarządzania pozwalają na większą adaptacyjność i dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia. Przenikanie się dwóch systemów rodziny i przedsiębiorstwa może mieć również negatywne skutki i może być powodem wielu problemów. Wśród negatywnych aspektów rodzinności firmy, wymienia się przede wszystkim niebezpieczeństwo zbyt ścisłego związania i zintegrowania życia rodziny z życiem firmy, co może powodować przenoszenie konfliktów rodzinnych na sferę zawodową. Niestety, bardzo często obserwuje się nierówne traktowanie pracowników- członków rodziny oraz pracowników spoza rodziny. W skrajnych przypadkach opór przed dopuszczeniem zewnętrznej kadry zarządzającej może doprowadzić do poważnego kryzysu w rozwoju firmy.

Tabela nr 1. Główne różnice pomiędzy przedsiębiorstwem rodzinnym a nierodzinnym
Table 1. The main differences between the family business and non-family ones

	Przedsiębiorstwa rodzinne	Przedsiębiorstwa nierodzinne
Centrum firmy	Rodzina (formalnie lub nieformalnie, bezpośrednio lub pośrednio wpływa na firmę)	Właściciele/ Dyrektorzy/ Managerowie
„Potrzeby” zarządzania	Sfera rodziny i sfera firmy	Sfera firmy
Główne cele	Ekonomiczne i pozaekonomiczne (zrównoważony rozwój, długoterminowa perspektywa działania, stabilność dochodów rodziny jak również satysfakcja rodziny)	Ekonomiczne (szybkie zyski i wzrost)
„Kierunek myślenia”	Przekazywanie własności i władzy kolejnym pokoleniom, utrzymanie stabilności funkcjonowania w ciągu życia rodziny.	Sprzedaż dobrze prosperującej firmy, utrzymanie stabilności w ciągu kadencji danego managera.

Strategia konkurencyjności	Jakość, reputacja, długoterminowe relacje z interesariuszami firmy	Cena
Aktywa	Finansowe, społeczne, kulturowe.	Finansowe
„Klimat” firmy/kultura organizacyjna	Rodzinność, zaufanie, spójność, zaangażowanie, nieformalność.	Zorientowanie na cele biznesowe, formalność, praca na kontraktach, dystans.
Orientacja biznesowa	Satysfakcja udziałowców zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych (głównie rodziny, klientów, pracowników, lokalnej społeczności).	Satysfakcja właścicieli/ udziałowców
Styl zarządzania	Kierowanie się wartościami, styl oparty na emocjach.	Kierowanie się faktami i danymi, racjonalność, koszty agencji.
Alokacja zysków	Reinwestycja w przedsiębiorstwo	Rozdysponowanie pomiędzy właścicieli i udziałowców.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Austrian Institute for SME Research.

Firmy rodzinne oraz nierodzinne znajdują się na przeciwstawnych końcach kontinuum przedsiębiorstw. W praktyce główne cechy są realizowane w sposób bardziej zróżnicowany.

Typologia i klasyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych ***Typology and classification of family-owned businesses***

W roku 1996 opublikowany został raport zlecony przez Massachusetts Mutual Insurance Company, który pozwolił na odkrycie pewnych różnic istniejących pomiędzy firmami rodzinnymi². M. Greenwald połączył odpowiedzi na pytania takie jak: kto podejmuje kluczowe decyzje w firmie, na czym polegają konflikty w rodzinie, jakie są cele podmiotu itp. Z podstawowymi danymi o firmach rodzinnych na temat rozmiarów firmy, dochodów, czy wieku uczestników organizacji jak i jej samej. Dzięki takiemu zestawieniu wyróżnił siedem różnych typów firm rodzinnych:

1. Firmy o silnym nadzorze rodzicielskim (13%) – firmy pokoleniowe, starsze pokolenie pełni nadzór właścicielski, oraz posiada pakiet kontrolny; często występuje tu konflikt pokoleniowy na płaszczyźnie inwestycji kapitałowych oraz zmian kierunków strategicznych.

² Mass Mutual Study Yields Fresh New Insights Regarding Family Businesses, Fairleigh Dickinson University – The Gorge Rothman Institute, "Family Ink", 1996, Spring.

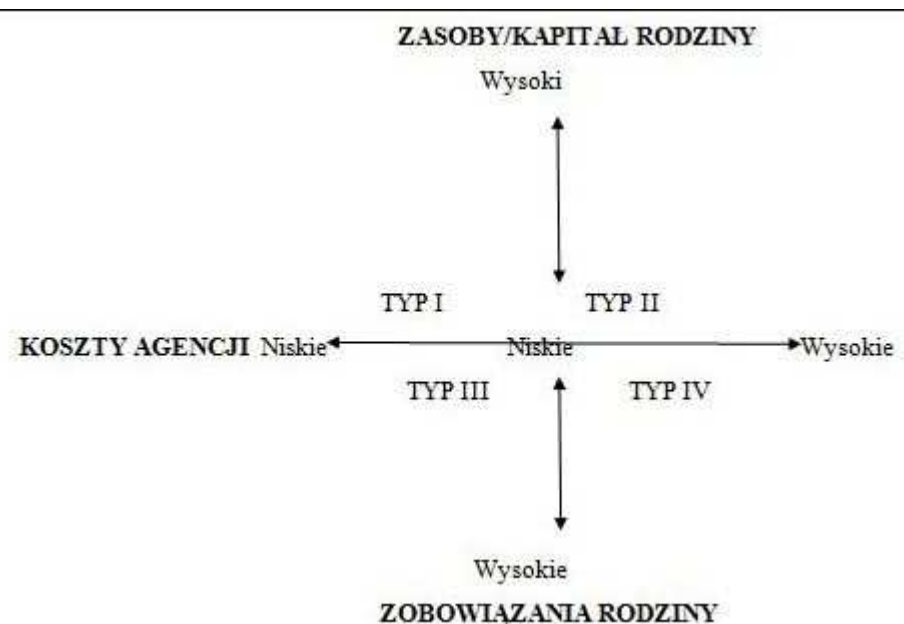
2. Firmy patrzące w przyszłość (16%) – przedstawiciele pokoleń współtworzą strategię przedsiębiorstwa wypracowaną najczęściej w drodze consensusu.
3. Firmy o dominujących właścicielach (12%) – kontrola pierwszego pokolenia, firmy małe, właściciel najważniejsza osoba w firmie oraz kluczowy decydent.
4. Firma korzystająca z „zewnętrznej pomocy” (33%) – kluczowe decyzje w rękach rodziny ale dużym zaufaniem i akceptacją darzy się nielicznych członków kierownictwa spoza rodziny.
5. Firmy prowadzone przez Matkę i Ojca (17%) – działalność prowadzona przez małżeństwa, najczęściej firma „ pierwszego pokolenia”.
6. Duża firma rodzinna (4%) – grupa kierownicza to członkowie rodziny jak i spoza rodziny, dochody roczne powyżej 25 mln dolarów, w skład firmy wchodzi członkowie nie tylko najbliższej rodziny jak małżonkowie czy dzieci ale również ciotki, wujkowie, kuzyni itp.
7. Firma prowadzona przez rodzeństwo (5%) – w 76% przypadkach przedsiębiorstw zarządzanych przez rodzeństwo jest to już firma drugiego pokolenia, rola osób spoza rodziny jest ograniczona, występują konflikty dotyczące klasyfikacji i roli członków rodziny.³

Inna klasyfikacja typów przedsiębiorstw rodzinnych została dokonana przy okazji badania wpływu rodziny na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Biorąc pod uwagę cele rodziny i przedsiębiorstwa, relacje wewnątrz i na zewnątrz firmy a także aktywa, którymi dysponuje zarówno rodzina jak i przedsiębiorstwo, niektóre firmy wykazują tendencje do generowania relatywnie wyższych kosztów agencyjnych a także zobowiązań wobec interesariuszy. Może to wynikać z faktu posiadania niewykwalifikowanej kadry (siły roboczej), czy też z braku odpowiedniego kapitału finansowego czy rzeczowego. W tym samym czasie, inne przedsiębiorstwa rodzinne posiadają charakterystyki, które pozwalają im relatywnie obniżyć koszty agencji i relatywnie zwiększać swoje zasoby. Na podstawie tych obserwacji wyodrębniono trzy wymiary: „ koszty agencji”, „zasoby/kapitał rodziny” oraz ” zobowiązania rodziny”, którym nadano skalę od „wysokiego” do „ niskiego”. Poruszając się w obrębie tych charakterystyk i ich skal można wyróżnić cztery typy przedsiębiorstw rodzinnych:

1. „Czyste” przedsiębiorstwo rodzinne. (Typ I)
2. „Profesjonalne” przedsiębiorstwo rodzinne. (Typ II)
3. „Rodzicielskie”, inaczej zwane przedsiębiorstwo „mamy i taty”. (Typ III)
4. „Zamknięte” przedsiębiorstwo rodzinne. (Typ IV)

³Wyniki badań zostały oparte o 1029 wywiadów telefonicznych przeprowadzonych z współwłaścicielami firm rodzinnych. Każda firma uczestnicząca w badaniu funkcjonowała co najmniej 10 lat, zatrudniała 10 lub więcej pracowników, a jej roczne dochody przekraczały 2 mln dolarów.

Rysunek nr 1. Ilustracja graficzna typologii przedsiębiorstw rodzinnych.



Źródło: Gibb W., Dyer, Jr., *Examining the "Family Effect" on firm performance*, Family Business Review, vol.XIX, nr 4, 2006,.

W typie pierwszym (Typ I) zwanym „czystym” przedsiębiorstwem rodzinnym cele właścicieli firmy oraz zarządzających managerów są takie same, co prowadzi do obniżania kosztów agencji. W przedsiębiorstwach tego rodzaju długookresowe cele rodziny i firmy są izomorficzne a rodzina próbuje zaspokoić potrzeby zarówno rodziny jak i przedsiębiorstwa. Ten rodzaj przedsiębiorstwa został nazwany „czystym” ze względu na fakt, że uzyskuje korzyści związane z niskimi kosztami agencji i transakcji dzięki zastosowaniu tzw. „czystej kontroli”. Zachowania są regulowane przez podzielane, wspólne cele, normy oraz wartości, a tym samym stają się przewidywalne⁴. Typ „czysty” przedsiębiorstwa rodzinnego charakteryzuje się wysokim stopniem zaufania, co powoduje obniżanie kosztów transakcyjnych, a tym samym może prowadzić do polepszenia komunikacji i koordynacji pomiędzy członkami rodziny a szeroko rozumianymi interesariuszami przedsiębiorstwa⁵. W tego typu przedsiębior-

⁴ Williamson, O.E., *The economics of organization: The transaction cost approach*, American Journal of Sociology, 2001, s. 87.

⁵ Habbershon, T.G., Williams, M.L., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, Family Business Review, 13(1), 1999.

stwach rodzinnych można znaleźć znaczący kapitał ludzki, tworzony przez członków rodziny wnoszących do firmy szczególne umiejętności a także zaangażowanie potrzebne dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki wyżej wymienionym cechom takim przedsiębiorstwom relatywnie łatwiej buduje się kapitał społeczny, z którego często czerpie ono potrzebne środki. Zasoby rodziny mogą być tutaj wykorzystywane dla wspierania firmy podczas okresów dekonjunktury, czy osłabienia gospodarczego. Podsumowując w „czystych” przedsiębiorstwach rodzinnych relacje i więzi rodzinne nie tylko pozwalają na obniżenie kosztów agencji, ale również zwiększa się możliwość wykorzystania „rodzinnego” kapitału ludzkiego, społecznego i finansowego, na potrzeby przedsiębiorstwa.

W typie drugim (Typ II) zwanym „profesjonalnym” przedsiębiorstwem rodzinnym więzy i relacje oparte są o zawodowe kodeksy postępowania. Przedsiębiorstwa zaliczane do tego typu posiadają tzw. „professional culture”⁶ i dążą do wprowadzenia profesjonalnych wartości. Koszty agencji są tutaj zdecydowanie wyższe niż w przedsiębiorstwach typu „czystego”, ze względu na tworzenie sformalizowanych systemów kontroli i monitorowania managerów. Jednakże w miarę rozrastania się przedsiębiorstwa wprowadzanie formalnych mechanizmów kontroli może uchronić przedsiębiorstwo przed problemem oportunistu i nepotyzmu, które często zakłócają funkcjonowanie firmy rodzinnej. Tym samym, może to uchronić przedsiębiorstwo przed zaprzepaszczeniem zasobów przez rodzinę. Kapitał rodzinny jest chroniony i może być rozwijany w profesjonalnej firmie rodzinnej. Duże przedsiębiorstwa rodzinne, takie jak np. Marriott Corporation czy WalMart, w których rodzina posiada znaczący udział we własności i podejmuje kluczowe, strategiczne decyzje, są właśnie zarządzane przez profesjonalnych managerów. Są one typem „profesjonalnych” przedsiębiorstw rodzinnych. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa rodzinie może zabraknąć np. kapitału ludzkiego do bieżącego kierowania firmą, stąd powstaje konieczność wprowadzenia kadry spoza rodziny. Jednakże właściwy charakter firmy nadal kształtuje charakter i kultura rodziny.

Typ III to przedsiębiorstwo „rodzicielskie” inaczej „mamy i taty”. Do tej grupy zaliczamy firmy rodzinne, które mają niskie koszty agencji, ale również pewne zobowiązania wynikające z charakteru własności. Takie przedsiębiorstwa mają korzyści agencji takie jak przedsiębiorstwa typu „czystego”, ponieważ rodzina nie ma przeciwnych celów, a zachowania są regulowane przez więzi rodzinne. Jednakże zdarza się, że firmom z tej grupy nie udaje się w pełni wykorzystać i jednocześnie rozwijać zasoby rodziny. Złe zarządzanie wartościami rodzinnymi mogą prowadzić do nepotyzmu, gdzie managerowie firmy są źle wy-

⁶ „Professional culture” oznacza tutaj kulturę korporacyjną, zawodową budowaną przez managerów zarządzających a nie tylko przez rodzinę. Należy jednak pamiętać, że w tego typu przedsiębiorstwach rodzinnych rodzina nadal ma wpływ na przedsiębiorstwo i uczestniczy w budowaniu kultury organizacyjnej jednakże nie determinuje jej całkowicie jak to ma miejsce w typie „czystym”.

kształceni i nieprzygotowani do kierowania przedsiębiorstwem. Siła kapitału społecznego rodziny może nie być wykorzystana przez klientów i dostawców. Co więcej, zarówno kapitał finansowy jak i rzeczowy mogą nie być efektywnie wykorzystane w rozwoju firmy. Dlatego też korzyści z obniżonych kosztów agencji mogą zostać zredukowane przez zobowiązania rodziny. Reprezentantami takiego typu przedsiębiorstw rodzinnych są np. restauracje rodzinne czy gospodarstwa rolne, farmy, które często prowadzone są przez rodzinę od pokoleń jednakże rodzina właścicieli nie podjęła należytych starań aby pielęgnować zasoby rodziny, tak aby przysłużyły się one rozwojowi firmy rodzinnej.

„Zamknięte” przedsiębiorstwo rodzinne to typ IV. Funkcjonowanie firm zaliczanych do tej grupy opiera się na utylitaryzmie i altruizmie. Członkowie rodziny przedkładają swój interes ponad interes firmy, a często także ponad potrzeby innych członków rodziny. Nepotyzm jest często normą postępowania. W doborze współpracowników, ich ocenianiu czy promowaniu pod uwagę brane są partykularne kryteria związane z rodziną lub poszczególnymi członkami rodziny. Co więcej, rodzina właścicieli może przejawiać charakterystyki związane z „amoralnym familizmem”. Zasoby rodziny mogą zostać zaprzepaszczone przez oportunistów, wymigiwanie się od odpowiedzialności (rozmywanie się) czy negatywną selekcję celów i wartości. Wszystkie te pejoratywne cechy wynikają z braku formalnych systemów kontroli oraz z natury rodziny działającej tylko dla własnej korzyści. W przedsiębiorstwach tego typu własność może zostać rozproszona pomiędzy tych członków rodziny, którzy są zainteresowani wzrostem firmy i jej rozwojem, a tych którzy patrzą krótkofalowo i są zainteresowani głównie czerpaniem korzyści, jaki niesie ze sobą bycie właścicielem przedsiębiorstwa⁷. Takie różnice w celach dotyczących firmy mogą prowadzić do konfliktów, które z kolei stoją na przeszkodzie dobremu wynikowi przedsiębiorstwa. Do tej grupy zaliczyć można tzw. „konsorcja kuzynów”, które składają się z wielu pokoleń członków rodziny zaangażowanych w przedsiębiorstwo będących często w konflikcie.

Należy oczywiście pamiętać, że przedstawione wyżej typy są tylko próbą klasyfikacji i nie są ostateczne. Oznacza to, że przedsiębiorstwo typu „zamkniętego” pod względem struktury, nie może być efektywne oraz, że w typie „czystym” nie pojawiają się konflikty.

⁷ Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., Lansberg, I., *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

Tabela 2. Podział przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na cechy orientacji na rodzinę i na przedsiębiorstwo (założenia dotyczące rodziny)

Table 2. Family businesses partition due to the characteristics of the family orientation and the company (assumptions about family)

Orientacja na rodzinę	Orientacja na przedsiębiorstwo
1. Rodzina bardziej „zatwardziała” w swoich poglądach – walczy o przestrzeganie ustalonych reguł.	1. Rodzina mniej „zatwardziała” w swoich poglądach – większa skłonność do zmian.
2. Rodzina mniej skłonna do podejmowania ryzyka – chęć do utrzymania biznesu na jego obecnym poziomie.	2. Rodzina bardziej skłonna do podejmowania ryzyka – chęć do zachowania „ducha” podejmowania ryzyka jaki był obecny przy tworzeniu firmy.
3. Rodzina mniej skłonna do planowania strategicznego. ⁸	3. Rodzina skłonna do planowania strategicznego.
4. Wiara w „równość wyników” – danie każdemu członkowi rodziny takich samych szans, bez względu na przejawiane zdolności.	4. Wiara w „równość szans” – każdy ma prawo do podejmowania własnych wyborów a praca w przedsiębiorstwie rodzinnym nie powinna wynikać tylko z powinowactwa krwi.
5. Zależność – od członków rodziny oczekuje się zaangażowania w rodzinny biznes.	5. Niezależność – gwarantuje każdemu członkowi rodziny możliwość wyboru własnej drogi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie “Keeping the Family Business Healthy”⁹ [Ward 1987].

Ward¹⁰ stwierdza również, że określone warunki zaistniałe zarówno w firmie jak i w rodzinie mogą wpływać na określoną orientację, czy to w stronę rodziny czy firmy. Dla przykładu, jeżeli firma jest mała a rodzina ją prowadząca duża, wtedy z pewnością przeważać będzie orientacja na przedsiębiorstwo. Jak pokazuje tabela nr 3 , dochody przedsiębiorstwa, jego rozmiar, stopień zaawansowania technologicznego oraz potrzeba ciągłych innowacji wraz z liczbą członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie, wpływają na zorientowanie firmy.

⁸ Tutaj nie zgadzam się z autorem, gdyż właśnie chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny i zorientowanie na rodzinę powoduje potrzebę patrzenia daleko w przyszłość.

¹⁰ Ward, J.L., *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey Bass, San Francisco 1987, CA, s. 33.

¹⁰ Ward, J.L., *op. cit.*, s. 35.

Tabela 3. Czynniki odróżniające przedsiębiorstwa rodzinne zorientowane na rodzinę od przedsiębiorstw rodzinnych zorientowanych na biznes.

Table 3. The factors that distinguish family businesses oriented to family and oriented towards business.

Grupa przedsiębiorstw zorientowanych na rodzinę	Grupa przedsiębiorstw zorientowanych na biznes
1. Mniejsze bogactwo firmy	1. Większe bogactwo firmy
2. Mniejszy rozmiar przedsiębiorstwa	2. Większy rozmiar przedsiębiorstwa
3. Więcej członków rodziny	3. Mniej członków rodziny
4. Przedsiębiorstwa raczej w tradycyjnych gałęziach	4. Przedsiębiorstwa często z dziedziny high-tech
5. Realizacja indywidualnych potrzeb	5. Większa potrzeba badań i wynalazków

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ward, J. L., 1987, *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey Bass, San Francisco, CA.

Badanie firm rodzinnych przeprowadzone przez PARP (Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) pozwoliło na wyróżnienie wśród polskich firm rodzinnych następujących segmentów¹¹:

- **Segment 1 „Zdobywanie pozycji”** – najliczniej reprezentowany segment firm rodzinnych (45%), typowy dla pierwszej fazy przedsiębiorczości. Cechy: rzadkie podkreślanie rodzinnego charakteru firmy, przeświadczenie, że atrybut „rodzinności” nie pomaga w biznesie, niepewność co do planów sukcesji, młody wiek (średnio 7 lat; ale aż 16% działa na rynku krócej niż 3 lata) i niewielka liczba osób zatrudnionych, a także brak sformalizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstwa (zarówno długo, jak i krótkoterminowych).
- **Segment 2 „Kolektywność i kielkowanie sukcesji” (16%)** – to firmy, które charakteryzują się posiadaniem strategii rozwoju oraz bardzo silną wolą sukcesji. W części z tych firm dokonała się częściowa sukcesja. Choć w dalszym ciągu własność należy głównie do pokolenia założycieli, to pojawiają się też przypadki dzielenia własności z reprezentantami drugiego pokolenia (drugie pokolenie znacznie częściej natomiast dopuszczane jest do wspólnej pracy). Ponad połowa z nich jest obecna na rynku dłużej niż 10 lat.

¹¹ Raport z badania firm rodzinnych przeprowadzony przez PARP. Projekt był współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, znak sprawy: p/789/8/2008; Warszawa grudzień 2009.

- **Segment 3 „Profesjonalizacja zarządzania” (12%)** – przedsiębiorstwa z tego segmentu są relatywnie duże i wyróżniają się dużym wpływem osób spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Własność znajduje się głównie w rękach przedstawicieli pierwszego pokolenia (rzadko obecne są kolejne pokolenia). Rodzinność w tych firmach wydaje się kwestią drugorzędną - nie charakteryzują się one bowiem ani specjalnym eksponowaniem rodzinności w biznesie, ani szczególną wolą sukcesji.
- **Segment 4 „Entuzjaści rodzinności” (13%)** – przedsiębiorstwa z tego segmentu bardzo często w kontaktach biznesowych eksponują rodzinny charakter firmy. Towarzyszy temu również ponadprzeciętne przekonanie o pozytywnym wpływie „rodzinności” na prowadzenie biznesu. Są to firmy o niesformalizowanych strategiach rozwoju, a także firmy młode – pod tym względem podobne do firm z segmentu „Zdobywanie pozycji”, odróżniające się od niego jednak bardzo pozytywną oceną rodzinności jako atrybutu firmy.
- **Segment 5 „Zmiana warty” (10%)** – firmy z tego segmentu charakteryzuje dokonanie sukcesji. Znajdują się one we władaniu przedstawicieli drugiego pokolenia, ale założyciele – choć wycofują się z własności - nie wygaszają swojej aktywności zawodowej. Ich cechą jest również niewielki wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w firmie. Nie są to firmy młode, aczkolwiek nie należą one do firm o najdłuższym stażu (ich średni „wiek” to 13 lat).
- **Segment 6 – „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjoniści” (5%)** - to typowe firmy wielopokoleniowe, zarówno jeżeli chodzi o współwłasność, jak i wspólną pracę na rzecz przedsiębiorstwa, świadomie wykorzystujące rodzinność w relacjach biznesowych. Są to firmy najstarsze i stosunkowo duże (średni „wiek” wynosi 17 lat; połowa jest obecna na rynku ponad 20 lat). Firmy te posiadają relatywnie często sformalizowane strategie rozwoju.¹²

Podsumowanie

Conclusions

Zaprezentowana wyżej typologia przedsiębiorstw rodzinnych wyróżnia cztery podstawowe grupy, które mogą być odniesione między innymi do wyników osiąganych przez firmę. Poniższe zestawienia są skonstruowane przy założeniu „ceteris paribus”, że wpływ rodziny na przedsiębiorstwo może być wyznaczony jedynie, gdy inne czynniki związane z firmą pozostają stałe. Tymi innymi czynnikami mogą być np. branża, w której działa firma (stałość oznacza nie tylko pozostanie w tej samej branży, ale również brak zmian w obrębie branży, jak

¹² Opracowane na podstawie raportu końcowego z badania firm rodzinnych przeprowadzonego przez PARP. Projekt był współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, znak sprawy: p/789/8/2008; Warszawa grudzień 2009.

dla przykładu zmiany technologiczne). Na bazie teorii agencji oraz teorii zasobowej można założyć, że typ „czysty” przedsiębiorstwa rodzinnego, *ceteris paribus*, będzie osiągał najlepsze i najwyższe wyniki. Firmy zaliczane do tego typu charakteryzują się znaczącymi zasobami rodziny oraz niskimi kosztami agencji. „Profesjonalne” przedsiębiorstwa rodzinne także posiadają pewne zasoby rodziny, ale ponoszą koszty związane z profesjonalizacją zarządzania. Jednocześnie profesjonalne systemy kontroli chronią firmę przed negatywną selekcją celów, rozmywaniem się odpowiedzialności czy oportunizmem. Jednakże może się zdarzyć, że relacja pomiędzy „monitorowaniem” a wynikami jest krzywoliniowa – zbyt mało kontroli może prowadzić do oportunizmu, a to z kolei może obniżać wyniki działalności. Zbyt dużo biurokratycznej kontroli może obniżać wartość zasobów związanych z rodziną, może tłumić innowację, a także narażać na powstawanie znaczących kosztów agencji.

Przedsiębiorstwo „mamy i taty” posiada korzyści relatywnie niskich kosztów agencji, ale również ma pewne zobowiązania wynikające z rodzinnego charakteru firmy. Typ „zamknięty” może powodować straty wynikające z niekompetentnego zarządzania, „amoralnego familizmu”, złożonych konfliktów, a także wykorzystywania zasobów firmy wyłącznie przez rodzinę właścicieli. Ze względu na wymienione charakterystyki „czyste” przedsiębiorstwo rodzinne, *ceteris paribus*, będzie osiągać lepsze wyniki niż pozostałe trzy typy. Tym samym, „profesjonalne” przedsiębiorstwo rodzinne będzie, *ceteris paribus*, osiągać lepsze wyniki niż typ „zamknięty” przedsiębiorstwa rodzinnego. Natomiast stwierdzenie, które przedsiębiorstwo, „rodzicielskie” czy „profesjonalne” będzie osiągać lepsze wyniki, jest znacznie trudniejsze. Mimo iż typ „mamy i taty” ma przewagę wynikającą z niższych kosztów agencji, to jednak posiada zobowiązania. „Profesjonalne” przedsiębiorstwo rodzinne posiada wyższe koszty agencji, ale jednocześnie ma korzyść wynikającą z zasobów rodziny. Jeżeli koszty agencji i zasoby rodziny w przedsiębiorstwie „profesjonalnym”, *ceteris paribus*, przewyższają koszty agencji i zobowiązań w typie „rodzicielskim”, wtedy firma „profesjonalna” będzie osiągała relatywnie wyższe wyniki i odwrotnie.

Mimo iż wydaje się oczywistym, że przedsiębiorstwo posiadające niższe koszty agencji i ważne z punktu widzenia jego funkcjonowania zasoby, będzie osiągać lepsze wyniki niż przedsiębiorstwo z relatywnie wyższymi kosztami agencji, to jednak zaprezentowane trzy wymiary, według których stworzona została wyżej wymieniona typologia przedsiębiorstw rodzinnych (koszty agencji, zobowiązania i zasoby rodziny), pozwalają na wyraźne zidentyfikowanie tych czynników, które właśnie prowadzą do niższych czy wyższych kosztów agencji, a także tych czynników, które generują zasoby i zobowiązania rodziny. Dzięki takiemu podejściu można bardziej dokładnie zdefiniować źródła możliwych przewag konkurencyjnych, jak również źródła zagrożeń

w przedsiębiorstwach rodzinnych. Co więcej, taka typologia pozwala na badanie możliwych skutków oddziaływania użytych wymiarów np. można podjąć próbę odpowiedzi na pytanie: jak różne formy zarządzania wpływają na zasoby czy zobowiązania rodziny? Takie podejście do budowania teorii przedsiębiorstw rodzinnych może również ułatwić zrozumienie determinant ich funkcjonowania niż tylko twierdzenia, że osiągają lepsze bądź gorsze wyniki od przedsiębiorstw nie posiadających powiązań rodzinnych.

Literatura

Bibliography

- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., Lansberg, I., *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- Gibb, W., Dyer, Jr., *Examining the "Family Effect" on firm performance*, Family Business Review, vol.XIX, nr 4, 2006.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, Family Business Review, 13(1), 1999.
- Mass Mutual Study Yields Fresh New Insights Regarding Family Businesses, Fairleigh Dickinson University – The Gorge Rothman Institute, "Family Ink", 1996, Spring.
- Safin, K., *Przedsiębiorstwa rodzinne*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 5/1991.
- Ward, J.L., 1987, *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Williamson, O.E., *The economics of organization: The transaction cost approach*, American Journal of Sociology, 87. 2001.

Typologia przedsiębiorstw rodzinnych – wybrane aspekty

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie typologii i klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych w oparciu o wybrane aspekty. Przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnymi podmiotami a ich specyfika wynika głównie z tego, że w ramach jednej organizacji mamy do czynienia dwoma odmiennymi systemami: system firmy i systemem rodziny. Aby dokonać klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych, bazując na analizie literaturowej oraz prowadzonych badaniach, uwzględniono takie aspekty jak: kto podejmuje kluczowe decyzje w firmie, na czym polegają konflikty w rodzinie, jakie są cele podmiotu oraz rozmiary firmy, dochody, czy wiek uczestników organizacji jak i jej samej. Dzięki takiemu podejściu można było sklasyfikować siedem typów firm rodzinnych. Na podstawie dalszych obserwacji wyodrębniono trzy wymiary: „koszty agencji”, „zasoby/kapitał rodziny” oraz „zobowiązania rodziny”, którym nadano skalę od „wysokiego” do „niskiego”. Takie podejście z kolei pozwoliło wyróżnienie czterech typów przedsiębiorstw rodzinnych. Zróżnicowane podejście do typologii przedsiębiorstw rodzinnych pozwala na badanie możliwych skutków oddziaływania użytych wymiarów, np. można podjąć próbę odpowiedzi na pytanie: jak różne formy zarządzania wpływają na zasoby rodziny? I odwrotnie.

Family Business typology - selected aspects

Summary

The purpose of this article is to present a typology and classification of family businesses based on selected aspects. Family businesses are special entities and their specificity is mainly due to the fact that within one organization we have two different systems: the company and the family. Based on the analysis of literature and ongoing studies aspects to make family businesses classification such aspects as were taken into account: who makes the key decisions in the company, what are the conflicts in the family, what are the objectives of the entity and firm size, income, and age of the participants and the organization's age. This approach made it possible to isolate seven types of family businesses. Based on further observations, other three dimensions were extracted: "agency costs", "resources / capital of the family" and "family obligations", which was given the scale from "high" to "low". This approach, in turn, allowed to distinct four types of family businesses. Differentiated approach to the typology of family allows the study of the possible effects of such dimensions can be used to try to answer the question of how different forms of governance affect family resources? And vice versa.

JADWIGA SYNOWIEC

Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu

Marketing partnerski w przedsiębiorstwie i przesłanki jego sukcesu

Personnel marketing in the company and preambles of its success

Wprowadzenie Introduction

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnień marketingu partnerskiego w przedsiębiorstwie w kontekście uwarunkowań marketingu wewnętrznego jako jego elementu składowego. Szczegółowo przedstawione zostaną także fazy wdrażania marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwie i przesłanki jego sukcesu dla przedsiębiorstwa. Bazę do rozważań stanowi literatura krajowa oraz zagraniczna, głównie anglojęzyczna.

W dobie dynamicznych przemian rynkowych i systematycznego rozwoju społecznego, coraz silniejszej konkurencji między podmiotami, rosnących wymagań i zmieniających się gustów klientów niezbędne jest całościowe spojrzenie na warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Każdy podmiot powinien dostrzegać konieczność zdefiniowania elastycznej strategii marketingowej uwzględniającej dynamiczne zmiany w złożonym otoczeniu. Opisanie przemian wymusza na firmach nowe zachowania, a przede wszystkim kierują jego sposób funkcjonowania na marketing partnerski, odchodząc jednocześnie od myślenia w kategoriach transakcji¹. Konieczne jest, aby firmy podporządkowały swoje działanie potrzebom i wymaganiom klienta, ponieważ jest on fundamentem biznesu zapewniającym jemu egzystencję². Wdrażanie koncepcji marketingu partnerskiego oznacza zmianę zasad działania przedsiębiorstwa w wielu obszarach, tj. kultury organizacyjnej, zarządzania i sposobu wykorzystania będących w firmie zasobów, tj. ludzi i ich wiedzy, technologii i procesów.

¹ E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec, *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Szczecin 2008, s. 7.

² P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994, s.52.

W szerokim ujęciu **marketing partnerski** oznacza tworzenie, utrzymywanie oraz umacnianie dobrych relacji z klientami i innymi zewnętrznymi partnerami firmy. Bliskie, właściwe relacje między firmami, dostawcami i odbiorcami są naturalną wypadkową wspólnych przedsięwzięć rynkowych bez względu na to, czy przybierają formę horyzontalną czy wertykalną³. Umacniające się znaczenie partnerstwa ma na celu dążenie do obniżenia kosztów prowadzonej działalności, zwiększenia efektywności podejmowanych działań w ramach programów marketingowych i zachowanie wpływu na konsumenta. W warunkach tak rozumianej działalności na rynku sukces osiągają te przedsiębiorstwa, które potrafią budować bezpośrednie i bliskie relacje partnerskie z firmami z własnego otoczenia, a pośrednio także rozwijać więzi z klientami⁴. Jednak bezpośrednio współpracujące sieci firm nadal nie są powszechne i nie stanowią reguły w działaniu firm, ponieważ częściej kontakty między podmiotami mają charakter pośredniej współpracy opartej na przykład na spółkach joint venture lub angażującej inne podmioty w proces budowania relacji z otoczeniem.

Utrzymywanie właściwych relacji partnerskich z klientami to nie tylko zadanie działu marketingu i przedstawicieli handlowych jako osób bezpośrednio kontaktujących się z nimi. Istotne znaczenie posiadają także wszystkie inne działania, sposób ich wprowadzania i koordynacji, czyli dążenia do takiego działania w ramach każdego przedsiębiorstwa, aby żadna z komórek organizacyjnych nie starała się maksymalizować swoich wyników kosztem innej komórki, co może działać na szkodę całego przedsiębiorstwa. Nakierowanie działań przedsiębiorstwa na klienta i jego potrzeby może być drogą do tworzenia unikatowych wartości, zrozumienia jego potrzeb i oczekiwań w kompleksowy sposób. Dokładne poznanie i zidentyfikowanie potrzeb klienta oraz regularne weryfikowanie tej wiedzy powoduje, że oferta przedsiębiorstwa jest kierowana do docelowego segmentu rynku, czyli zdefiniowanych klientów ze względu na wiek, płeć, miejsce zamieszkania, poziom dochodów, gusta itp.

Kształtowanie partnerskich relacji z klientami wymaga okresowej weryfikacji i nowego definiowania, ponieważ to co zostanie zaproponowane klientom w chwili obecnej, w krótkim odstępie czasowym staje się standardem. Zadowolony i usatysfakcjonowany klient jest rezultatem stosowania zasady marketingu partnerskiego. Jako cel w procesie budowania relacji partnerskich z klientami jest przyjęcie szeregu rozwiązań o podłożu organizacyjnym, instrumentalnym, informacyjnym, personalnym i psychologicznym. Działania takie mogą prowadzić do budowy partnerskich relacji z klientem o stopniu przychylnym, przyja-

³ B. Gregor, A. Łaszewicz, *Kooperacja w ramach łańcucha wartości- wyzwania nowej gospodarki* [w:] *Marketing-handel- konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*. Red. B. Gregor. Folia Oeconomica nr 179, t.1, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s.167.

⁴ I. H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. PWE, Warszawa 2011, s.24.

znym lub wiążącym⁵. W literaturze przedmiotu zaleca się postawę dowartościowania klienta w taki sposób, aby mógł on poczuć się współtwórcą kreowanego produktu⁶. Sytuacja dialogu i spotkania z klientem oraz bezpośredniości warunkuje powstawanie trwalszych więzi i zależności, które są celem marketingu relacyjnego⁷. Wartością kolejną jest „związanie” klienta jako usługobiorcy z organizacją usługową⁸.

Założenia marketingu partnerskiego ***The preambles of personnel marketing***

Marketing partnerski polega na budowaniu i utrwalaniu długotrwałych i obopólnie korzystnych relacji partnerskich między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, przede wszystkim z konsumentami dóbr i usług, dostawcami surowców i wyrobów gotowych oraz bankami, agencjami reklamowymi itp., a jego konsekwencją jest przemieszczenie punktu ciężkości z transakcji i działań o jednostkowym charakterze na budowę trwałych relacji z nabywcami w dłuższej perspektywie czasowej⁹. W innym ujęciu marketing partnerski jest rozumiany jako ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywczey klienta¹⁰. Podstawą takiego pojmowania jest podkreślenie ogromnego znaczenia trwałej współpracy między dostawcami a wybraną grupą klientów oraz kierowanie nią w celu tworzenia wspólnej wartości po to, aby następnie się nią dzielić z klientem.

Polskimi odpowiednikami terminu relationship marketing są: marketing partnerski, marketing powiązań, marketing relacyjny, marketing relacji, marketing związków i wzajemnych relacji, marketing związku (więzi)¹¹. Najważniejszymi założeniami marketingu partnerskiego są bezpośredniość i złożoność kontaktów oraz wielostronność powiązań i zarządzanie portfelem nabywców¹². Jako podstawowe cechy marketingu partnerskiego można wskazać:

⁵ E. Piwoni-Krzyszowska, *Partnerstwo z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce*. [w:] *Zarządzanie strategiczne z praktyce i teorii*. Red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1025, Wrocław 2004, s.52.

⁶ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s.124.

⁷ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, wyd. cyt., s. 34.

⁸ *Zarządzanie relacjami w usługach*, praca zbiorowa pod redakcją K. Rogozińskiego, Difin, Warszawa 2006, s.37.

⁹ K. Fonfara, *Marketing partnerski w warunkach konkurencji na rynkach zagranicznych*. [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, TRANS'01, PWE, Warszawa 2011, s.108.

¹⁰ I. H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, wyd. cyt, s.35.

¹¹ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2001, s.41.

¹² K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s.59-118.

1. tworzenie nowej wartości dla klienta i jej podział między producenta i klienta,
2. udział indywidualnego klienta w określaniu i tworzeniu głównych korzyści (efektem takiego podejścia jest usługa tworzona głównie z klientem),
3. projektowanie i dostosowywanie procesów, technologii, działań promocyjnych i ludzi tak, aby tworzyły one wartość oczekiwaną przez klienta,
4. budowanie trwałej więzi między nabywcą a sprzedawcą, opartej na partnerstwie i zaufaniu,
5. analizę aktywności nabywczej klientów i ich lojalności,
6. rozszerzanie działań marketingowych na relacje z otoczeniem, czego rezultatem jest dążenie do budowy tzw. "łańcucha partnerstwa" z innymi podmiotami w kanale dystrybucji, a dokładnie z dostawcami, pośrednikami, akcjonariuszami, bankami itp.¹³.

W kontekście akcentowania przedstawionych cech marketingu partnerskiego można poddać pod wątpliwość klasyczną koncepcję 4P (produkt, price, place, promotion), a skłaniać się w kierunku zastosowania **koncepcji 11C**, na którą składają się: customer (klient), categories (kategorie produktów), capabilities (zasoby i zdolności), cost, profitabiliti and value (koszt, opłacalność i wartość), control of the contact to cash processes (kontrola procesów od kontaktu do rozliczenia), collaboration and integration (integracja i współpraca), customization (indywidualizacja), communications, interaction and positioning (komunikacja interaktywna i plasowanie), customer measurements (ocena dostawcy przez klienta), customer care (dbałość o klienta), chain of relationship (łańcuch partnerstwa)¹⁴.

Krytyka pod adresem klasycznego marketingu wynika z faktu, że model tradycyjnego marketingu- mix został opracowany na podstawie amerykańskiego rynku pakowanych dóbr konsumpcyjnych, wyróżniającym się znaczącym rynkiem wewnętrznym, intensywnym wykorzystaniem reklamy oraz dobrze rozwiniętą siecią dystrybucji. W modelu 4P nie ujęto wszystkich elementów posiadających wpływ na sukces rynkowy każdego przedsiębiorstwa. Lojalność klienta i jego chęć ponownego skorzystania z oferty firmy nie są uzależnione tylko od cech produktu, bowiem pracownicy firmy, stosowane technologie, kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oraz systemy operacyjne w pewnym stopniu się do tego przyczyniają. Kolejnym punktem poddawany pod krytykę jest orientacja na produkcję, a nie rynek i konsumenta. W takiej sytuacji brak powiązań między działem marketingu a innymi działami przedsiębiorstwa może przyczynić się do spadku zainteresowania klientem w pozostałych komórkach organizacyjnych¹⁵.

¹³ E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec, *Marketing partnerski. Wybrane problem*, wyd. cyt., s.21.

¹⁴ I. H. Gordon, *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. John Willey, Ontario 1998, rozdz.7.

¹⁵ R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s.31.

Marketing partnerski propaguje budowę bliskich relacji z odbiorcami, co w rezultacie prowadzi do personalizacji, czyli dostosowania produktu do konkretnych potrzeb określonego odbiorcy. W przedsiębiorstwie podstawą marketingu personalnego są pracownicy. Pracownik przedsiębiorstwa zajmujący się obsługą klienta powinien potrafić przyjąć na siebie nowe zadania i obowiązki. Rola pracownika wzrasta szczególnie w firmach handlowych i usługowych, w których sprzedawcy obsługują klientów o bardzo zróżnicowanych osobowościach. Pracownik powinien być wtedy dobrym psychologiem, człowiekiem o wysokiej kulturze potrafiącym odczytywać emocje rozmówcy, radzić sobie ze stresem i podtrzymywać przyjazne kontakty z klientem. Celem takiego podejścia jest dążenie pracowników do oferowania klientom wysokiej jakości obsługi, a w rezultacie wykreowanie lojalności klientów wobec firmy i jej produktów. Modelowe zastosowanie zarządzania za pomocą marketingu partnerskiego łączy w sobie fachowość i kwalifikacje personelu z partnerską współpracą między kierownictwem a pracownikami. Koncepcja marketingu partnerskiego umożliwia przejście od myślenia w kategoriach konkurencji i konfliktu do postrzegania klientów przez pryzmat współpracy z nimi poprzez skupienie uwagi na klientach partnerach biznesowych (a nie na produktach), utrzymywanie i rozwój dotychczasowych klientów a nie tylko pozyskiwanie nowych oraz pracę w zespołach interdyscyplinarnych czy interfunkcjonalnych, a nie tylko zamykając działania w obrębie poszczególnych komórek organizacyjnych firmy¹⁶. W praktyce przedsiębiorstwa działające według klasycznej koncepcji marketingu – mix skupiają swoje wysiłki na pozyskaniu jak największego grona nowych klientów zaniedbując obecnych najbardziej cennych dla firmy. Przyjęcie takiego podejścia posiada bardzo negatywny wydźwięk w firmach usługowych oraz firmach działających na rynku dóbr inwestycyjnych, w których bardzo istotna jest często cykliczna powtarzalność zakupów.

Marketing partnerski powinien prowadzić w każdym przedsiębiorstwie do zmiany myślenia o realizacji pojedynczych transakcji z klientem na działania w kierunku większego zaangażowania firmy w utrzymanie klienta i realizowanie powtarzalnych transakcji oraz budowanie relacji opartych na obustronnych korzyściach.

Partnerstwo powinno być rozumiane jako zachowanie zasady fair play również w biznesie, przy jednoczesnym odrzuceniu formuły polegającej na tym, że wygrana jednego partnera jest przegraną drugiego. W takim ujęciu partnerzy mogą przekształcić się w przeciwników¹⁷. W takim kontekście należałoby podkreślić, że w marketingu partnerskim przestrzegane są reguły wynegocjowane wspólnie przez partnerów, a wynik ich działań jest zerowy. W marketingu relacyjnym wynik działań partnerów jest zawsze dodatni, a współpraca opiera się

¹⁶ Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, s.105-106.

na zaufaniu i wspólnie uznanym systemie wartości. W marketingu relacyjnym chodzi o to, aby przyjąć założenie, że istnieje ścisła zależność między marketingiem wewnętrznym a oddziaływaniem skierowanym na zewnątrz, tj. na oddziaływanie na odbiorcę. Kolejnym aspektem jest kwestia interpretowania relacji, jakie zachodzą pomiędzy stronami świadczenia i wymiany (sprzedawca-odbiorca), żeby nie zatrzymać się na przejściowym zainteresowaniu ofertą, ale poczynić starania w kierunku przekształcenia jej w trwałą współpracę oraz akcentowanie pracy ludzkiej w kreowaniu produktu, jak również dążenie do maksymalizowania korzyści wynikających z wzajemnej stałej współpracy. W przypadku malejącego zadowolenia z tej współpracy decyzja o wyjściu z relacji zawsze należy do nabywcy¹⁸.

Marketing wewnętrzny jako element marketingu partnerskiego ***Internal marketing as a part of personnel marketing***

W literaturze przedmiotu szeroko akcentowane jest stwierdzenie, że powodzenie firmy na rynku zależy w głównej mierze od jej pracowników¹⁹, z czego na szczególną uwagę zasługują pracownicy tzw. liniowi, czyli te osoby w przedsiębiorstwie, które najczęściej spotykają i kontaktują się z klientami. Jednak w przedsiębiorstwach również kierownictwo i inne osoby podtrzymują kontakty z odbiorcami, a ich wzajemne relacje, sposoby komunikacji, nastawienie i poziom wzajemnej współpracy wpływa w końcowym efekcie na kształt działań rynkowych podejmowanych przez firmę. Rozpatrując załogę przedsiębiorstwa w takim kontekście można wyróżnić cztery grupy pracowników:

1. **łącznicy** posiadający bezpośredni i regularny kontakt z klientem oraz bezpośrednio zaangażowani w działania marketingowe,
2. **moderatorzy** kontaktujący się dość często z odbiorcami, ale bez bezpośredniego zaangażowania w działania marketingowe (np. pracownicy recepcji, informacji w firmie itp.)
3. **pracownicy sfery oddziaływania**, którzy posiadają rzadki kontakt z klientem przy jednoczesnym bezpośrednim zaangażowaniu w działania marketingowe (np. pracownicy budujący programy reklamowe) oraz
4. **personel pomocniczy** nie posiadający bezpośredniego wpływu na działania marketingowe i sporadycznie kontaktujący się bezpośrednio z klientami firmy. Przykładem mogą być pracownicy firmy zatrudnieni w dziale zaopatrzenia²⁰.

Nowoczesne teorie propagują podejście traktujące w szczególności sposób nie tylko pracowników posiadających bliskie relacje z klientami firmy, ale całej załogi każdego przedsiębiorstwa. W związku z tym w strefie oddziaływania na odbiorcę znajdują się trzy grupy pracowników: pracownicy regularnie kontaktu-

¹⁸ Zarządzanie relacjami w usługach - praca zbiorowa pod redakcją K. Rogozińskiego - wyd. cyt., s.38.

¹⁹ M. Juchnowicz, *Strategia personalna firmy*. Difin, Warszawa 2000, s.13.

²⁰ V. C. Judd, *Industrial Marketing Management*, 1987, Vol.16, s.241-24.

jący się z nabywcami, pracownicy pośrednio wspomagający realizację funkcji marketingowych w firmie i kierownictwo²¹. W planach rekrutacji pracowników należy zatem uwzględniać specyfikę i potrzeby nabywców, (tych wewnętrznych i zewnętrznych), z którymi będą współpracować nowi pracownicy²².

Fazy rozwoju marketingu wewnętrznego ***The development phase of internal marketing***

Kluczem do efektywnego wykorzystania potencjału drzemącego w kwalifikacjach, umiejętnościach i predyspozycjach pracowników jest traktowanie wszystkich pracowników jako najcenniejszego kapitału firmy. W literaturze przedmiotu M. Rafiq i P.K. Achmed wyróżnili trzy fazy ściśle ze sobą powiązane. Wśród nich można wyróżnić:

1. fazę pierwszą: motywacja i satysfakcja pracownika
2. fazę drugą : orientacja na konsumenta
3. fazę trzecią: rozszerzanie koncepcji marketingu wewnętrznego- implemowanie strategii zarządzania zmianą²³.

W fazie pierwszej fundamentalną zasadą jest stwierdzenie, że firma powinna posiadać usatysfakcjonowanych pracowników, których działania przekładają się na satysfakcję klientów. W tym kontekście niezbędne jest traktowanie pracowników jako klientów (inaczej wewnętrznych klientów), a **marketing wewnętrzny** nabiera znaczenia jako działanie polegające na zatrudnianiu, motywowaniu i utrzymywaniu wykwalifikowanych pracowników poprzez oferowanie produktów pracy, które zaspokajają ich potrzeby.

Faza druga, czyli orientacja na klienta opiera swoje działania na przyjęciu celu jakim jest uzyskanie satysfakcji klienta poprzez działania pracowników sprzedaży zmotywowanych do swojej pracy. Założony cel jest możliwy do realizacji poprzez stosowanie działań takich samych wobec klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, a wśród nich na uwagę zasługuje promocja etosu obsługi klienta w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym oraz budowa w świadomości pracowników przekonania, że w całej organizacji odgrywają znaczącą rolę.

Działania podejmowane w **trzeciej fazie** są postrzegane szeroko, a marketing wewnętrzny jest traktowany jako narzędzie umożliwiające przezwycięzenie wewnętrznych konfliktów oraz naturalnej bariery jaką jest opór pracowników przed wdrażaniem wewnętrznych zmian. Takie działanie powinno obejmować wszystkich pracowników firmy i może przyczyniać się do lepszej

²¹ E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec, *Marketing partnerski. Wybrane problemy* - wyd. cyt., s. 30.

²² K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstwa*. Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 115.

²³ R. J. Varey, B. R. Lewis, *A broadened conception of internal marketing*, European Journal of Marketing, 1999, Vol. 33, Iss.9/10, s. 2.

komunikacji wewnętrznej w firmie i jednocześnie powinno pomagać każdemu pracownikowi zrozumieć swoje miejsce i zadania w organizacji.

W literaturze przedmiotu brakuje wyodrębnionej teorii marketingu wewnętrznego, chociaż panuje przekonanie, że posiadanie w przedsiębiorstwie tego programu jest korzystne dla niego i całej załogi. Skonkretyzowanie najbardziej istotnych elementów marketingu wewnętrznego prowadzi do zdefiniowania pięciu głównych jego elementów, a mianowicie M. Rafig i P.K. Achmed wyróżnili wśród nich:

1. motywację i satysfakcję pracownika
2. orientację na konsumenta i jego satysfakcję
3. koordynację wewnętrzną i integrację
4. marketingowe podejście do pierwszych trzech elementów wskazanych powyżej
5. implementacja strategii przedsiębiorstwa lub strategii funkcjonalnych²⁴.

Główne elementy marketingu wewnętrznego przedstawiono na schemacie 1.

Schemat 1 Główne elementy marketingu wewnętrznego

Chart 1 Main elements of internal marketing



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec: Marketing partnerski. Wybrane problemy- wyd. cyt., s.33

Source: Own implementation based on: E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec: Personnel Marketing. Chosen problems- op.cit.,p.33

²⁴ E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec, *Marketing partnerski. Wybrane problemy* - wyd. cyt., s. 33.

Na podstawie przedstawionych rozważań można zacytować następującą definicję **marketingu wewnętrznego**, który polega na szkoleniu, informowaniu i motywowaniu pracowników do lepszej obsługi klientów²⁵. Na uwagę zasługuje fakt akcentowania szkolenia pracowników, orientacji na konsumenta i dążenia do ciągłych zmian w organizacji.

Wdrażanie marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwie i przesłanki jego sukcesu

The implementation of internal marketing in the company and sign of its success

Marketing wewnętrzny, podobnie jak marketing w ujęciu ogólnym, nie jest sformalizowany i w każdym przedsiębiorstwie różni się od siebie stosowanymi narzędziami, które powinny być dopasowane do warunków panujących w firmie i etapu występującego w rozwoju każdej organizacji. Elementem integrującym jest zapewnienie dobrej współpracy między poszczególnymi komórkami przedsiębiorstwa i wszystkimi pracownikami.

W działaniach przygotowujących wdrożenie marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach należy wyznaczyć obecny poziom obsługi klienta, zdefiniować docelowy oraz opracować działania zmierzające do osiągnięcia niezbędnego poziomu obsługi klienta²⁶. Ten ostatni element wymaga sprecyzowanego działania nakierowanego na stworzenie klimatu sprzyjającego zmianom w zachowaniach personelu. Wszystkie zmiany, które są przygotowane i prawidłowo przeprowadzone w firmie wpływają na poprawę jakości obsługi klienta i większe zadowolenie nabywców, co zwiększa zyski firmy. Pojawiają się tutaj dwa sprzężenia zwrotne, a mianowicie stopień zadowolenia nabywców wpływa na zmianę zachowań personelu, na którą wpływa również wzrost zysków w firmie.

Typowymi formami działania w procesie wdrażania marketingu wewnętrznego pozostającymi w gestii kierownictwa i zarządu są:

1. **wewnętrzne publikacje**, a wśród nich Internet, intranet, gazetki firmowe, raporty marketingowe, listy informujące o działaniach realizowanych w firmie,
2. **programy edukacyjne** realizowane poprzez szkolenia dla wszystkich pracowników, szkolenia specjalistyczne, spotkania poszczególnych działów i wymianę opinii,
3. **briefing session** w formie regularnych spotkań zarządu, podczas których są przekazywane informacje dla pracowników

²⁵ *Marketing. Sposób myślenia i działania* - praca zbiorowa pod redakcją J. Perenc, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 17 oraz A. Smalec, G. Rosa, L. Gracz, *Marketing. Przewodnik do ćwiczeń*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 9.

²⁶ E. Gummesson: *Using internal marketing to develop a new culture. The case of ericsson quality*. Journal of Business and Industrial Marketing, 1987, Vol.2, No 3, s. 25-27.

4. **motywowanie** w postaci wpływania na zachowanie podwładnych z zastosowaniem określonych bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w motyw²⁷.

Przedstawione działania mają charakter pogładowy i są typowymi stosowanymi w przedsiębiorstwach, jednak nie wyczerpują listy potencjalnych instrumentów możliwych do zastosowania.

Wnioski

Conclusion

Proces wprowadzania marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwie powinien być zgodny z dwiema podstawowymi zasadami, a mianowicie: wszyscy pracownicy firmy powinni być świadomi misji firmy, jej strategii i celów działania oraz każdy pracownik i każda komórka firmy współpracują ze sobą na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców traktując się wspólnie tak jak klientów. Jako dziedzina marketing wewnętrzny jest na tyle zróżnicowany, że można go porównywać do wszystkich funkcji organizacyjnych, ale najbliższe jest powiązany z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Podejmując działania w ramach marketingu wewnętrznego należy zwrócić uwagę na kilka elementów, a mianowicie na zbudowanie sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej, kreowanie otwartej kultury organizacji, cechującej się wzajemną współpracą, wytworzenie wśród pracowników powszechnej współodpowiedzialności oraz traktowanie marketingu wewnętrznego jako zintegrowanego procesu, a nie jednorazowego działania. W takim rozumieniu troska o klienta i chęć dostarczania wymiernych korzyści odbiorcom zyskuje nadrzędny charakter, bez którego zastosowania żaden, nawet najlepiej opracowany program zmian nie zyska uznania w firmie. Żadna strategia nie zostanie wprowadzona samoczynnie, czyli bez elementu ludzkiego i jego zaangażowania w opracowany program. Można powiedzieć, że w każdej organizacji niezbędna jest współpraca wszystkich jej elementów, a szczególnie ludzkiego aspektu, ponieważ człowiekowi w zaspokajaniu potrzeb szeroko rozumianych potrzeba jest pomoc i wsparcie innych ludzi²⁸.

Literatura

Bibliography

- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994.
- Flejterska E., Gracz L., Rosa G., Smalec A., *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Szczecin 2008.

²⁷ J. Otto, *Marketing relacji* - wyd. cyt, s. 184-186.

²⁸ K. Rogoziński, *Cywilizacja usługowa - samorealizujące się spełnienie. Szkice z pogranicza epok*, Poznań 2003, s. 47.

- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstwa*. Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Fonfara K., *Marketing partnerski w warunkach konkurencji na rynkach zagranicznych*. [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, TRANS'01, PWE, Warszawa 2011.
- Gordon I. H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Gordon I. H., *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. John Wiley, Ontario 1998, rozdz.7.
- Gregor B., Łaszkiwicz A., *Kooperacja w ramach łańcucha wartości- wyzwania nowej gospodarki*. [w:] *Marketing-handel- konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*. Red. B. Gregor. Folia Oeconomica nr 179, t.1, Wyd.. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Gummesson E., *Using internal marketing to develop a new culture. The case of ericsson quality*. Journal of Business and Industrial Marketing, 1987, Vol. 2, No 3.
- M. Juchnowicz, *Strategia personalna firmy*. Difin, Warszawa 2000.
- Judd V. C., *Industrial Marketing Management*, 1987, Vol.16.
- Kotler Ph., *Marketing od A do Z*. PWE, Warszawa 2004.
- Marketing. Sposób myślenia i działania*, praca zbiorowa pod redakcją J. Perenc, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, 2. wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Partnerstwo z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce*. [w:] *Zarządzanie strategiczne z praktyce i teorii*. Red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1025, Wrocław 2004.
- Rogoziński K., *Cywilizacja usługowa- samorealizujące się spełnienie. Szkice z pogranicza epok*, Poznań 2003.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Varey R. J., Lewis B. R., *A broadened conception of internal marketing*, European Journal of Marketing, 1999, Vol. 33, Iss.9/10.
- Zarządzanie relacjami w usługach*, praca zbiorowa pod redakcją K. Rogozińskiego, Difin, Warszawa 2006.

Marketing partnerski w przedsiębiorstwie i przesłanki jego sukcesu

Streszczenie

Wzrost popularności koncepcji marketingu personalnego powoduje, że powstaje coraz więcej opracowań na ten temat, jednak zmieniające się dynamicznie otoczenie wielu firm sprzyja ciągłemu rozwojowi i powoduje, że luka w zakresie ujęcia tego zakresu tematycznego wcale się nie zmniejsza. Można zauważyć również szeroki zakres wątków tematycznych z obszaru marketingu personalnego poczynwszy od istoty partnerstwa i marketingu personalnego, założeń i podsystemów

wyróżnianych w tym obszarze, poprzez zagadnienia bardziej szczegółowe jak: kapitał ludzki w przedsiębiorstwie, zdefiniowanie możliwości pracowników i ich dopasowanie do potencjału załogi, role zespołów pracowniczych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku, wymiary przywództwa, zasady rekrutacji i selekcji personelu, planowania kadrowego, poprzez techniki doboru personelu i ostateczną ocenę kandydata, których znajomość wydaje się być niezbędna w procesie budowania załogi każdego przedsiębiorstwa.

Personnel marketing in the company and preambles of its success

Summary

Due to the increasing popularity of personnel marketing, numerous publications on this subject have been recently issued. Nevertheless, there still exists a wide gap in covering these issues, as the environment in which many companies function is undergoing dynamic changes, instigating development of this area. The number of issues connected with personnel marketing is very wide. They include not only the essence of partnership and personnel marketing, its assumptions and subsystems but also more detailed subjects, e.g.: human resources in companies, defining an employee's capacities and adjusting them to personnel potential, the role of personnel teams in developing the company's competitive advantage on the market, dimensions of leadership, personnel recruitment and selection principles, personnel planning as well as staff selection techniques and final assessment of candidates, which are indispensable to develop a successful team of employees in any company.

MAŁGORZATA DOMITER, ANNA MARCISZEWSKA

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Społeczny wymiar innowacji w projektach unijnych

Social dimension of innovativeness in European Union project

Wprowadzenie Introduction

W dzisiejszych czasach rozwój innowacji zależy od istnienia proinnowacyjnego otoczenia ekonomicznego, formalnoprawnego, kulturowego i społecznego. Innowacyjność to zdolność oraz motywacja przedsiębiorców do poszukiwania i wdrażania wyników badań naukowych. Jest to proces uczenia się, wymagający gromadzenia wiedzy i informacji użytecznych w działalności przedsiębiorstw¹. Współczesne podejście do tworzenia innowacji to krzewienie świeżej idei. Można ją zauważyć na poziomie poszczególnych krajów oraz organizacji międzynarodowych. Postulaty i deklaracje ukierunkowane na innowacje występują we wszystkich ważniejszych unijnych i krajowych dokumentach strategicznych. Jednakże patrząc na doświadczenia polskie w tym obszarze należy podkreślić, że innowacyjność nie jest zjawiskiem łatwo zrozumiałym i powszechnie akceptowalnym. Nie ułatwia tego uniwersalny system wskaźników poddający ocenie gospodarki o bardzo zróżnicowanej podstawie historycznej i społeczno-gospodarczej². Sam sposób komunikacji problematyki z obszaru innowacyjności stanowi pewien problem sam w sobie, ponieważ koncentruje się na czysto ekonomicznym wymiarze innowacji oraz operowaniu twardymi wskaźnikami związanymi m.in. z liczbą innowacyjnych firm, nakładami na innowacje, w tym B+R, danymi na temat patentów, itp. Takie podejście nie wskazuje do czego innowacyjność jest nam potrzebna. Oczywiście różnego rodzaju badania, analizy, dane, wskaźniki i rankingi to ważny obszar pozyskiwania wiedzy dotyczącej działalności innowacyjnej. Należy jednak podkreślić,

¹ S. Łabejko, *Mierzenie efektów polityki innowacyjnej. Wybrane rankingi i wskaźniki innowacyjności oraz trendy na przyszłość* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 41.

² Ibidem, s. 42.

że innowacje to obszar, który nie poddaje się pełnemu opisowi statystycznemu.³ Dlatego też, w literaturze przedmiotu zwraca się coraz większą uwagę na nowe formy innowacji. Większość z nich zakłada pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz, budowanie różnego rodzaju sieci, ułatwiające pozyskiwanie informacji i wiedzy oraz przekładające się na efekt gospodarczy.⁴ Innowacje te określane są mianem innowacji społecznych, tzn. innowacji otwartych tworzonych z udziałem interesariuszy oraz tworzonych w najbardziej możliwy oddolny sposób (np. Wikipedia)⁵.

Celem referatu jest zwrócenie uwagi na możliwość wykorzystania funduszy unijnych, szczególnie Europejskiego Funduszu Społecznego⁶, do stymulowania aktywnego myślenia, poszukiwania nowych, lepszych pomysłów umożliwiających odmienne rozwiązywanie problemów społecznych oraz przynoszących pozytywne rezultaty w funkcjonowaniu jednostek i grup społecznych.

Społeczny wymiar innowacyjności ***Social dimension of innovativeness***

Termin „innowacja społeczna” nie jest ściśle związany z realizacją projektów w dziedzinie polityki społecznej, edukacji czy rynku pracy. Peter F. Drucker, nazywany ojcem założycielem zarządzania, wskazywał, że innowacja niekoniecznie musi mieć charakter techniczny, nie musi nawet być czymś materialnym. Był on zwolennikiem powszechnego stosowania innowacji społecznych, uznając je – w odróżnieniu od innowacji technicznych – za trudniejsze do wdrożenia. Wskazywał, że technologię można importować po niskich cenach i przy minimalnym ryzyku kulturowym, natomiast rozwój instytucji musi być zakorzeniony w kulturze.

Innowacja społeczna oznacza zmiany w zachowaniu poprzez wprowadzanie nowych wartości, pomysłów, projektów działania, które umożliwiają odmienne rozwiązywanie problemów społecznych oraz przynoszą pozytywne rezultaty w funkcjonowaniu jednostek i grup społecznych⁷. Innowacje społeczne w przedsiębiorstwie dotyczą jego działalności pozaprodukcyjnej, są związane np. z bezpieczeństwem i higieną pracy, wprowadzeniem nowych form organi-

³ J. Kozłowski, *Wiedza na potrzeby polityki naukowej i innowacyjnej – badania naukowe, analizy, scoreboardy* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 24.

⁴ P. Zadura-Lichota, *Wprowadzenie. Dyfuzja innowacji i kulturowe kody innowacyjności a „sprawa polska”* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 14.

⁵ E. Bendyk, *Innowacje w kryzysie. Paradoksy rozwoju* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 92-106.

⁶ W dalszej części referatu używany będzie skrót EFS.

⁷ www.roefs.pl z dnia 28.02.2013.

zacji czasu pracy lub rodzajów kontraktów (elastyczne formy zatrudnienia), działalnością kulturalną, edukacyjną, organizowaniem czasu wolnego.

W szerszym kontekście innowacje społeczne dotyczą całej grupy społecznej lub też społeczności lokalnej. Na wyższym poziomie mogą również dotyczyć całego społeczeństwa. Odnoszą się przede wszystkim do funkcjonowania organizacji i jej relacji z otoczeniem oraz wpływu na kształtowanie rzeczywistości (organizacje, w tym pochodzące z trzeciego sektora, jawią się tutaj jako „motor” wprowadzania nowatorskich rozwiązań i zmian).

Zagadnienia związane z innowacjami społecznymi stały się przedmiotem zainteresowań Komisji Europejskiej, która w 2011 roku zleciła uruchomienie platformy Social Innovation Europe (SIE) dedykowanej w całości innowacjom społecznym. Na potrzeby swoich działań Komisja Europejska przyjęła definicję, która mówi, że *„innowacje społeczne są innowacjami, które są społeczne zarówno w warstwie celów, jak i środków. Jako innowacje społeczne definiujemy nowe idee (produkty, usługi, modele), które bardziej efektywnie niż ich alternatywy zaspokajają potrzeby społeczne, i jednocześnie tworzą nowe społeczne relacje lub konstelacje współpracy. Inaczej mówiąc, są to innowacje, które są zarazem korzystne dla społeczeństwa i podnoszą zdolność społeczeństwa do działania”*⁸. Definicja ta zakłada, że innowacja społeczna wiąże się z kompleksową zmianą funkcjonowania układu społecznego prowadzącego do wzrostu efektywności, definiowanej jako zdolność zaspokajania potrzeb społecznych, które należy rozumieć jako potrzeby związane z funkcjonowaniem społeczeństwa jako całości, np. zdolność odtwarzania zasobów czy zachowywania spójności⁹.

Istotnym źródłem finansowania wdrażania innowacji społecznych w krajach Unii Europejskiej stały się fundusze europejskie, a w szczególności Europejski Fundusz Społeczny. W ramach realizowanych procesów wdrożeniowych założono, że innowacje społeczne to działania, w których występuje w sposób szczególny¹⁰:

- ryzyko podejmowania eksperymentów,
- otwarty dostęp do zasobów (np. creative commons),
- niekonwencjonalne podejście w procesie zmiany społecznej (tj. wykorzystywanie nowoczesnych technologii, współpracy międzysektorowej, nowych form zarządzania, itp.),
- swoboda w podejmowaniu przedsięwzięć (elastyczności procedur i otwartości na modyfikacje w procesie wdrażania),

⁸ A. Giza-Poleszczuk, R. Włoch, *Innowacje a społeczeństwo* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 75.

⁹ Ibidem, s. 76.

¹⁰ Stanowisko Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych w sprawie innowacji społecznych w przyszłym okresie programowania funduszy europejskich 2014-2020, Warszawa, 2012 r. Dokument ogólnodostępny, s. 1.

- budowanie i wykorzystywanie kultury kreatywnej.

Ponadto realizując założenia innowacji społecznych należy pamiętać, że ich nadrzędnym celem jest wdrożenie udanych zmian społecznych oraz ich upowszechnienie, co nie byłoby możliwe bez zwrócenia uwagi na czynniki wzmacniające ich rozwój tj.¹¹:

- *Kapitał społeczny i kreatywny* – innowacje społeczne opierają się na wysokim kapitale społecznym i kreatywnym,
- *Współpraca międzysektorowa* – instytucje wspierające innowacje społeczne (tzn. skupiające organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne, władzę administracyjną czy biznes) powinny być inkubatorami innowacyjności, ustalać standardy innowacji społecznych oraz wykorzystując do tego zasoby społeczne (crown-sourcing),
- *Wymiar międzynarodowy* – korzystanie z doświadczeń i wiedzy zgromadzonych w innych krajach oraz współpraca międzynarodowa,
- *Nowoczesne technologie* – pozytywny wpływ na zwiększanie szans innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych może mieć zastosowanie nowoczesnych technologii, oczywiście przy współpracy z uniwersytetami lub środowiskami biznesu,
- *Elastyczność procedur* – administracja publiczna przyjmując procedury działań musi je dostosować do specyfiki procesu innowacji społecznej. Procedury te powinny być elastyczne i otwarte na zmiany, gdyż innowacje społeczne zakładają nieprzewidywalność i zmienność podczas wdrażania nowego rozwiązania,
- *Wolność* – im więcej wolności, zarówno proceduralnej, jak i wynikającej ze współpracy między różnymi uczestnikami procesu zmiany społecznej, tym większe możliwości dla innowacyjności,
- *Nowe formy zarządzania (empowerment)* – nowe formy zarządzania tj. zarządzanie partycypacyjne,
- *Własność społeczna* – to własność, która nie jest przypisana do konkretnych podmiotów, a zarządzana jest w sposób partycypacyjny.

Aby uwzględnić powyższe czynniki i wdrożyć nowe rozwiązania w zakresie innowacji społecznych niezbędne jest modernizowanie istniejących systemów, szczególnie politycznych do nowej rzeczywistości społecznej i gospodarczej. Analizy i badania prowadzone przez państwa członkowskie i Komisję Europejską, wykazały, że niezwykle przydatne jest istnienie mechanizmów formalnych ułatwiających tworzenie innowacyjnych rozwiązań w obszarze wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego. Pozwoli to na testowanie na niewielką skalę nowych sposobów działania, zanim zostaną one wprowadzone do powszechnego użytku. Ponadto testowanie pozwala na precyzyjne określenie warunków wymaganych do właściwego funkcjonowania proponowanego podejścia.¹²

¹¹ Op.cit. s. 1-2.

¹² I. Wolińska, M. Dygoń, A. Siekiera, *Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2011, s. 9.

Ze względu na dotychczasowe doświadczenia polskie w tym obszarze warto zwrócić uwagę na projekty innowacji społecznej realizowane przede wszystkim w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Innowacyjność w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki ***Social innovation project in Operation Programme Human Capital***

W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ściśle dookreślono pojęcie „projekt innowacyjny” (odnoszące się tylko i wyłącznie do Europejskiego Funduszu Społecznego), którego definicja odnosi się do specyficznych wymagań dotyczących projektodawców, zakresu i czasu realizacji oraz jakości. Omawiając różnice między projektami „standardowymi” a projektami innowacyjnymi, należy podkreślić, iż te pierwsze mają charakter przede wszystkim aktywizacyjny. Te drugie natomiast skupiają się na wypracowaniu nowatorskiego produktu, nowych rozwiązań lub procesów.

Artykuł 7 Rozporządzenia (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego oraz uchylające Rozporządzenie nr 1784/1999 obliguje, by w każdym programie operacyjnym uwzględniona została kwestia innowacyjności oraz włączania jej do głównego nurtu polityki, w zależności od tematów finansowania innowacji wybranych przez Instytucję Zarządzającą.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki podejmuje kwestie innowacyjności w sposób horyzontalny. Promowanie i włączanie innowacyjnych przedsięwzięć do polityki krajowej odbywa się poprzez wymianę informacji, doświadczeń, rezultatów i dobrych praktyk, a także rozwijanie komplementarnego podejścia oraz skoordynowanych wspólnych przedsięwzięć.

Dzięki projektom innowacyjnym możliwe jest zwiększenie zdolności opracowania oraz stosowania lepszych i efektywniejszych metod osiągania zakładanych celów¹³. Chodzi tu przede wszystkim o poszukiwanie nowatorskich, skuteczniejszych rozwiązań problemów rynku pracy i integracji społecznej, a także o modernizację oraz dostosowanie instytucji i organizacji do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych. Bez nowych rozwiązań w tej dziedzinie nie jest możliwe osiągnięcie celów Odnowionej Strategii Lizbońskiej¹⁴.

¹³Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011, s. 130.

¹⁴ Główne cele odnowionej Strategii Lizbońskiej to: 1. Rozwój wiedzy i innowacji (wzrost i poprawa inwestycji w sferze B+R, pobudzenie innowacji, wykorzystanie ICT oraz zrównoważone wykorzystanie zasobów, przyczynienie się do rozwoju silnej europejskiej bazy przemysłowej); 2. Rozwój atrakcyjności UE jako miejsca dla inwestowania i pracy (rozszerzenie i pogłębienie wspólnego rynku, poprawa prawodawstwa europejskiego i krajowego, stworzenie otwartych i konkurencyjnych rynków w obrębie UE i poza nią, rozszerzenie i poprawa infrastruktury europejskiej); 3. Rozwój „mechanizmów” umożliwiających przedsiębiorstwom tworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy (zaangażowanie większej liczby osób w aktywną działalność zawodową oraz modernizacja systemów zabezpieczeń społecznych, zwiększenie zdolności adap-

Podejście innowacyjne w PO KL rozumiane jest jako:

- nastawienie na wsparcie nowych, nietypowych grup na rynku pracy oraz rozwiązanie problemu, który do tej pory nie był przedmiotem polityki państwa,
- wykorzystanie nowych instrumentów w rozwiązywaniu dotychczasowych problemów rynku pracy. Ma to polegać nie tylko na kreowaniu nie spotykanych do tej pory narzędzi, metod czy sposobów oddziaływania na te problemy, ale także na przeniesieniu i dostosowaniu rozwiązań sprawdzonych w innych krajach lub regionach. Innowacyjność może być osiągnięta również dzięki udoskonalaniu, rozwijaniu dotychczas istniejących, znanych już i stosowanych, instrumentów wsparcia,
- jednym z warunków realizacji projektów innowacyjnych jest uwzględnienie w trakcie ich prowadzenia działań ukierunkowanych na upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki krajowej rozwiązań wypracowanych w ramach projektu (*mainstreaming*).

Jednym z głównych czynników skutecznej realizacji projektów innowacyjnych jest adekwatne określenie dziedzin, w których działania o charakterze innowacyjnym mają być realizowane na poziomie wdrażania całego Programu. Ważne przy tym jest, by dziedziny te były określane zgodnie z rzeczywistymi potrzebami i wpisywały się w strategię sektorowe. Przy czym w PO KL wskazano, że powinny się one koncentrować na rozwiązywaniu najbardziej istotnych i najtrudniejszych problemów dotyczących zakresu wsparcia EFS (tj. w dziedzinie zatrudnienia, integracji społecznej, adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw, edukacji oraz wdrażania zasady *good governance*).

W PO KL tematy, w ramach których projekty innowacyjne są realizowane, wybierane są pod kątem zaspokojenia określonych potrzeb polityki i praktyki w zakresie innowacyjnych rozwiązań, brana pod uwagę jest również zgodność z celami szczegółowymi poszczególnych osi priorytetowych.

Projekty innowacyjne EFS dzielą się na dwa rodzaje: testujące i upowszechniające.

Projekty testujące mają na celu wypracowanie nowych rozwiązań oraz ich upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki.

Projekty upowszechniające skoncentrowane są natomiast tylko i wyłącznie na promowaniu zastosowania istniejących, wypracowanych już nowych produktów oraz działaniach związanych z ich szerszym wykorzystaniem w danej polityce sektorowej.

W celu uzyskania pełnego obrazu projektu innowacyjnego należy również dodać, że jego efektem powinien być nowy, oryginalny, wcześniej nie stosowany produkt, którego innowacyjność może się przejawiać w trzech wymiarach,

tacyjnych pracowników i przedsiębiorstw oraz elastyczności rynków pracy, wzrost inwestycji w kapitał ludzki poprzez lepsze systemy edukacji i zdobywanie umiejętności).

przenikających się wzajemnie oraz mogących występować równocześnie lub niezależnie od siebie:

- uczestnika projektu,
- problemu, do którego złagodzenia lub rozwiązania projekt dąży,
- stworzenia nowej formy wsparcia lub zaadaptowania formy już gdzieś istniejącej do warunków lokalnych, regionalnych i krajowych.

Innowacyjność projektu w odniesieniu do jego **uczestników** będzie się przejawiać w skierowaniu projektu do nowych, nietypowych grup docelowych (osób lub instytucji), które do tej pory nie korzystały ze wsparcia bądź korzystały w ograniczonym zakresie. Chodzi tu zwłaszcza o osoby wykluczone, napotykające skomplikowane problemy, których rozwiązanie jest trudne, obarczone wysokim ryzykiem, szczególnie kosztowne, a w związku z unikatowym charakterem tych problemów dostępne „standardowe” środki i metody wsparcia nie są skuteczne lub możliwe do zastosowania. Często również grupy te, z wyżej wskazanych względów oraz z powodu swej liczebności, nie mają odpowiednio dobranego wsparcia ze strony polityki państwa, instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych. Innowacja może również dotyczyć grup docelowych, które w obecnych systemach pomocy korzystają z tzw. wsparcia biernego (socjalnego, bytowego), wówczas będzie związana z wprowadzaniem do codziennej praktyki aktywnych instrumentów wspierających, uwzględniających specyficzne potrzeby i wymagania tych grup. Nowatorski charakter mogą mieć również projekty skierowane do grup docelowych już obejmowanych wsparciem (polityki państwa, badań, projektów), jeśli jest wiadome, że stosowane dotychczas aktywne formy wsparcia wymagają modyfikacji lub rekonfiguracji.

Projekt innowacyjny może także dotyczyć samego **problemu**, który do tej pory nie został jeszcze rozpoznany (np. statystyka publiczna nie obejmuje danych z tej dziedziny, brak jest wyników badań, a także metodologii dostosowanej do badania przyczyn i natury problemu) lub też nie jest dostrzegany (uznawany za mało istotny w polityce państwa, pomijany, choćby ze względu na jego stosunkowo niewielkie rozmiary – mały odsetek osób, których dotyczy i zasięg występowania), co przejawia się m.in. w braku dostępnych instrumentów ukierunkowanych na rozwiązanie tego problemu. Podobnie jak w przypadku innowacyjności dotyczącej uczestników, i tutaj możliwe są różne konfiguracje będące wypadkową stopnia znajomości problemu, jego przyczyn i skutków oraz sposobu reakcji na problem¹⁵. Podstawowe znaczenie ma jednak stopień znajomości problemu, jego przyczyn i skutków dla społeczeństwa. Będą zatem występowały cztery grupy projektów – tj. takie, w których problem jest:

- nieznanym, znany, lecz niedostrzegany;
- znany, lecz nie do końca rozpoznany (znany od niedawna),

¹⁵ M. Dygoń, I. Wolińska, *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2009, s. 19-22.

- bardzo dobrze znany, istnieje bogata literatura dotycząca problemu.

Należy zwrócić uwagę, że projekt innowacyjny może dotyczyć problemu, który jest już bardzo dobrze rozpoznany, jednak prowadzone działania są nieskuteczne chociażby ze względu na „rutynowe podejście” służb zatrudnienia, nieefektywne przepisy, niedostosowane do rozwiązań społecznych i technologicznych narzędzia wsparcia bądź nowy aspekt występowania problemu, który wymaga głębszego rozpoznania (np. kwestia przyczyn, rodzajów i skutków dyskryminacji kobiet w miejscu pracy, która wymaga dodatkowych badań).

Trzecim wymiarem innowacyjności w projektach EFS są **instrumenty wsparcia**. Należy pamiętać, że opracowywane lub wykorzystywane nowe rozwiązania organizacyjne czy produkty możliwe są do zastosowania tylko wówczas, gdy problem jest właściwie rozpoznany, a instrumenty oraz formy wsparcia testowane w projektach innowacyjnych – dostosowane do potrzeb i specyfiki grupy docelowej.

Innowacyjny charakter projektu może wynikać właśnie z zastosowania nowych, nieznanych do tej pory, instrumentów i sposobów działania (form wsparcia). W trakcie planowania projektu trzeba więc przewidzieć zarówno konstruowanie nowego instrumentu, jak i jego testowanie (na wybranej próbie grupy docelowej). Nowe instrumenty mogą również pochodzić z praktyki, tzn. mogą być znane i stosowane (nawet powszechnie), ale w odniesieniu do innych grup docelowych czy rodzajów problemów. Wówczas zadanie projektodawcy będzie polegać przede wszystkim na właściwym dostosowaniu istniejącego instrumentu w celu jego skutecznego zastosowania w nowej (niestandardowej) sytuacji, wobec innego rodzaju odbiorców. Przy adaptacji innych rozwiązań należy przede wszystkim przeanalizować możliwość zastosowania wybranej formy wsparcia, a także warunki, na jakich może ona być dopuszczona do stosowania w innych niż dotychczasowe sytuacjach. Jest to bardzo trudny etap, gdyż sprawdzona i skuteczna metoda pomocy kusi innowatora swoją atrakcyjnością, a sposób i zakres dokonanych modyfikacji może w równej mierze leżeć u podstaw jej skuteczności, jak i być powodem niepowodzenia procesu adaptacji do nowych warunków. Dlatego ważne jest wyważone i przemyślane korzystanie z dotychczas funkcjonujących form wsparcia.

Innym sposobem uzyskania innowacyjnego wymiaru projektu jest doskonalenie istniejących, dotychczasowych metod, korygowanie ich w celu ponownego, efektywniejszego i pełniejszego zastosowania w odniesieniu do problemów tej samej grupy docelowej.

Projekty „standardowe” (używa się tego określenia dla projektów konkursowych realizowanych w ramach działań i poddziałań PO KL, czyli projektów nieinnowacyjnych), które w jakimś stopniu zawierają elementy innowacyjne (np. dotychczas niestosowane metody szkoleniowe czy kierunki szkoleń) nie

będą nosić miana „innowacyjnych”. Podstawowa różnica między projektami standardowymi a projektami innowacyjnymi polega bowiem na zastosowaniu w tych pierwszych konwencjonalnych metod rozwiązywania problemów, znanych i stosowanych powszechnie w różnych konfiguracjach (np. doradztwo psychologiczne, indywidualny plan działania – szkolenie zawodowe – indywidualny plan działania – pośrednictwo pracy) i choć samo zestawienie instrumentów czy sposób ich użycia mogą być nowatorskie, to jednak tego typu projekty w dalszym ciągu nie spełniają wymagań stawianych projektom innowacyjnym.

Do listy różnic między projektami standardowymi i innowacyjnymi warto dodać następną: projekty standardowe muszą spełniać założenia zawarte w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL dotyczące grupy docelowej, typu beneficjenta oraz typów operacji, podczas gdy projekty innowacyjne – oprócz tego, że muszą być zgodne z celami poszczególnych priorytetów – mają tylko narzucony temat (problem), który powinny realizować, bez wskazania sposobu, czasu, metod czy grup docelowych, które mogą się kształtować w sposób dowolny, w zależności od potrzeby ich zaangażowania w rozwiązanie problemu (np. oprócz osób bezrobotnych, wykluczonych społecznie, wsparcie może być udzielane ich rodzinom, środowisku lokalnemu, instytucjom pracującym z tymi osobami – typu szkoła, ośrodek zdrowia – w zależności od stopnia skomplikowania oraz konieczności zaangażowania osób i instytucji związanych ze zdiagnozowanymi problemami). Projekty innowacyjne nie odnoszą się do istniejącej rzeczywistości, ale starają się tworzyć nową, dzięki opracowaniu nowych narzędzi i sposobów ich wykorzystania, sprawdzeniu ich użyteczności i skuteczności oraz wprowadzeniu do powszechnego stosowania¹⁶.

Projekty innowacyjne różnią się na tyle od projektów standardowych, że niezbędne było zmodyfikowanie formularza wniosków o dofinansowanie. Warto jednak pamiętać, że punktem wyjścia realizacji każdego projektu (zarówno innowacyjnego, jak i standardowego) jest prawidłowe zidentyfikowanie problemu, który ma zostać rozwiązany lub potrzeby, do której zaspokojenia ma dążyć projektodawca. Zasada „nie ma problemu, nie ma projektu” obowiązuje w każdym projekcie, bez względu na jego charakter. Co więcej, rozpoznanie sytuacji problemowej ma tutaj jeszcze jeden ważny kontekst: musi bowiem obejmować nie tylko zbadanie problemów, potrzeb grup docelowych i użytkowników produktu innowacyjnego, ale też powinno uwzględniać analizę wszystkich dostępnych źródeł informacji, które potwierdzają, że zaproponowane rozwiązania mają rzeczywiście charakter nowatorski, innowacyjny.

Podkreśla, że innowacje społeczne umożliwiają zażegnanie ryzyka powstania wykluczenia społecznego i zwalczanie tego, które już istnieje, zwłaszcza w czasie kryzysu, mogącego podważyć spójność społeczną i europejski model

¹⁶ M. Dygoń, I. Wolińska, op.cit., s. 22.

społeczny. Komitet przypomina, że istnieje realne ryzyko kryzysu pokoleniowego o trudnych do przewidzenia konsekwencjach dla naszego modelu społecznego i samego systemu demokratycznego. Apeluje więc, by Europa sprostała spoczywającej na niej odpowiedzialności i wspierała eksperymenty społeczne oraz rozpowszechniała wypracowane podczas nich wzorcowe rozwiązania, tak by opracować skuteczne modele działania, które można by wykorzystać w całej UE.

Podsumowanie

Summary

Patrząc na doświadczenia polskie w zakresie innowacji społecznych finansowanych w ramach funduszy europejskich (okres programowania 2004-2006 oraz 2007-2013) należy zwrócić uwagę na rekomendacje dotyczącego miejsca innowacji społecznych w przyszłym okresie programowania funduszy unijnych tj. 2014-2020. Zgodnie z doświadczeniami organizacji na co dzień zajmujących się działaniami ukierunkowanymi na innowacje społeczne rekomenduje się następujące rozwiązania w omawianym obszarze tj.:¹⁷

- *Proces finansowania innowacji społecznych* – zakłada się, że innowacje społeczne powinny mieć różne formy/metody finansowania na różnych etapach projektów, powinny charakteryzować się otwartością na ryzyko oraz założeniem finansowania również nieudanych działań testujących, powinna występować wieloetapowość finansowania wraz z oddzielnymi umowami do poszczególnych etapów, ze szczególnym uwzględnieniem kroku pierwszego (prefinansowania prototypu innowacji) oraz powinno założyć się tzw. horyzontalne podejście co oznacza w praktyce możliwość finansowania danego procesu innowacji społecznej pomiędzy osiami priorytetów oraz wielofunduszowość na poziomie projektów.
- *System wyboru projektów* – dotychczasowe doświadczenia pokazują, że system wyboru projektów wymaga stworzenia odpowiedniej bazy instytucjonalnej. Selekcja i ewaluacja projektów powinna zakładać specyfikę projektów innowacyjnych, tj. przekładać dominującą rolę oceny formalnej na rzecz oceny pomysłu. System powinien także zakładać wieloetapowość wyboru i oceny projektów przy równoczesnym uelastycznieniu procedur. Wiąże się to jednak z przeniesieniem ośrodka oceniającego poza administrację, włączając do niego ekspertów z różnych środowisk, ale związanych z obszarem innowacji społecznych.
- *System wsparcia* – wymaga ustalenia standardów ukierunkowanych na działania związane z innowacjami społecznymi i składa się z finansowego, instytucjonalnego oraz intelektualnego zaplecza. Umoż-

¹⁷ Stanowisko Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych w sprawie innowacji społecznych w przyszłym okresie programowania funduszy europejskich 2014-2020, Warszawa, 2012 r. Dokument ogólnodostępny, s. 2-3.

liwi to rozwój i upowszechnianie działań związanych z innowacyjnością społeczną. System ten zakłada tworzenie inkubatorów, posiadających realny wpływ na decydentów, skupiających odpowiednie środki finansowe i kapitał ludzki, cieszących się dostępem do najnowocześniejszych zasobów intelektualnych i technologicznych oraz zakładających współpracę międzysektorową.

Należy jednak pamiętać, że innowacje powstają przede wszystkim w otoczeniu o wysokim poziomie zaufania społecznego, które powoduje, iż społeczeństwo jest znacznie bardziej skłonne do adaptowania nowych rozwiązań czy pomysłów. Zaufanie skutkuje większą elastycznością działania, nie narzuca ścisłych ram i ograniczeń. Dlatego też myśląc o innowacyjności musimy uwzględniać społeczny kontekst i czynniki kulturowe, gdyż to one w dużej mierze mają decydujący wpływ na kształt planowanych czy wdrażanych innowacji społecznych.

Literatura

Bibliography

- Bendyk E., *Innowacje w kryzysie. Paradoksy rozwoju* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- Dygoń M., Wolińska I., *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2009.
- Giza-Poleszczuk A., Włoch R., *Innowacje a społeczeństwo* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- Kozłowski J., *Wiedza na potrzeby polityki naukowej i innowacyjnej – badania naukowe, analizy, scoreboardy* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- Łabejko S., *Mierzenie efektów polityki innowacyjnej. Wybrane rankingi i wskaźniki innowacyjności oraz trendy na przyszłość* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- Wolińska I., Dygoń M., Siekiera A., *Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2011.
- Zadura-Lichota P., *Wprowadzenie. Dyfuzja innowacji i kulturowe kody innowacyjności a „sprawa polska”* [w:] *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.

Stanowisko Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych w sprawie innowacji społecznych w przyszłym okresie programowania funduszy europejskich 2014-2020, Warszawa, 2012 r. Dokument ogólnodostępny. www.roefs.pl.

Społeczny wymiar innowacji w projektach unijnych

Streszczenie

Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia innowacji społecznych, jako jednego z instrumentów dających możliwość efektywnego poszukiwania nowych rozwiązań problemów społecznych. Podstawą ich wdrożenia jest odpowiednie przeformułowanie, dostosowanie i adaptowanie rozwiązań sprawdzających się w innych krajach, regionach oraz obszarach wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego do konkretnych warunków kulturowych, społecznych, prawnych i ekonomicznych. Artykuł zwraca uwagę na możliwość wdrażania innowacji społecznych dzięki dostępnym funduszom strukturalnym, ze szczególnym uwzględnieniem EFS.

Social dimension of innovativeness

Summary

The article aims to emphasis the social innovations, as measure enabling an effective searching for new social problems solutions. The basis for their implementation is adequate rephrasing, adjustment and adaptation of solutions which have proved effective in other countries, regions and areas supported by European Social Fund, to particular cultural, social, regulatory and economic conditions. The paper points to the possibility of social innovations implementation provided by structural funds, especially ESF.

IRENEUSZ P. RUTKOWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Metody oceny projektów innowacji produktowych oraz dopasowanie strategii nowego produktu do kontekstu biznesowego

Evaluation methods of product innovation projects and new product strategy adaptation to the business context

Wprowadzenie Introduction

Dotychczas prowadzone badania, a także praktyczne doświadczenia wielu przedsiębiorstw, wskazują, że nie występuje uniwersalny proces rozwoju produktu, a projektowanie nowych produktów w różnych sytuacjach biznesowych wymaga odmiennego procesu. Zatem strategia innowacji produktu oraz proces jej realizacji musi być dopasowany do kontekstu biznesowego.

Poziom powodzenia nowych produktów jest istotnie uzależniony m.in. od stopnia kompetencji przedsiębiorstwa we właściwej selekcji i wyborze koncepcji projektów nowego produktu (wykonywanie właściwego projektu). Z tymi kompetencjami jest związana problematyka zarządzania portfelowego. Proponowane metody portfelowe, mają na celu racjonalizację decyzji i podejmowanych działań o charakterze: technicznym, rynkowym, finansowym oraz konkurencyjnym. Różne proponowane metody portfelowe w zarządzaniu strategicznym służą kreowaniu podstaw decyzyjnych, warunkujących zrównoważony i długookresowy rozwój przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, przy wzroście lub ograniczaniu zasobów. Osiągnięcie tych celów wymaga całościowego spojrzenia na organizację gospodarczą. Ważne jest zatem wyróżnienie względnie autonomicznych jednostek strategicznych, wybór i koncentracja na strategicznych czynnikach sukcesu oraz stosowanie podejść metodologicznych, polegających na rozpatrywaniu procesów zarządzania ukierunkowanych na

otoczenie oraz wewnątrz organizacyjnych. Proponowane oraz stosowane metody portfelowe łączą te podejścia metodologiczne¹.

Cele i obszary oceny projektów nowych produktów ***The objectives and areas of new products projects evaluation***

W przedsiębiorstwach metody portfelowe powinny być stosowane także do oceny projektów innowacji produktowych w powiązaniu ze sferą badań i rozwoju oraz strategią marketingową i finansową. Metody te mają służyć optymalizacji portfela projektowego, budżetu przeznaczanego na realizację projektów oraz do wytyczania działań ukierunkowanych na utrzymanie lub poprawę pozycji konkurencyjnej w rozwoju technologii i nowych produktów. W tym miejscu należy wskazać na postępujące zjawisko integracji wymienionych sfer działalności firm.

W opinii wielu badaczy metody analizy portfelowej stosowane w obszarze rozwoju technologii i nowych produktów są obecnie równie użytecznymi metodami oceny strategicznej projektów², jak w poprzednich dekadach w obszarze planowania strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Celem głównym tych metod jest osiągnięcie optymalnej równowagi pomiędzy rozwojem firmy, a jej produktami, przy czym owo oczekiwane optimum jest również determinowane zmiennymi behawioralnymi, np. wizją i kulturą organizacyjną zespołu projektowego, jego ambicjami i kompetencjami. Zatem te zmienne zależne mają przede wszystkim charakter wewnętrzny.

Zarządzanie portfelowe w procesie innowacji produktu to dynamiczny proces decyzyjny, zgodnie z którym zespół projektowy ciągle uaktualnia i urealnia oraz rewiduje bieżący zbiór projektów nowych produktów. W tym procesie nowe projekty są oceniane, selekcjonowane oraz określana jest ich ważność i priorytet. Także podejmowane są decyzje strategiczne, o alokacji i realokacji zasobów pomiędzy aktywne projekty oraz decyzje o tym, czy należy przyspieszyć ich realizację, zmienić nadany priorytet, czy porzucić projekt. Zarządzanie portfelowe charakteryzuje niepewność oraz zmienność informacji, dynamika możliwości, różnorodność celów i uwarunkowań strategicznych, współzależność między projektami, różnorodność miejsc i podmiotów podejmowania decyzji.

Ocena projektów innowacji produktowych obejmuje procesy decyzyjne zachodzące w przedsiębiorstwie, łącznie z całościowym przeglądem wszystkich projektów, formułowaniem strategii nowego produktu oraz strategicznymi de-

¹ Znane metody portfelowe oceny sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa lub produktów, opisywane są m.in. w krajowych publikacjach G. Gierszewskiej, M. Romanowskiej, J. M. Rybickiego, Z. Pierścionka, oraz zagranicznych R.G. Coopera, S. J. Edgeta, E.J. Kleinschmidta.

² Gwałtowne przyspieszenie postępu technologicznego wymusza stosowanie przez zespoły projektowe tych metod zarządzania portfelowego.

cyzjami alokacyjnymi³. Problem podstawowy, który tutaj jest stawiany dotyczy tego, jak efektywnie alokować dostępne zasoby, aby osiągnąć cele nowego produktu? Zatem zespół projektowy zarządzający procesem innowacji produktu, powinien racjonalizować wykorzystanie dostępnych zasobów przeznaczonych na badania i rozwój nowych produktów oraz ich wprowadzanie na rynek. Można ten efekt uzyskać właściwie definiując strategię nowego produktu, wybierając koncepcje produktu charakteryzujące się wysokim prawdopodobieństwem sukcesu technicznego, handlowego i marketingowego oraz osiągając równowagę portfela projektów w długim okresie. Zatem można określić następujące generalne cele zarządzania portfelowego w procesie innowacji produktu oraz konkretne techniki oraz narzędzia ich osiągnięcia (poniżej zostaną przedstawione metody osiągania pierwszych trzech celów, ze względu na ograniczoną objętość artykułu):

- maksymalizowanie wartości portfela projektów przy danym poziomie nakładów zasobowych, służą temu modele finansowe, modele ryzyka i prawdopodobieństwa, metody wartościowania punktowego oraz wagowego,
- generowanie odpowiedniej liczby programów-projektów w relacji do ograniczonej dostępności zasobów, służy temu analiza zdolności zasobów, właściwe modelowanie lejka procesu innowacji produktu,
- określanie zdolności do generowania przychodów (lub zysków) przyjętych w celach strategii innowacji produktu, biorąc pod uwagę dostępne w portfelu projekty. Zazwyczaj odbywa się za pomocą analizy marketingowej, rynkowej oraz finansowej przyszłej wartości projektów w lejku procesu innowacji produktu,
- równoważenie portfela projektów (dochodzenie do zbilansowanego portfela projektów, osiągnięcia pożądaney równowagi projektów, ze względu na przyjęte parametry bilansowe, np. projekty długo- oraz krótkoterminowe, wysokiego lub niskiego ryzyka, typy projektów związane z przyjętą strategią nowego produktu, uwzględniające różne rynki docelowe, technologie a także kategorie produktów), służą temu wykresy graficzne, np. diagramy bąbelkowe lub wielowymiarowe mapy portfelowe,
- osiąganie portfela projektów strategicznie dopasowanego (projekty w portfelu muszą być skorelowane ze strategią rozwoju firmy), służą temu metody wnioskowania wyprzedzającego oraz strategicznych „koszy środków pieniężnych”.

Prowadzone na bieżąco i właściwie realizowane, zarządzanie portfelowe jest wartościową aktywnością, istotnie wpływającą na: maksymalizację zwrotu z inwestycji w innowacje produktowe, utrzymanie/poprawę pozycji konkurencyjnej, wydajną i skuteczną alokację ograniczonych zasobów, tworzenie powi-

³ R.G. Cooper, S. J. Edgett, E.J. Kleinschmidt, *New product portfolio management: practices and performance*, Journal of Product Innovation Management, 16,4, July 1999, s. 334-335.

zań pomiędzy wyborem projektów a strategią biznesową, osiąganie efektu koncentracji, komunikowanie priorytetów, osiąganie równowagi, umożliwienie obiektywnego wyboru projektów. Najlepsi wykonawcy podkreślają związek między wyborem projektów a strategią biznesową.

Zarządzanie portfelowe i alokacja zasobów, może być traktowane jako proces hierarchiczny, na który składają się dwa poziomy decyzji⁴:

1. strategiczne zarządzanie portfelowe: umożliwia odpowiedzieć na pytania: kierunkowo, gdzie powinna firma lokować swoje zasoby rozwojowe (ludzie i fundusze)? jak należy podzielić zasoby według typu projektów, rynków, technologii lub kategorii/linii produktów? na jakich ważnych inicjatywach lub nowych platformach produktu należy skoncentrować swoje zasoby?
2. taktyczne decyzje portfelowe (indywidualny dobór projektu): decyzje taktyczne skupiają się na wyborze indywidualnych projektów, ale oczywiście wynikają z decyzji strategicznych. Taktyczne zarządzanie portfelowe umożliwia odpowiedzieć na pytanie: jakie konkretne projekty firma powinna rozwijać?

Problemy zarządzania portfelem projektów nowych produktów ***Problems of project portfolio management of new products***

Firmy bez skutecznego zarządzania portfelem projektów nowych produktów mogą „wjechać na śliską i stromą drogę w dół”. Wiele problemów, które nękają nowe inicjatywy w zakresie rozwoju produktów w przedsiębiorstwach można bezpośrednio przypisać do nieefektywnego zarządzania portfelem. Według badań porównawczych przeprowadzonych przez Cooper’a i Edgett’a, niektóre z problemów, które pojawiają się, gdy brakuje właściwego zarządzania portfelowego to⁵:

- projekty nie mają wysokiej wartości dla biznesu,
- portfel projektów charakteryzuje się słabą równowagą wg typów projektów,
- podział zasobów nie odzwierciedla strategii innowacji produktów,
- błędy w rankingu i priorytetyzacji projektów,
- istnieje słaba równowaga pomiędzy liczbą projektów w toku a dostępnymi zasobami,
- projekty nie są dostosowane do strategii biznesowej.

W rezultacie błędów popełnianych w zarządzaniu portfelowym zbyt wiele firm ma: zbyt wiele projektów (często niewłaściwych), zasoby są zbyt rozpro-

⁴ Robert G. Cooper, *Perspective: The Innovation Dilemma: How to Innovate When the Market Is Mature*, Journal of Product Innovation Management, November 2011, volume 28, issue S1, s. 2-27.

⁵ Robert G. Cooper and Scott J. Edgett, *Benchmarking Best Practices Performance Results and the Role of Senior Management*, Product Development Institute Inc. 2013, http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_32.pdf, dostęp wrzesień 2013.

szane na zbyt wiele projektów, projekty trwają zbyt długo, zanim nowe produkty zostaną wprowadzone na rynek, a w leju procesu rozwoju nowego produktu znajduje się zbyt wiele projektów o niskiej wartości.

Zarządzanie portfelowe projektami innowacji produktowych wywołuje unikatowe wyzwania decyzyjne, które musi podjąć współczesne przedsiębiorstwo. Przyczyny owych unikatowych problemów są następujące:

- zarządzanie portfelowe dotyczy przyszłych zdarzeń, zjawisk i możliwości, co powoduje niepewność informacyjną, brak wystarczających podstaw informacyjnych przy selekcji projektów, jest to problem podstawowy,
- decyzyjne środowisko jest wysoce dynamiczne, zmienia się status i perspektywa oraz zakres projektów w portfelu, gdy nowe informacje będą dostępne,
- zawarte w portfelu projekty znajdują się w różnych fazach realizacji i rywalizują między sobą o wymagane zasoby, stąd porównanie projektów jest dokonywane przy występowaniu zróżnicowanych zbiorów informacji,
- zasoby alokowane pomiędzy projektami są ograniczone, zatem finansowanie danego projektu może powodować konieczność ograniczenia zasobów dla innych.

Badania najlepszych praktyk innowacji produktu wskazują na istotne przyczyny wzrostu znaczenia zarządzania portfelowego, do których można zaliczyć: maksymalizację współczynnika zwrotu (Return Factor – RF), maksymalizację produktywności badań i rozwoju, osiąganie celów finansowych, właściwą i efektywną alokację zasobów, tworzenie sieci powiązań informacyjnych pomiędzy selekcją projektów a strategią nowego produktu oraz ogólną przedsiębiorstwa (portfel koncepcji nowych produktów powinien odzwierciedlać i wspierać strategię), koncentrację zespołu projektowego na najlepszych koncepcjach nowego produktu, osiąganie zbilansowanego portfela projektów wysokiego lub niskiego ryzyka w długim okresie, spójnego z celami firmy, lepsze komunikowanie wertykalne i horyzontalne priorytetów wewnątrz organizacji, co zwiększa obiektywizm decyzji przy wyborze projektów (projekty złe są odrzucane), utrzymywanie pozycji konkurencyjnej poprzez wzrost sprzedaży oraz udziałów w rynku nowych produktów.

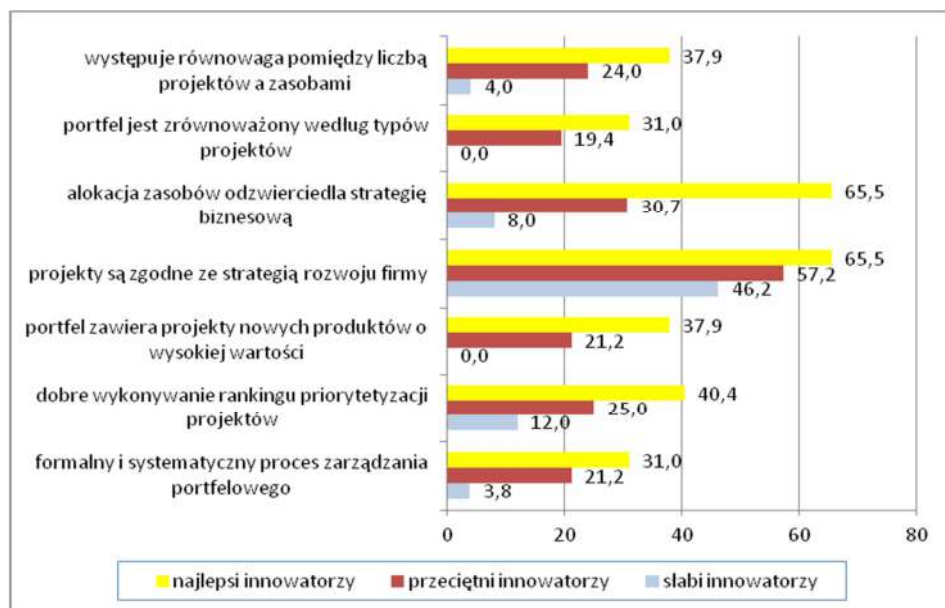
Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy w obszarze strategii innowacji produktów, stosują skutecznie system zarządzania portfelem produktów, który pomaga kierownictwu w podejmowaniu dobrych decyzji o alokacji zasobów do odpowiednich projektów (wykres nr 1, pokazuje, że sprawny system zarządzania portfelowego projektami innowacyjnymi produktów jest wciąż nieuchwytnym celem dla większości firm).

Projekty innowacji produktowych, w przypadku innowatorów odnoszących sukcesy rynkowe, są zgodne z ich strategią biznesową, to wskazuje na koniecz-

ność sformułowania prawidłowej strategii innowacji produktu. Istnieje również równowaga w portfelu projektów, na przykład, między długoterminowymi, odważniejszymi projektami wysokiego ryzyka, w porównaniu do krótkoterminowych projektów. Najlepsze firmy również wykonują doskonałą priorytetyzację projektów, a ich portfele zawierają zazwyczaj wysokiej wartości projekty (w przeciwieństwie, firmy nieinnowacyjne mają w portfelu zbyt wiele projektów niskiej wartości). Wreszcie innowatorzy utrzymują właściwą równowagę pomiędzy dostępnymi zasobami oraz liczbą projektów innowacji produktowych w toku, zatem projekty priorytetowe mogą otrzymać potrzebne środki do ich realizacji.

Zarządzanie portfelem innowacji produktowych często jest niepowiązane z zarządzaniem cyklem życia produktów (PLM). Zalety systemów PLM dla firmy są dobrze znane. Wiele z tych korzyści pochodzi z tworzenia scentralizowanej "bazy danych produktu" oraz realizacji projektów w fazie rozwoju, w odpowiedni sposób, z wykorzystaniem właściwych zasobów.

Wykres 1. Użyteczność oceny portfela projektów wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw
Figure 1. Utility of project portfolio evaluation by business innovation



Źródło: opracowanie na podstawie R. G Cooper., 2013a. *Your NPD portfolio may be harmful to your business's health*. Visions 29 (2): 22–26.

Ujawnia się wyraźna przepaść między działaniami firmy związanymi z PLM a strategią innowacji. Większość firm nadal wspiera procesy strategicznego planowania portfeli nowych produktów z wielu arkuszy kalkulacyjnych Excel

i prezentacji PowerPoint. Utrzymanie takiej bazy danych wymaga znacznych wysiłków administracyjnych w celu zbierania i sortowania informacji, co jedynie przedłuża już długie cykle planowania, a decyzje o portfelu produktowym są podejmowane w oparciu o niekompletne, niedokładne i często nieaktualne informacje⁶.

W ciągu ostatniej dekady, firmy zainwestowały ogromne sumy pieniędzy w celu określenia i ujednolicenia sposobu wprowadzania nowych produktów na rynek. Mimo tych inwestycji, badania wskaźników sukcesu nowych produktów jednak wykazały niewielką lub żadną poprawę⁷. Rzeczywiście, ostatnie dane sugerują, że firmy muszą walczyć, bardziej, niż kiedykolwiek, aby rozwijać i wprowadzać nowe produkty na czas, wykorzystywać występujące szanse i możliwości rynkowe i techniczne, aby osiągnąć założony poziom kosztów i jakości. Interesujące jest to, że niektóre firmy obwiniają same procesy, jako przyczyny porażki nowych produktów. Często jednak zdarza się, że firmy nie posiadają zdolności dostosowania strategii rozwoju produktu do potrzeb biznesowych i rynkowych.

Poziomy procesów biznesowych a strategia innowacji produktu ***Levels of business process and product innovation strategy***

Różne konteksty biznesowe zatem wymagają odmiennego procesu innowacji produktu⁸. Rozważmy typ procesu potrzebny do utrzymania szybko rozwijającego się nowego biznesowego przedsięwzięcia, którego celem jest opracowanie przełomowej technologii dla rynków wschodzących. Czy ten proces sprawdziłby się w przypadku rozwoju produktu kierowanego do dojrzałej branży, charakteryzującej niską dynamiką przychodów oraz ugruntowaną bazą technologiczną? Te różne konteksty stawiają różne wymagania dla rozwoju organizacji oraz oferty produktowej. Jednak zbyt często, wielu menedżerów wyższego szczebla nie zdaje sobie sprawy z tych różnic i w rezultacie, podejmują decyzje o zastosowaniu niewłaściwej strategii rozwoju produktu oraz procesu jej realizacji. Co więcej, wiele firm posiada i stosuje standaryzowane procesy, pozbawiając menedżerów swobody wyboru projektu lub projektowania nowego pro-

⁶ M. Boucher, (2009): *Managing the Innovation Portfolio*, Aberdeen Group. CGT Magazine (September 2011). *New Product Development: Product launches hindered by major challenges*. Użyteczne oprogramowanie komputerowe wspomagające process zarządzania portfelowego oferuje SOPHEON.

⁷ A. Griffin, 1997. *PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices*. Journal of Product Innovation Management 14 : 429-458. M. Adams, D. Boike, 2004. *PDMA foundation CPAS study reveals new trends*. PDMA Visions Magazine 28 (3): 26-29. I.P. Rutkowski 2007. *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE Warszawa, s. 14-38. George Castellion and Stephen K. Markham, *Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest*, J PROD INNOV MANAG 2013;30(5):976-979.

⁸ A. D. MacCormack, 2001. *Product-development practices that work: How Internet companies build software*. Sloan Management Review 42 (2): 75-84. A. De Meyer, C. H. Loch, M. T. Pich, 2002. *Managing project uncertainty: From variation to chaos*. Sloan Management Review 43 (2): 60-67.

duktu lepiej dostosowanego do potrzeb klientów. Rzadko występuje jednoznaczna faza w planowaniu biznesu lub procesie rozwoju produktu, który zmusza menedżerów do rozważenia wykorzystania właściwego typu procesu. Obowiązuje to, co zostało zrobione wcześniej, niezależnie od różnic między obecnym projektem, a doświadczeniami firmy z przeszłości. Wyniki mogą być w takiej sytuacji katastrofalne. Sztywne, nieelastyczne procesy wymagające pogłębionego planowania i prognozowania stosowane są do rozwoju przełomowych projektów/produktów. Natomiast elastyczne, eksploracyjne procesy, które podkreślają kreatywność są stosowane do projektów, w których jest wymagana ścisła kontrola kosztów i funkcji. W obu przypadkach, końcowy produkt prawie na pewno nie spełnia potrzeb rynku lub celów firmy. Rozwiązanie tego problemu wymaga, aby firma sformułowała strategię rozwoju produktu dopasowaną do kontekstu biznesowego, w ramach którego konkuruje, realizuje i aktualizuje proces rozwoju produktu, w zależności od zmian kontekstu biznesu w czasie.

Warto przybliżyć przykład firmy, Hewlett-Packard (HP), która posiada zdolność realizacji celów nowego produktu, poprzez opracowanie ram, które określają kilka różnych strategii rozwoju i pomagają menedżerom wybrać jedną najbardziej dopasowaną do ich potrzeb biznesowych. HP charakteryzuje silnie zróżnicowana działalność biznesowa oraz heterogeniczny portfel produktów, wprowadza wiele nowych produktów każdego roku (ponad 500 z 3 mld USD inwestycji w R & D w 2010 r.). Działalność spółki służy wielu segmentom klientów (wśród konsumentów oraz wśród przedsiębiorstw); obejmują one na wczesnym etapie start-up'y i oddziały konkurujące na rynkach dojrzałych lub schyłkowych, obejmują szeroki zakres technologii, od sprzętu, oprogramowania, do instrumentów medycznych i profesjonalnych usług. HP konkuruje w różnych kontekstach biznesowych, z których każdy stawia szczególne wymagania w zakresie rozwoju produktu oraz organizacji. Firma nauczyła się dostosowywać strategię rozwoju, dopasowywać je do różnych kontekstów biznesowych. Obserwacja strategii, decyzji i działań firmy HP na różnych poziomach organizacji i w różnych jednostkach strategicznych, pozwala zrozumieć, w jaki sposób firma osiąga sukces.

Zapotrzebowanie na różne strategie rozwoju produktu ***The need for different product development strategies***

Branże przemysłu ewoluują według różnych spójnych modeli. We wczesnej fazie cyklu życia branży, istnieje bardzo wysoka niepewność, co do potrzeb rynku, które muszą zostać zaspokojone, podobnie jest z wyborem rozwiązań technicznych i działań marketingowych, które mają służyć zaspokajaniu tych potrzeb. Ten okres charakteryzuje się silnymi zmianami, jeśli chodzi o oferty dostępne dla klientów. Ponadto, ponieważ nie jest jeszcze jasne, jakie atrybuty

produktu generują wartość dla klientów i ile są skłonni za nie zapłacić, te oferty charakteryzuje różny poziom wydajności i efektywności ekonomicznej⁹.

W fazie dojrzewanania branży, niepewność rynku spada i zmieniają się czynniki fundamentalne konkurencji. Zamiast odkrywania nowych możliwości, celem na tym etapie jest wykorzystanie istniejących szans. Główne czynniki efektywności działania stają się wyzwaniem dla tych firm, które mogą skutecznie realizować projekty poprawy, istotnych dla klientów funkcji i atrybutów produktu, w kolejnej nowej generacji produktu. Paradoksalnie, umiejętności, które są korzystne dla firmy we wczesnej fazie cyklu życia branży, tj. kreatywność, elastyczność i zdolność do szybkiego eksperymentowania z alternatywnymi rozwiązaniami - mogą być słabościami później, zwłaszcza, jeśli te kompetencje są kosztowne w utrzymaniu i wdrożeniu.

Wyzwanie to nie jest związane wyłącznie z różnymi fazami cyklu życia przemysłu. Nawet w obrębie danej branży, różne projekty przedstawiają różne wyzwania. Na przykład, Renault Laguna III po kolejnym liftingu, jest kierowana na rynek, który jest dobrze znany, klienci mogą być łatwo zidentyfikowani i badani, technologie są dojrzałe, a ich rozwój jest przewidywalny. Natomiast zbudowanie pojazdu na ogniwa paliwowe, który działa na wodór i emituje wodę z rury wydechowej, jest jednak zupełnie innym przedsięwzięciem. Taki projekt wymaga zasadniczo odmiennych możliwości i kompetencji, aby zrewidować głęboko zakorzenione założenia o tym, jak samochód jest definiowany. Dlaczego jest to takie ważne? Ponieważ w poszukiwaniu uniwersalnych "najlepszych praktyk" rozwoju nowego produktu, menadżerowie zdają się zapominać, że czasem określona „praktyka” może być dobra w danej sytuacji, a nieskuteczna lub zła w innej. Oznacza to, że wartość „praktyki” często jest uzależniona od kontekstu biznesowego¹⁰.

Najważniejsze jest to, że przedsiębiorstwa muszą zastosować takie strategie i metody rozwoju produktu, które będą lepiej dostosowane do ich potrzeb biznesowych. Najnowsze badania procesu rozwoju produktu wskazują podobne wnioski. W szczególności, autorzy tych badań twierdzą, że firmy muszą przyjąć bardziej elastyczne procesy w środowiskach o dużej niepewności i realizować wiele równoległych projektów, których koszty mogą być uzasadnione przyszłymi zyskami. Te badania jednak nie dostarczają odpowiednich danych opisowych, jak firma powinna zarządzać portfelem projektów w warunkach różnych strategii rozwoju produktu¹¹.

⁹ W. J. Abernathy, J. Utterback, 1978 . *Patterns of industrial innovation* . Technology Review 80: 41-47.

M. L. Tushman, P. Anderson, 1986. *Technological discontinuities and organizational environments*. Administrative Science Quarterly 31: 439-465. C. M. Christensen, 2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* . Boston, MA : Harvard Business School Press.

¹⁰ A. MacCormack, R. Verganti, 2003 . *Managing the sources of uncertainty: Matching process and context in software development*. The Journal of Product Innovation Management 20: 217-232.

¹¹ A. MacCormack, R. Verganti, M. Iansiti, 2001 . *Developing products on "Internet time": The anatomy of a flexible development process* . Management Science 47 (1): 133-150. C. H. Loch, A. De Meyer,

Każda strategia zawiera wiązkę odmiennych celów stawianych dla nowego produktu. Ich osiągnięcie wymaga zidentyfikowania jednoznacznych kryteriów sukcesu. Identyfikacja celów i kryteriów, które muszą być zoptymalizowane dla każdej strategii, pomaga menedżerom HP jasno określić oczekiwania, co do efektów procesu innowacji produktu. Przykład dopasowania strategii rozwoju produktu do kontekstu biznesowego prezentowany jest w tabeli 1.

Tabela 1. Dopasowanie strategii rozwoju produktu do kontekstu biznesowego
Table 1. Matching product development strategy to the business context

KONTEKST BIZNESU	WPROWADZENIE	WZROST	DOJRZAŁOŚĆ
Strategia	Wyłaniającego się rynku	Zwinności	Wysokiej efektywności
Cele strategiczne	Badanie i uczenie się poprzez wielokrotne prototypowanie, aby zrozumieć wartość oferty dla różnych klientów	Szybkie projektowanie produktu, aby sprostać zmieniającym się potrzebom klientów i technologiom	Poprawianie tylko tych atrybutów produktu cenionych przez klientów, aby zmniejszyć koszty marginalne i przeciętne produktu
Kryteria sukcesu	• Praktyki procesu rozwoju produktu i wprowadzenia • Beta klienci • Zwrotny strumień informacji • Generowana wartość	• Prędkość Procesu • Elastyczność • Szybkość reagowania • Skalowalność biznesu, możliwości wzrostu	• Wydajność • Koszty • Marże zysku, rentowność • Harmonogram
Podstawowe problemy/ pytania	Pytania, aby ocenić, czy w ogóle wartość istnieje: • Kto jest klientem? w jaki sposób produkt tworzy dla nich wartość? • Czy ktoś zapłaci za to, co firma oferuje? Czy można zarabiać na produkcie? • Czy jest to okazja wyjątkowa dla firmy? Jakie są zagrożenia?	Pytania, jak dobrze projekt pasuje do zmieniających się potrzeb klientów: • Jaka jest reakcja klientów na wczesne wersja beta i prototypy? • Jakie cechy powinny być priorytetem w następnej iteracji? • Jakie zmiany w technologii powinny być uwzględnione w kolejnej wersji?	Pytania, o zgodność postępu z planem: • Czy projekt jest realizowany zgodnie z planem, funkcjami i jakością? • Czy projekt spełnia wszystkie kryteria wyjściowe na tym etapie? • Ile będzie kosztować realizacja projektu?

Źródło: opracowanie własne.

Cykl życia branży/przemysłu nie jest jedynym czynnikiem, który określa cele dla firmy w strategii rozwoju produktu. Sytuacja przedsiębiorstwa w branży jest innym bardzo ważnym - krytycznym czynnikiem powodzenia. Na przykład, na rynku pojazdów elektrycznych i hybrydowych, firmy takie jak General Motors (GM) i Toyota optymalizują efektywność, wykorzystując swoją silną pozycję na rynku pojazdów napędzanych paliwami ropopochodnymi. Tesla Motors, z drugiej strony, optymalizuje efektywność swojej działalności, poprzez rozwój wysoko marżowych produktów niszowych, które dają im swobodę finansową i projektowania, oraz możliwości unikania konkurencji. Pierwszy produkt Tesli, Tesla Roadster wprowadzony w 2010 roku (kosztuje 100.000 dolarów), to elektryczny samochód sportowy, który przyspiesza od 0 do 60 mph w 4 sekundy, osiąga prędkość 130 kilometrów na godzinę, a jego zasięg w terenie to 400 km na jednym ładowaniu. Tesla jest kierowana do bogatych miłośników samochodów sportowych, którzy są również zainteresowani, poza atrybutami wydajności samochodu, poziomem emisji gazów. Marki samochodów GM i Toyoty są kierowane do tradycyjnych klientów, którzy chcą oszczędzać na zużyciu paliwa, ale tylko wtedy, gdy ma to sens ekonomiczny. Te odrębne segmenty przedstawiają różne poziomy niepewności decyzyjnej. Stąd proces rozwoju nowego produktu Tesli musi być znacznie bardziej elastyczny, niż GM i Toyoty.

Przyjęcie odmiennej strategii rozwoju produktu w różnych kontekstach biznesowych jest cenne, ponieważ zmusza menedżerów do zwrócenia uwagi na konkretne, istotne problemy. Na przykład menedżerowie są informowani, że "klienci nienawidzą beta produktów", co może powodować sytuacje kryzysowe przy optymalizacji efektywności. Kiedy firma wdraża różne warianty strategii rozwoju produktu, jak HP, wyżsi menedżerowie muszą nauczyć się stawiać odpowiednie pytania w projektach, które wymagają właśnie zastosowania różnych strategii ich realizacji.

Ostatecznie strategia rozwoju produktu firmy musi być jak najlepiej dopasowana do różnych sytuacji biznesowych. Jeśli to się udaje, może to świadczyć o wysokim poziomie dojrzałości zarządzania procesem, generowaniu zbioru wartości akceptowanego przez klientów. Natomiast rozbieżności między strategią rozwoju produktu, a kontekstem biznesowym mogą generować podstawowe zagrożenia dla rentowności firmy.

Zakończenie

Conclusion

Większość firm ma ambitne cele wzrostu. Problem jest w tym, że jest wiele źródeł wzrostu rynku. Rynki w wielu krajach i branżach stają się dojrzałe, na których konkuruje wiele marek produktów. Osiągnięcie wzrostu udziału w rynku jest drogie, a przejęcia i fuzje często nie działają, nie przynoszą zakładanych efektów. Dla większości przedsiębiorstw, rozwój produktu oznacza

rozszerzenia linii, usprawnienia i modyfikacje produktów, a służy jedynie do utrzymania udziału w rynku. Rynki nie rosną, więc firmy w coraz większym stopniu konkurują o udziały w rynku, zadowalające marże, często wprowadzając na rynek nowe produkty, jeden po drugim, w krótkim odstępie czasu. W wyniku tych procesów współcześnie portfele projektów nowych produktów, stają się zdecydowanie mniej innowacyjne, niż w połowie lat 1990-tych, a produktywność R & D ciągle się obniża. Właściwe zarządzanie portfelowe te negatywne procesy może odwrócić. Efektywne zarządzanie portfelem innowacji produktowych musi rozciągać się na cały zintegrowany cykl życia, od pomysłu, poprzez komercjalizację produktu do fazy wycofania produktu z rynku i utylizacji. Powinno również zapewnić firmom ramy systematycznego rozwoju produktów w korelacji ze strategią innowacji oraz w powiązaniu z łańcuchem wartości, który pozwala im lepiej uświadomić sobie korzyści płynące z poprawy podejmowania decyzji portfelowych.

Wdrażanie więcej, niż jednej strategii rozwoju w jednym zespole projektowym może być dość trudne, biorąc pod uwagę różne cele, procesy, intencje oraz kulturę. Znaleźnienie skutecznego sposobu rozwiązania tego problemu jest krytyczne, aby odnieść sukces. Menedżerowie muszą lepiej rozumieć uwarunkowania strategii rozwoju produktu, w określonym kontekście biznesu oraz właściwie ocenić praktyki działania lub je zmieniać, aby osiągnąć cele innowacji produktowej. Mogą poza tym systematycznie doskonalić poziom dojrzałości procesów innowacji oraz wyprzedzić konkurencję, która ugrzęzła w pułapce najłepszych praktyk procesu innowacji produktu.

Literatura

Bibliography

- Boucher, M., *Managing the Innovation Portfolio*, Aberdeen Group. 2009.
- Brdulak, J. J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- CGT Magazine (September 2011), *New Product Development: Product launches hindered by major challenges*.
- Christensen, C. M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1997.
- Christensen, C. M. 2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cooper Robert G., *Perspective: The Innovation Dilemma: How to Innovate When the Market Is Mature*, Journal of Product Innovation Management, November 2011, volume 28, issue S1.
- Cooper R. G., 2013a. *Your NPD portfolio may be harmful to your business's health*. Visions 29 (2).

- Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J., *New product portfolio management: practices and performance*, Journal of Product Innovation Management, 16,4, July 1999, s. 334-335.
- Cooper Robert G. and Edgett Scott J., *Benchmarking Best Practices Performance Results and the Role of Senior Management*, Product Development Institute Inc. 2013, http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_32.pdf, dostęp wrzesień 2013.
- Cooper, R. G. 1990 . *Stage-gate systems: A new tool for managing new products*. Business Horizons 33 (3).
- Cusumano, M. A., and Yoffie e, D. 1998. *Competing on Internet Time* . New York, NY: Free Press.
- De Meyer, A., Loch , C. H., and Pich , M. T. 2002 . Managing project uncertainty: From variation to chaos . *Sloan Management Review* 43 (2).
- Eisenhardt K., and Sull, D. 2001. Strategy as simple rules. *Harvard Business Review* 79 (1).
- Garvin, D. A., and Levesque, L. C. 2006. Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review* 84 (10).
- Griffin, A. 1997. *PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices*. Journal of Product Innovation Management 14.
- Griffin Abbie, Price Raymond L., Vojak Bruce A. „*Serial Innovators: how individuals create and deliver breakthrough innovations in mature firms*” Stanford University Press, Stanford 2012
- Henderson, R. M., and Clark, K. B. 1990. *Architectural innovation: The reconfiguration of existing systems and the failure of established firms*. Administrative Science Quarterly 35.
- Lenfle, S., and Loch, C. H. 2010. *Lost roots: How project management came to emphasize control over flexibility and novelty*. California Management Review 53 (1).
- Loch, C. H. , De Meyer, A., and Pich, M. T. *Managing the Unknown: A New Approach to Managing High Uncertainty and Risk in Projects* . Hoboken, NJ: Wiley, 2006
- MacCormack, A. D. Product-development practices that work: How Internet companies build software . *Sloan Management Review* 42 (2), 2001.
- MacCormack A., and Verganti R. *Managing the sources of uncertainty: Matching process and context in software development*. The Journal of Product Innovation Management 20, 2003.
- MacCormack, A., Verganti, R., and Iansiti, M. 2001. *Developing products on “Internet time”: The anatomy of a flexible development process*. Management Science 47 (1).
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2.
- O'Reilly, C., and Tushman, M. L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review* 82 (4) 2004.
- Rutkowski I. P., *Metody maksymalizowania wartości i równoważenia portfela projektów w procesie rozwoju nowego produktu – cz.1, [w:] Marketing i Rynek*, 2005 nr 11.

- Rutkowski I.P., *Metody maksymalizowania wartości i równoważenia portfela projektów w procesie rozwoju nowego produktu – cz.2*, [w:] Marketing i Rynek, 2005 nr 12.
- Rutkowski I. P. *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE Warszawa, 2007.
- Rutkowski I. P. *Wspomaganie informacyjne decyzji w procesie innowacji produktu – Wybrane aspekty zarządzania nowoczesną organizacją* - Polskie Towarzystwo Ekonomiczne (PTE) Oddział w Łodzi, 2012.
- Sommer, S. C., Loch, C. H., and Dong, J., *Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study. Organization Science* 20 (1) 2009.
- Tushman, M. L., and Anderson, P. 1986. *Technological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterly* 31.
- Weresa M.A., *Innowacje jako źródło przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] E. Mińska-Struzik, T. Rynarzewski (red.) (2009), *Szoki technologiczne w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- Westerman, G., McFarlan, F. W., and Iansiti, M. Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science* 17 (2) 2006.
- Wheelwright, S. C., and Clark, K. B. *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*. New York, NY: Free Press. 1992.
- Wiśniewski K., *Model zarządzania wiedzą ukierunkowany na wspieranie procesu innowacji produktu*, Nauka i gospodarka, 2011, nr 2, s. 8-15.

Metody oceny projektów innowacji produktowych oraz dopasowanie strategii nowego produktu do kontekstu biznesowego

Streszczenie

Dzisiejsze nowe projekty produktów będą determinować ofertę produktową oraz profil rynkowy działalności firmy w przyszłości. Wskaźnik odnowienia oferty produktowej rośnie w różnych firmach, w wielu sektorach gospodarczych. Już około 30% bieżącej sprzedaży firmy pochodzi ze sprzedaży nowych produktów wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich trzech lat. Kadra kierownicza, która zoptymalizuje swoje inwestycje w B & R oraz w innowacje produktowe, ma znacznie większą szansę na wygraną w dłuższej perspektywie. Ale jak zarządzać portfelem projektów innowacji produktowych, aby osiągnąć wystarczający i zadowalający zwrot z inwestycji? Istnieje wiele odmiennych strategii innowacji produktu oraz metod i narzędzi pozwalających pozyskać wartościowe informacje. W tym artykule wskazywane są strategie, cele, obszary oraz problemy zarządzania projektami nowych produktów. Opisano sposoby rozwiązywania tych problemów, aby firmy, mogły lepiej dostosować strategie oraz proces innowacji produktu do konkretnych celów poszczególnych projektów.

Evaluation methods of product innovation projects and new product strategy adaptation to the business context

Summary

An important question on the battlefield of product innovation is how to invest effectively limited resources in research and development and product innovation process? Useful in solving this problem are various methods of portfolio management.

Today's new product designs will determine the product range and market profile of the company in the future. Product portfolio renewal rate increases in a variety of companies in various economic sectors. Already about 30% of current sales come from new products launched in the past three years. Managers who can optimize their investments in R & D and product innovation, has a much better chance of winning in the long run. But how to manage a portfolio of product innovations projects in order to achieve a sufficient and satisfactory return on investment? There are many strategies, different methods and tools to gain valuable information. In this article we shall identify the objectives, areas and problems of new products portfolio management. It describes methods solving these problems to the company, to better align strategies and product innovation process to specific objectives of individual projects.

JANUSZ KRAŚNIAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Internacjonalizacja struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw produkcyjnych – wyniki badań

The internationalization process of organizational structures in Wielkopolska enterprises the results of the research

Wstęp

Introduction

W rozwiązaniach strukturalnych dostrzega się istotne źródło podwyższania sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw. Aby zaprojektować sprawnie funkcjonujące struktury organizacyjne, należy poznać i zrozumieć czynniki kształtujące rzeczywiście istniejące rozwiązania strukturalne i powodujące ich zmiany. Proces integracji gospodarki polskiej ze strukturami europejskimi sprawia, że jednym z ważniejszych czynników kształtujących rozwiązania strukturalne przedsiębiorstw staje się proces internacjonalizacji. Proces internacjonalizacji dokonuje się w sferze politycznej, społecznej, technicznej i ekonomicznej. Internacjonalizacja w sferze ekonomicznej najczęściej jest odnoszona do działalności gospodarczej gospodarki, sektora lub przedsiębiorstwa. Obecnie podkreśla się, że internacjonalizacja stanowi podstawową drogę rozwoju przedsiębiorstw i nie będą one mogły przetrwać, jeżeli nie będą dążyły do umiędzynarodowienia swojej działalności¹. Waga i aktualność problematyki stały się motywem do podjęcia badań, których celem była identyfikacja poziomu internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw

The internationalization process of enterprises

Po wstąpieniu Polski do UE zwiększyła się liczba potencjalnych klientów z 38 194 tys. osób do 456 790 tys. osób a polskie produkty uzyskały dostęp do

¹ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 319.

rynku o powierzchni ponad 11 razy większej niż przed przystąpieniem do UE. Integracja gospodarki polskiej ze strukturami europejskimi przyczyniła się przede wszystkim do intensyfikacji handlu, gdyż dzięki eliminacji barier wymiana partnerów uległa zwiększeniu. W latach 2001 – 2003 obroty handlu zagranicznego w Polsce zwiększyły się o 10,9% natomiast po wstąpieniu do UE, obroty te w latach 2004-2010 zwiększyły się prawie o 87% - tabela 1. Integracja ze strukturami europejskimi przyspiesza i dynamizuje wymianę handlową. Sprawia jednocześnie, że jednym z ważniejszych czynników kształtujących rozwiązania strukturalne przedsiębiorstw staje się proces internacjonalizacji.

Tabela 1. Handel zagraniczny w Polsce w latach 2003-2010 (w mld EUR)

Table 1. Foreign trade in Poland in 2003-2010 (in billions EUR)

Zmienna	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Eksport	53,8	65,8	77,6	93,4	105,9	120,9	101,8	122,4
Import	58,9	70,4	80,1	99,2	119,7	141,8	107,2	131,0
Obroty HZ	112,7	136,2	157,7	192,6	225,6	262,7	209,0	253,4

Źródło: Polska 2011. Raport o stanie handlu zagranicznego, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011, s. 34.

Internacjonalizacja w sensie ogólnym oznacza umiędzynarodowienie. Internacjonalizacja ma tak długą historię, jak handel międzynarodowy. Wzrost znaczenia procesu internacjonalizacji można datować na XIV w. i związany był z odkryciami geograficznymi oraz zamorską ekspansją kompanii handlowych. Jednak dopiero w XX w. pojęcie internacjonalizacji nabrało ogromnego znaczenia. Przyczyniły się do tego dążenia do eliminacji barier celnych², upowszechnienie lepszych i szybszych środków łączności i transportu a także powszechna komputeryzacja.

Proces internacjonalizacji dokonuje się na wielu płaszczyznach. Otoczenie międzynarodowe stanowi najwyższy poziom, na którym upowszechniają się tendencje wzmacniające proces internacjonalizacji. Umiędzynarodowienie na tym poziomie dokonuje się w sferze politycznej, społecznej, technicznej i ekonomicznej.

Tendencje do internacjonalizacji obejmują także płaszczyzny działalności ekonomicznej gospodarki, sektora lub przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja na

² Tendencja do znoszenia barier w handlu została formalnie zapoczątkowana w 1947 r. podpisaniem Układu Ogólnego w Sprawie Cel i Handlu (GATT, General Agreement on Tariffs and Trade).

poziomie tych płaszczyzn definiowana jest jako stopień zaangażowania gospodarki narodowej, sektora lub przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową³.

W drugiej połowie XX w. pojęcie internacjonalizacji zaczęto zastępować pojęciem globalizacji. Koźmiński stwierdza, że zasadnicza różnica między umiędzynarodowieniem a globalizacją, między zarządzaniem międzynarodowym i globalnym polega na zasięgu. W przypadku umiędzynarodowienia zasięg ten obejmuje kilka krajów, w przypadku globalizacji cały rynek globalny⁴. Współcześnie globalizacja przedsiębiorstwa częściej rozumiana jest jako rozszerzanie i pogłębianie działań przedsiębiorstw, zmierzające do wytwarzania i sprzedawania produktów i usług na większej liczbie zagranicznych rynków⁵.

Internacjonalizację i globalizację charakteryzują zasięg i stopień umiędzynarodowienia. Zasięg określa obszar objęty oddziaływaniem procesów internacjonalizacji, natomiast stopień umiędzynarodowienia opisuje poziom wzajemnego oddziaływania, łączenia i zależności między podmiotami tworzącymi międzynarodową społeczność⁶.

Internacjonalizacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw ***The internationalization of organizational structures***

W przedsiębiorstwach międzynarodowych charakter relacji kooperacyjnych nawiązywanych z podmiotami zagranicznymi oraz miejsce prowadzenia działalności gospodarczej (kryterium geograficzne wyodrębnienia podstawowych jednostek) decydują o poziomie umiędzynarodowienia ich struktur organizacyjnych.

Poziom umiędzynarodowienia struktury organizacyjnej odnosi się do poziomu umiędzynarodowienia jej elementów i relacji. Miarami poziomu umiędzynarodowienia są:

- zakres umiędzynarodowienia (instytucjonalne zaangażowanie), który określony jest liczbą i wielkością elementów struktury (stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych) organizacji funkcjonujących poza krajem macierzystym. Zakres umiędzynarodowienia jest tym większy im więcej elementów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcjonuje poza krajem macierzystym i im są one większe,
- stopień umiędzynarodowienia odnosi się do charakteru relacji międzyorganizacyjnych o charakterze kooperacyjnym zachodzących między elementami struktury organizacji a elementami struktur innych organi-

³ J. Johanson, J.E. Vahlne, *Internationalization of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments*, Journal of International Business Studies, 1977, No. 1, s. 16.

⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

⁵ A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

⁶ A. McGrew, *Conceptualizing Global Politics*, [w:] McGrew A. (red.), *Global Politics*, Polity Press, Cambridge 1992, s. 22.

zacji partnerów zagranicznych. Wraz ze stopniem złożoności kooperacji następuje wzrost wzajemnej zależności partnerów przejawiającej zwiększeniem zaangażowania zarządzania w krajach goszczących. Zależność pomiędzy stopniem umiędzynarodowienia struktury organizacyjnej i zaangażowania zarządzania w kraju macierzystym i goszczącym ze względu na formę więzi kooperacyjnych przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Stopień umiędzynarodowienia i zaangażowania zarządzania ze względu na podjętą formę kooperacji z partnerem zagranicznym

Chart 1. Degree of internationalization and commitment of management due to the adopted cooperation form with foreign partner



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gorynia (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s 76

Ze względu na formę powiązań międzynarodowych internacjonalizację można interpretować jako continuum, gdzie dwa skrajne punkty reprezentują internacjonalizację płytką i internacjonalizację głęboką. Internacjonalizacja płytką utożsamiana jest z niskim stopniem integracji z partnerem zagranicznym (np. eksport, import). Internacjonalizacja głęboka charakteryzuje się wysokim stopniem integracji z partnerem zagranicznym, koniecznością ponoszenia wysokich nakładów i wysokim ryzykiem współpracy (np. joint – venture umożliwiający zdobycie silnej pozycji na rynku międzynarodowym)⁷.

Badacze rozróżniają przy tym pojęcie internacjonalizacji czynnej i biernej. Internacjonalizacja czynna polega na ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach. Internacjonalizacja bierna oznacza natomiast wchodzenie w różnorodne relacje kooperacyjne z partnerami zagranicznymi bez

⁷ M. K. Nowakowski (red.), *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Key – Text, Warszawa 1997, s. 7.

wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy.

Wyniki postępowania badawczego ***Results of the research***

Postępowaniem badawczym objęto 455 jednostek gospodarczych z województwa wielkopolskiego. Ograniczono się do przedsiębiorstw należących w Europejskiej Klasyfikacji Działalności do grupy: działalność produkcyjna, posiadającej kody od 15 do 37. Do wszystkich jednostek objętych badaniem wysłano ankiety. W ujęciu całego badania zwrot ankiet wyniósł 21,5% (98 ankiet) – tabela 2.

Tabela 2. Liczba jednostek, które wzięły / nie wzięły udział w badaniu ze względu na wielkość zatrudnienia

Table 2. Number of entities who have taken/not taken part in the research due to volume of employees

Wielkość zatrudnienia	Liczba przedsiębiorstw	
	Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu	Przedsiębiorstwa, które nie wzięły udział w badaniu
10-49	19	121
50-249	40	109
od 250	39	127

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet

Celem badań była diagnoza poziomu internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw produkcyjnych operacjonalizowanych jako stopień i zakres ich internacjonalizacji. Postępowanie badawcze zmierzało do weryfikacji hipotezy:

H: Stopień i zakres internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw międzynarodowych jest niski.

Zgodnie z przyjętymi założeniami, przyjmuje się, że w procesie internacjonalizacji uczestniczą przedsiębiorstwa wchodzące w relacje kooperacyjne z partnerami zagranicznymi. Przedsiębiorstwa te określane mianem polskich przedsiębiorstw międzynarodowych (zinternacjonalizowanych) wykorzystują międzynarodowe rozwiązania strukturalne. Wyniki postępowania badawczego przedstawiono w tabeli 3. Wśród badanych przedsiębiorstw tylko 14,3% wskazało na brak jakiegokolwiek współpracy z partnerami zagranicznymi (brak internacjonalizacji ich działalności).

Tabela 3. Formy współpracy z partnerami zagranicznymi
 Table 3. Forms of cooperation with foreign partners

Formy internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw	Ogółem	Zatrudnienie		
		0-49	50-249	Od 250
Internacjonalizacja	85,7	68,4	85,0	94,9
Eksport	65,5	30,8	64,7	78,4
Import	58,4	46,2	58,8	54,1
Umowa licencyjna	7,1	7,7	5,9	8,1
Franczyza	10,7	7,7	11,8	10,8
Joint ventures	11,9	7,7	8,8	16,2
Oddział / filia	19,0	15,4	17,6	21,6
Produkcja własna za granicą	11,9	0,0	11,8	16,2
Alians z partnerem zagranicznym	21,4	15,4	20,6	24,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet

Pozostałe przedsiębiorstwa wskazywały na różne formy współpracy: od eksportu, importu poprzez umowy licencyjne, franczyzę, joint-venture, aliance strategiczne po utworzenie oddziału/filii i/lub własnego zakładu produkcyjnego na rynku zagranicznym. Bardziej szczegółowa analiza wyników wskazuje, że forma umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw zależy od ich wielkości. W procesie internacjonalizacji uczestniczy prawie 95% przedsiębiorstw dużych (zatrudniających powyżej 249 pracowników), 85% średnich (zatrudniających 50-249) i prawie 70% przedsiębiorstw małych (zatrudniających 10-49 pracowników). W przedsiębiorstwach dużych dominującymi formami internacjonalizacji są eksport (78,4%), import (54,1%) i alians strategiczny z partnerem zagranicznym (24,3%). Przy czym eksport i import charakteryzują niski stopień internacjonalizacji struktur. Warto zauważyć, że prawie 22% przedsiębiorstw dużych posiada własny oddział lub filię na rynku zagranicznym, natomiast 16% posiada własny zakład produkcyjny za granicą. W przedsiębiorstwach małych w działalność eksportową zaangażowanych jest 30,8% (w średnich 64,7%), importową 46,2% (w średnich 58,8%). Oddziały i filie na rynkach zagranicznych posiada 15,4% przedsiębiorstw małych i 17,6% średnich. Nie stwierdzono jednostek realizujących działalność produkcyjną za granicą w przedsiębiorstwach małych (w średnich 11,8%). Oznacza to, że prowadzenie własnej działalności produkcyjnej za granicą wymaga znacznego potencjału organizacyjno-finansowego. Potencjał ten przekracza często możliwości polskich przedsiębiorstw produkcyjnych, w szczególności przedsiębiorstw małych. Wydaje się, że nie w pełni wykorzystuje się możliwości związane

z uczestnictwem we franczyzy, joint-venture i aliansie strategicznym (odpowiednio 10,7%, 11,9% i 21,4%). Szczególnie w warunkach ograniczonego potencjału polskich przedsiębiorstw uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej⁸ np. w formie franczyzy, joint-venture czy aliansu strategicznego mogłoby ułatwić przezwyciężenie barier procesu internacjonalizacji.

Wyniki badań potwierdziły prawdziwość hipotezy:

H: Stopień internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw międzynarodowych jest niski.

Wyniki badań są zgodne z wynikami otrzymanymi przez inne zespoły badawcze⁹.

Postępowanie badawcze wykazało ponadto, że niemal 70% badanych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych reprezentuje następujące działy produkcji: produkcja artykułów spożywczych, produkcja wyrobów metalowych, produkcja maszyn i urządzeń i produkcja materiałów budowlanych. Znaczący odsetek stanowią także przedsiębiorstwa zajmujące się: produkcją mebli, produkcją wyrobów chemicznych i produkcją drzwi i okien.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że dominującym rozwiązaniem strukturalnym w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych są struktury z działem eksportu / importu (dominują w 75,7% przedsiębiorstw dużych, 79,4% przedsiębiorstw średniej wielkości i 84,6% przedsiębiorstw małych) – tabela 4, charakterystyczne dla niskiego zakres internacjonalizacji. Struktury te są dominującym rozwiązaniem strukturalnym na wczesnych etapach internacjonalizacji.

Postępowanie badawcze pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy:

H: Zakres internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw międzynarodowych jest niski.

⁸ Wg Perechudy formami powiązań sieciowych są m.in. franczyza, joint – venture czy alians strategiczny: K. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.

⁹ Patrz: M. Romanowska, *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011, T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość międzynarodowa: aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2008.

Tabela 4. Dominujące rozwiązania strukturalne w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych

Table 4. Dominant structural solutions in Poland

Typ rozwiązania strukturalnego	Ogółem	Zatrudnienie		
		0-49	50-249	Od 250
Struktura międzynarodowa z działem eksportu/importu	78,6	84,6	79,4	75,7
Struktura „matka – córka”	21,4	15,4	20,6	24,3
Dywizja międzynarodowa	0	0	0	0
Globalna struktura funkcjonalna	0	0	0	0
Globalna struktura produktowa	0	0	0	0
Globalna struktura regionalna	0	0	0	0
Globalna struktura macierzowa	0	0	0	0
Struktura sieciowa	23,4	23,1	23,5	27,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet

Struktura międzynarodowa z działem eksportu poddana została szczegółowej analizie. Wyniki analizy zaprezentowano w tabeli 5. W ramach struktury międzynarodowej z działem eksportu/importu dominują rozwiązania strukturalne, w których elementami struktury odpowiedzialnymi za kontakty z partnerami zagranicznymi są stanowiska organizacyjne – 38,1%. Stanowiska te najczęściej realizują zadania związane z zakupami i / lub sprzedażą zagraniczną. Stanowiska te są samodzielnymi stanowiskami organizacyjnymi lub wchodzi w skład większych elementów strukturalnych (np. działu sprzedaży krajowej). 21,4% wykorzystuje strukturę „matka – córka”, której głównymi elementami są filie i oddziały zlokalizowane za granicą, odpowiedzialne głównie za sprzedaż zagraniczną, ale także zajmujące się działalnością produkcyjną (ok. 30% filii i oddziałów prowadzi działalność produkcyjną za granicą). Postępowanie badawcze nie wykazało faktu wykorzystywania przez badane przedsiębiorstwa struktur z dywizją międzynarodową i struktur globalnych. Około 23% przedsiębiorstw deklaroowało wykorzystywanie struktur sieciowych, w których dominowały powiązania sieciowe w formie franczyzy, joint – venture czy aliansu strategicznego.

Tabela 5. Formy struktury międzynarodowej z działem eksportu / importu w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych (struktura odpowiedzi w %)

Table 5. Forms of international structures with export department/import department in polish international enterprises (in %)

Formy struktury międzynarodowej z działem eksportu/importu	Ogółem	Zatrudnienie		
		0-49	50-249	Od 250
Kupno/sprzedaż zagraniczna realizowana przez stanowisko organizacyjne odpowiedzialne za kupno / sprzedaż zagraniczną	38,1	46,2	38,2	35,1
Kupno/sprzedaż zagraniczna realizowana przez komórkę organizacyjną odpowiedzialną za kupno / sprzedaż zagraniczną	29,8	15,4	26,5	37,8
Kupno/sprzedaż zagraniczna realizowana przez pion organizacyjny odpowiedzialny za kupno / sprzedaż zagraniczną	10,7	7,7	8,8	13,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet

Analiza danych zawartych na wykresie 1. pozwala na sformułowanie wniosków dotyczących różnicowania cech struktur organizacyjnych ze względu na wielkość zatrudnienia:

- wielkość elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty kooperacyjne z partnerami zagranicznymi jest pozytywnie skorelowana z wielkością przedsiębiorstwa; w większej liczbie przedsiębiorstw małych, elementem odpowiedzialnym za kooperacje z partnerem zagranicznym jest stanowisko organizacyjne, natomiast w przedsiębiorstwach dużych częściej niż w małych do nawiązywania i utrzymywania relacji kooperacyjnych powołuje się większe elementy strukturalne (tj. komórki i jednostki organizacyjne),
- przedsiębiorstwa duże częściej niż przedsiębiorstwa małe wykorzystują struktury organizacyjne „matka – córka”

Wykres 1. Dominujące rozwiązania strukturalne w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych wg liczby zatrudnionych [w %]

Graph 1. Dominant structural solutions in polish international enterprises by the number of employees (in %)



Źródło: Opracowanie własne

Zakończenie

Conclusion

Dokonując rekapitulacji wyników postępowania badawczego nakierowanego na diagnozę poziomu umiędzynarodowienia struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw produkcyjnych można sformułować kilka zasadniczych wniosków:

1. Najczęstszą formą internacjonalizacji przedsiębiorstw jest eksport i import, najrzadziej wskazywaną natomiast umowa licencyjna. Wskazuje to na zdecydowaną dominację form umiędzynarodowienia działalności charakterystycznych dla niskiego zakresu internacjonalizacji, przejawiającej się ograniczoną integracją z partnerem zagranicznym i niewielkim zaangażowaniem zarządzania poza krajem macierzystym. Przedsiębiorstwa te są zorientowane na obsługę rynku krajowego i nawiązywanie więzi kooperacyjnych z podmiotami krajowymi.
2. Można zaobserwować, że niektóre działy produkcji są w większym stopniu podatne na umiędzynarodowienie działalności.
3. Dominujące formy rozwiązań strukturalnych oraz kryteria rozcłonkowania wskazują na niski stopień ich umiędzynarodowienia, preferowanie tradycyjnych struktur organizacyjnych, które z natury są mniej elastyczne i charakteryzują się wyższą efektywnością w stabilnych warunkach.

Literatura

Bibliography

- Gorynia M. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Johanson J., Vahlne J.E., *Internationalization of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments*, Journal of International Business Studies, 1997 No. 1
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość międzynarodowa: aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2008.
- McGrew A., *Conceptualizing Global Politics*, [w:] McGrew A. (red.), *Global Politics*, Polity Press, Cambridge 1992.
- Nowakowski M.K. (red.), *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Key-Text, Warszawa 1997.
- Pelkmans J., *European Integration. Methods and Analysis*, Netherlands Open University 2000.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 1997
- Polska 2011. *Raport o stanie handlu zagranicznego*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011.
- Romanowska M., *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Internacjonalizacja struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw produkcyjnych – wyniki badań

Streszczenie

W artykule podjęto próbę diagnozy poziomu internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw produkcyjnych. Wyniki badania wskazują na niski stopień i zakres internacjonalizacji charakterystyczne dla wczesnych etapów umiędzynarodowienia działalności.

***The internationalization process of organizational structures in
Wielkopolska enterprises the results of the research***

Summary

The article attempts to diagnose the level of the internationalization process of organizational structures in Wielkopolska enterprises. The results of the research indicate the low level and scope of the internationalization characteristic of the early stages of internationalization.

ALICJA HADRYŚ-NOWAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Przesłanki wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw rodzinnych

The reasons of choosing forms of foreign expansion by family companies – the role of relations and social capital

Wstęp Introduction

Wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny jest jedną z najważniejszych decyzji każdego przedsiębiorstwa podejmującego internacjonalizację. Będzie ona zależała między innymi od tego jakie cele ma przedsiębiorstwo, jakie rynki są dostępne i jaka jest ich atrakcyjność. Sposoby wejścia na rynki zagraniczne różnią się między sobą pod wieloma względami. Biorąc pod uwagę charakterystykę przedsiębiorstw rodzinnych, najważniejszymi kryteriami różnicującymi wydają się być:

1. zakres kontroli (utrzymanie w rękach rodziny),
2. zakres ryzyka (dążenie do minimalizacji),
3. zakres zaangażowania kapitału i zarządzania (zaangażowanie rodziny),
4. możliwość zysku i rozwoju (zapewnienie środków rodzinie i przyszłym pokoleniom), a także
5. czas (możliwość stworzenia długoterminowych relacji z potencjalnym partnerem).

W określonej formy współpracy zagranicznej zależy od wielu kryteriów. W artykule przeanalizowane zostaną tylko te kryteria, które są najważniejsze dla przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka, korzystając z opracowań innych autorów odnośnie do powiązania określonych kryteriów z wyborem formy ekspansji zagranicznej, oraz uwzględniając cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych, dokona analizy możliwych form współpracy zagranicznej, tych szczególnych podmiotów gospodarczych.

Ryzyko, kontrola i zarządzanie **Risk, control and management**

Doole, Lowe i Philips¹ zaprezentowali powiązanie pomiędzy zakresem ryzyka i kontroli w różnych strategiach wejścia na rynki zagraniczne. Wyraźnie z niego wynika, że im bardziej zaangażowane jest przedsiębiorstwo w operacje międzynarodowe, tym większy ma zakres kontroli swojej działalności, ale tym samym ponosi większe ryzyko. Najmniejsze ryzyko i zarazem najniższy stopień kontroli występują w przypadku eksportu pośredniego. Natomiast największym ryzykiem przy jednoczesnym największym możliwym stopniem kontroli cechuje się forma samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej za granicą np. za pomocą filii. Najbardziej charakterystyczną cechą przedsiębiorstw rodzinnych jest chęć utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny. Jednocześnie, są mniej skłonne do podejmowania nadmiernego ryzyka niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Uwzględniając podejście Doole'a i innych² autorka postawiła tezę, że firmy rodzinne jako formę współpracy zagranicznej najczęściej będą wybierać eksport bezpośredni. Biorąc pod uwagę jedynie kryterium kontroli, wtedy formą najbardziej pożądaną będzie prowadzenie własnej filii czy też oddziału za granicą. Jednakże ryzyko z tym związane jest tak duże, że większość przedsiębiorstw rodzinnych, nie będzie, początkowo, skłonna do jego podjęcia.

Oczywiście należy również przyjąć, że większość firm rodzinnych nie posiada dostatecznych zasobów finansowych na realizację tak ryzykownej inwestycji. Nawet tak zwane firmy „born global”, mimo iż od momentu powstania nastawione są na ekspansję zagraniczną i często zdobywają kolejne rynki bardzo szybko, decydują się na inną formę współpracy zagranicznej niż prowadzenie własnej filii czy oddziału za granicą. Przykładem może być hiszpański Inditex, który działa na rynkach zagranicznych na zasadzie franszyzy. Dzięki podjęciu takiej formy współpracy zagranicznej rodzina Państwa Orteg'a z jednej strony, posiada dużą kontrolę nad tym co dzieje się w przedsiębiorstwie oraz posiada bardzo duży wpływ na kształtowanie jej wizerunku, a z drugiej minimalizuje ryzyko, jakie wiąże się z samodzielnym prowadzeniem działalności gospodarczej za granicą. W modelu Doole'go, Low'a i Philips'a joint venture znajduje się przed eksportem bezpośrednim. Zdaniem autorki może to wynikać z faktu, że we wspólnym przedsięwzięciu, zarówno kontrola, jak i ponoszone ryzyko nad powstałym przedsiębiorstwem rozkłada się na co najmniej dwóch partnerów. Biorąc pod uwagę taką interpretację, można poszerzyć postawioną wcześniej tezę, że z punktu widzenia minimalizacji ryzyka, przedsiębiorstwa

¹ Doole, J., Lowe, R., Philips, Ch., *International Marketing Strategy Analysis, Development and Implementation*, International Thompson Business Press 1994.

² Doole, J., Lowe, R., Philips, Ch., *International Marketing Strategy Analysis, Development and Implementation*, International Thompson Business Press. 1994

rodzinne będą chętnie zawierać joint venture jako formę współpracy zagranicznej. Jednakże należy tu poczynić założenie, że będą one również dążyły do, co najmniej 50 procentowego udziału w nowym przedsiębiorstwie tak aby móc zapewnić rodzinie kontrolę nad kolejnym przedsięwzięciem

Warto jeszcze wspomnieć o zależności pomiędzy zakresem zaangażowania kapitału oraz zakresem zaangażowania zarządzania w kraju oraz na rynkach zagranicznych. Meissner³ uznał, że wraz ze wzrostem zaangażowania, zarówno kapitału jak i zarządzania, formy współpracy zagranicznej przedsiębiorstwa będą wyglądać następująco: najmniej zaangażowania kapitału i zarządzania wymaga eksport a najwięcej oczywiście wymaga filia oraz własna produkcja za granicą. Umowa licencyjna wymaga już większego zaangażowania kapitału niż eksport oraz mniej zaangażowania zarządzania niż franszyza. Z punktu widzenia przedsiębiorstw rodzinnych, zakup licencji wydaje się być bardziej korzystny niż zakup franszyzy. Licencja przede wszystkim nie wymaga bardzo dużych dostosowań do już funkcjonującego biznesu, wyłączyć należy oczywiście sytuację gdy przedsiębiorstwo powstaje na bazie licencji. Zakup licencji nie wiąże się z koniecznością wykorzystywania narzuconego sposobu zarządzania jak również nie wiąże się z koniecznością kontynuacji danego sposobu działania po zakończeniu licencji. Taka sytuacja jest korzystna dla przedsiębiorstw rodzinnych, którym zależy na zachowaniu niezależności oraz odrębności. Natomiast jeśli chodzi o franszyzę to można postawić tezę, że przedsiębiorstwa rodzinne będą dążyły do tego, aby taką franszyzę sprzedać, czyli innymi słowy będą chciały zostać franszyzodawcami. Pozwala to na kontrolowanie większości procesów biznesowych przy mniejszym, niż w przypadku np. oddziału za granicą, zaangażowaniu kapitału i obniżonym ryzyku. Warto dodać, że aby przedsiębiorstwo mogło dokonać internacjonalizacji za pomocą takiej formy jaką jest sprzedaż franszyzy, to idea funkcjonowania danego biznesu rodzinnego musi być atrakcyjna dla potencjalnych franszyzobiorców.

Przedsiębiorstwa rodzinne a formy współpracy zagranicznej ***Family businesses and forms of foreign expansion***

Analiza zaprezentowanych kryteriów internacjonalizacji w odniesieniu do podstawowych charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych umożliwia identyfikację określonych form współpracy zagranicznej (tabela nr 1).

³ Meissner, H.G., *Strategic International Marketing*, Springer Verlag, Berlin, [w]: Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., 2000, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań 1990.

Tabela 1. Podstawowe charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych wpływające na wybór określonej formy współpracy zagranicznej

Table 1. Basic characteristics of family businesses that affect the choice of a particular form of international cooperation

Charakterystyka przedsiębiorstwa rodzinnego	Forma współpracy zagranicznej*
Utrzymanie kontroli w rękach rodziny	eksport/import, własny oddział/filia, większościowe joint venture
Minimalizacja ryzyka	eksport/import, sprzedaż franszyzy, zakup licencji,
Zaangażowanie rodziny	własny oddział/filia, eksport/import bezpośredni,
Zaufanie	eksport/import, własny oddział/filia, sprzedaż franszyzy, joint venture
Orientacja długookresowa	własny oddział/filia, joint venture
Silna kultura organizacyjna i system wartości	własny oddział/filia, sprzedaż franszyzy, eksport/import
Doświadczenie (również dobra renoma i reputacja)	własny oddział/filia, sprzedaż franszyzy, eksport/import

*formy współpracy zagranicznej są ułożone w kolejności, jaką wybrałyby przedsiębiorstwa rodzinne z uwzględnionej charakterystyki, a nie zgodnie z ujęciem sekwencyjnym.

Źródło: Opracowanie własne.

Wybór określonej formy współpracy zagranicznej przez przedsiębiorstwo rodzinne zależy od wielu czynników. Powyżej zaprezentowane zostały możliwe do podjęcia formy ekspansji zagranicznej z uwzględnieniem kryterium kontroli nad firmą, zakresu ryzyka oraz zaangażowania zarówno kapitału jak i zarządzania. Prowadzone na tej podstawie rozważania można wzmocnić analizą wyboru określonej formy współpracy zagranicznej pod kątem wad i zalet jakie w sobie te formy zawierają. Poniżej zaprezentowana zostanie analiza wy-

branych form współpracy zagranicznej z uwzględnieniem ich wad oraz zalet w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych¹.

Bez względu na to, czy internacjonalizacja jest postrzegana przez pryzmat modelu uppsalskiego², zgodnie z podejściem sieciowym czy innym, wśród badaczy ekspansji zagranicznej przyjęło się, że analizę form prowadzi się według określonego porządku. Zgodnie z zaakceptowanym podejściem przegląd rozpoczyna się od eksportu, poprzez franszyzę, joint venture itp., tak aby rozważania zamknąć analizą samodzielnego prowadzenia działalności za granicą za pomocą własnych filii czy oddziałów. Tak też przedstawione zostaną formy ekspansji zagranicznej w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych.

Klasyczne formy współpracy zagranicznej ***Classic forms of foreign expansion***

Eksport/import, w porównaniu do np. własnego oddziału za granicą wymaga z pewnością mniejszego nakładu kapitału. Przedsiębiorstwo eksportujące nie ponosi kosztów założenia własnej filii a także unika ryzyka związanego z jej funkcjonowaniem na rynku goszczącym. Przedsiębiorstwa rodzinne nie zawsze dysponują kapitałem potrzebnym do założenia oddziału za granicą gdyż dysponują głównie majątkiem rodziny w przypadku gdy w grę wchodzi nowe inwestycje. Literatura zachodnia podaje, że przedsiębiorstwa rodzinne nie korzystają, a jeśli już, to w bardzo ograniczonym zakresie, z kredytów bankowych celem sfinansowania inwestycji. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce nie obserwuje się tego zjawiska. Według autorki wynikać to może z tego, że prawdziwy „rozkwit” przedsiębiorstw rodzinnych nastąpił wraz z transformacją ustrojową a zdobycie kapitału potrzebnego na rozwój przedsiębiorstwa, w tym na podjęcie współpracy zagranicznej, było możliwe głównie, a czasem jedynie, za pomocą kredytów bankowych. W krajach zachodnich rodzina zakładająca przedsiębiorstwo rodzinne korzystała głównie ze swojego majątku gromadzonego przez pokolenia. W Polsce, legalne gromadzenie majątku, przez długi okres było zabronione stąd też kapitału potrzebnego na utworzenie czy rozwój firmy, po prostu w rodzinach nie było. Idąc dalej, większość przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce powstała w głównej mierze po to, aby

¹ Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E., Schroeder, J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań 2000.

Sulimowska-Formowicz, M., *Formy i rozwój międzynarodowej współpracy gospodarczej*, [w]: Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy, red. B. Stępień, PWE, Warszawa 2011.

Dudziński, J., Narętkiewicz, J., *Podstawy handlu zagranicznego*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie 2002.

Gostomski, E., *Handel wiązany w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2004.

² Johanson, J., Mattson, L.G., *Internationalization In Industrial Systems – A Network Approach* 1988, [w]: Fonfara K., *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Hollensen, S., *Marketing management. A relationship approach*, Pearson Education, Harlow 2003.

zapewnić źródło utrzymania rodzinie oraz zbudować jej majątek. Eksport pozwala na rozszerzenie rynków zbytu a co za tym idzie zwiększona zostaje liczba konsumentów. Dla przedsiębiorstw rodzinnych, które są wrażliwe na działania konkurencji, eksport daje możliwość na zwiększenie bazy rynkowej. W przypadku kiedy firma rodzinna dysponuje unikatowym produktem czy obsługuje niszę rynkową, wtedy eksport daje możliwość na zwiększony popyt oraz na obniżenie kosztów wytwarzania wskutek osiągnięcia w produkcji korzyści skali. Działalność eksportowa ma również pewne wady.

Podjmując decyzję odnośnie eksportu/importu, przedsiębiorstwo rodzinne, wraz ze wzrostem rozmiarów produkcyjnych, będzie z pewnością zmuszone do dodatkowego i bardziej skomplikowanego finansowania tej formy współpracy. W zasadzie jedynie decyzja o eksporcie pośrednim oznacza najmniejsze zaangażowanie kapitału, ograniczające się głównie do wkładu związanego ze skontaktowaniem się z określonym „pośrednikiem”. Jest to natomiast forma, którą przedsiębiorstwa rodzinne będą mało zainteresowane. Oczywiście przy założeniu, że wybór określonej formy współpracy zagranicznej jest wyborem świadomym i wpisującym się w długookresowe cele firmy rodzinnej. Eksport bezpośredni wymaga zaangażowania zarówno kapitału, jak i zarządzania chociażby w kontekście badania rynku zagranicznego, poszukania odpowiedniego partnera zagranicznego, czy ewentualnego dostosowania produktu do wymagań rynku, na który przedsiębiorstwo będzie eksportować. W przypadku eksportu bezpośredniego wzrasta również ryzyko działalności, gdy przedsiębiorstwo rodzinne zdecyduje się na udzielenie kredytu kupieckiego celem zwiększenia atrakcyjności swojej oferty.

Podjęcie eksportu przez przedsiębiorstwo rodzinne będzie z pewnością wymagało dodatkowych umiejętności i zaangażowania wśród zarządzających. Wynika to głównie z konieczności zaznajomienia się z rynkiem zagranicznym a co za tym idzie dostosowaniem takich strategii funkcjonalnych jak: sprzedaż, marketing, logistyka czy serwis. Pomimo pewnego zaangażowania kapitału, zarządzania oraz ryzyka jakie niesie za sobą ta forma współpracy zagranicznej to zdaniem autorki, przedsiębiorstwa rodzinne będą ją podejmowały bardzo chętnie. Dzięki bezpośredniemu kontaktowi z rynkiem oraz klientami, firma ma możliwość szybszej reakcji na ich potrzeby, przy zachowaniu pełnej niezależności i zachowaniu kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny. Jak podkreślają poddane badaniu przedsiębiorstwa rodzinne, eksport bezpośredni daje im możliwość realizacji własnej strategii, bez potrzeby uwzględniania celów pośredników a co za tym idzie nie ma potrzeby dzielenia się z nimi zyskiem. Przykładem może być tutaj np. firma Wittchen, której właściciele tak mówią o swojej zagranicznej działalności: *„Eksport jest jedną z najprężniej rozwijających się dziedzin naszej działalności. Od lat jesteśmy bardzo aktywni na rynkach zagranicznych. Rok 2008 jest dla firmy WITTCHEN okresem dużych suk-*

cesów na rynkach Europy Wschodniej. Nasze wyroby przebojem zdobywają tamtejszy rynek, a każdy kolejny rok przynosi dynamiczny wzrost sprzedaży”. Właściciele podkreślali również, że eksport bezpośredni daje im możliwość zapoznawania rynku z marką zgodnie z własną strategią marketingową, co bywa utrudnione gdy korzysta się z usług pośredników. Bardzo ważne w kontekście firm rodzinnych jest to, że firma ma możliwość samodzielnego doboru partnerów zagranicznych. Oczywiście eksport/import pośredni oznacza przeniesienie znacznej części zarówno kosztów jak i ryzyka na pośrednika, jednak nie daje poczucia niezależności i kontroli, tak ważnych dla przedsiębiorstw rodzinnych. „Tajemniczy mistrzowie” Simona³ (ponad 75 % to przedsiębiorstwa rodzinne) „wyrażają silną preferencję dla bezpośredniego dostępu do rynków zagranicznych i kontaktów z klientami – nie życzą sobie pośredników”. Dla jednego z badanych przedsiębiorstw rodzinnych, zaliczanych do kategorii małych firm zajmującego się importem kosmetyków, które zaczynało swoją działalność od importu pośredniego, to właśnie chęć uniezależnienia się od pośrednika oraz uzyskanie kontroli nad realizacją importu, było podstawą do podjęcia poszukiwań możliwości importu bezpośredniego. Importerowi z Poznania udało się dotrzeć do producenta kosmetyków we Francji, który okazał się być również przedsiębiorstwem. Pomimo posiadanych umów z pośrednikiem, który między innymi obsługiwał poznańską firmę rodzinną, przedsiębiorstwo francuskie zdecydowało się na podjęcie bezpośredniej współpracy, która trwa już nieprzerwanie od 15 lat. Przedsiębiorstwa rodzinne podejmujące eksport/import ze względu na to, że np. nie dysponują środkami pozwalającymi na zaangażowanie się w inną formę współpracy zagranicznej, mają dzięki eksportowi/importowi możliwość zbudowania podstaw do dalszej ekspansji zagranicznej poprzez zdobyte doświadczenie, wiedzę oraz kontakty.

Produkcja nakładcza i obrót uszlachetniający są specyficznymi formami ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. W kontekście polskich przedsiębiorstw rodzinnych są one o tyle istotne gdyż niektóre z nich zaczynały ekspansję zagraniczną od tych właśnie form. Dodać należy, że to im zlecano wyżej wymienione formy. Z punktu widzenia przedsiębiorstw rodzinnych produkcja nakładcza może być korzystna z kilku powodów. Po pierwsze daje możliwość zapoznania się z obowiązującymi, nowoczesnymi trendami, bez ponoszenia kosztów na pozyskanie informacji. Patrząc z perspektywy czasu polskie firmy rodzinne między innymi z branży odzieżowej, które dwadzieścia lat temu parały się czy to produkcją nakładczą czy to obrotem uszlachetniającym, dzisiaj same zlecają szycie swoich kolekcji za granicą. Taka kolej rzeczy była możliwa dzięki długookresowej orientacji przedsiębiorstw rodzinnych, które wykorzystwały umiejętności, wiedzę i doświadczenie, po to aby stać się w pełni niezależnym i móc produkować pod własną marką. Przykładem branży, w której obrót uszla-

³ Simon, H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

chetniający jest bardzo popularny, to branża jubilerska. Jubilerskie przedsiębiorstwa rodzinne nadal cieszą się doskonałą renomą na całym świecie. Klienci zagraniczni zlecają obróbkę kamieni szlachetnych, złota i innych, polskim jubilerom (większość z nich to firmy rodzinne) gdyż docenia się ich kunszt i umiejętności przekazywane z pokolenia na pokolenie. Przykładem polskiego przedsiębiorstwa rodzinnego, które rozpoczynało swoją „przygodę” z zagranicą za pomocą produkcji nakładczej jest firma Parkur produkująca odzież jeździecką. Obecnie wspomniane przedsiębiorstwo eksportuje na rynki całego świata pod własną marką.

Powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym ***Cooperation with foreign partner***

Dla przedsiębiorstw rodzinnych, przewaga zalet nad wadami w obrocie licencyjnym będzie zależała od tego czy będzie ona licencjodawcą czy licencjodawcą. Wśród najważniejszych korzyści związanych ze sprzedażą licencji wymienić należy to, że nie wymaga ona dużego zaangażowania personalnego i kapitałowego. Z pewnością stanowi też źródło dodatkowego dochodu oraz jest jednym ze sposobów na przyspieszenie zwrotu nakładów poniesionych na badania i rozwój⁴. Sprzedaż licencji pozwala przedsiębiorstwu rodzinnemu na uniknięcie potencjalnego ryzyka jakie może zaistnieć na danym rynku zagranicznym. Jednakże sprzedaż licencji oznacza również uzależnienie się np. w kwestii strategii rozwoju, od zagranicznego podmiotu. Sprzedaż licencji nie daje również możliwości kontroli zarówno produktu jak i jego jakości. Ze względu na to, że przedsiębiorstwa rodzinne dążą do utrzymania kontroli nad wszystkim działaniami w firmie, sprzedaż licencji nie wydaje się być odpowiednią formą ekspansji zagranicznej. Wszystkie wady wynikające ze sprzedaży licencji stają się automatycznie zaletami, gdy zaczniemy analizować możliwość zakupu licencji przez przedsiębiorstwo rodzinne. Kilkanaście lat temu polskie przedsiębiorstwa rodzinne bardzo chętnie dokonywały zakupów licencji różnego rodzaju. Obecnie na zasadzie licencji działa nadal wiele biur podróży prowadzonych przez rodziny.

Franszyza jako forma współpracy zagranicznej ma wiele wspólnych cech z licencjonowaniem. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych jej wady i zalety należy analizować w zależności od tego, czy są one franszyzodawcą czy franszyzobiorcą. Głównymi zaletami dla franszyzodawcy są niskie koszty, stosunkowo małe ryzyko, a także szybkość ekspansji zagranicznej. Korzyścią jest także możliwość objęcia działalnością wielu, nawet odległych rynków, często w zbliżonym czasie. Franszyza charakteryzuje się dużą elastycznością

⁴ Rymarczyk, J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

w dostosowaniu do warunków miejscowych a także do zachodzących zmian w otoczeniu. Dla przedsiębiorstw rodzinnych istotna jest możliwość kontroli i wpływania na funkcjonowanie franszyzy za granicą, przy jednoczesnym akceptowaniu warunków lokalnych. Fakt, iż franszyzobiorcy stają się w części właścicielami przedsiębiorstwa, gdyż inwestują w nie własne pieniądze, sprawia, że są oni bardziej zaangażowani w ich prowadzenie i oczywiście powodzenie. Dla właścicieli firm rodzinnych bardzo ważne jest to, że będą oni współpracować z osobami równie zaangażowanymi w biznes jak oni sami. Sprzedaż franszyzy wydaje się być dobrą formą współpracy zagranicznej dla przedsiębiorstw rodzinnych. Kłopotliwa natomiast może okazać się konieczność egzekwowania odpowiedniej jakości działań franszyzobiorcy. Jest to bardzo ważne gdyż działania te w sposób istotny wpływają na wizerunek całego przedsiębiorstwa działającego pod jedną marką. Gdy z kolei przedsiębiorstwo rodzinne jest franszyzobiorcą to główną zaletą może być to, że posiadając stosunkowo nieduży kapitał, można prowadzić przedsiębiorstwo, którego funkcjonowanie opiera się na już sprawdzonych i przetestowanych sposobach. Zazwyczaj też franszyzobiorca nie musi posiadać żadnego doświadczenia w branży franszyzy, gdyż otrzyma stosowne przeszkolenie, a także wszechstronną pomoc w zakresie organizacji i prowadzenia przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia jest również fakt, że często w ramach umowy franszyzy, franszyzobiorca otrzymuje pełne wyposażenie oraz pomoc w wyborze odpowiedniej lokalizacji działalności. Zaletą jest również to, że franszyzodawca cały czas wspiera działalność franszyzobiorcy odpowiednimi akcjami marketingowymi czy też przekazuje najnowsze wyniki działań badawczo-rozwojowych, po to aby usprawnić funkcjonowanie całego systemu.

Jednakże w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych szereg zalet wynikających z faktu bycia franszyzobiorcą, zostaje przeważonych przez wady tego systemu. Uciążliwa wydaje się być ciągła kontrola przez franszyzodawcę jakości usług czy towarów. Franszyzobiorca jest ograniczony w swoich działaniach w ramach wytycznych franszyzobiorcy. Dla przedsiębiorstwa rodzinnego oznacza to uzależnienie się od partnera zagranicznego a także brak kontroli nad decyzjami odnośnie do rozwoju działalności. Nawet jeżeli początkowo właściciele firmy rodzinnej zgadzają się z decyzjami franszyzodawcy, z upływem czasu może okazać się, że mają oni całkowicie odmienny pogląd na temat strategii rozwoju. Poza tym błędne decyzje podjęte przez franszyzodawcę mogą odbić się na reputacji i renomie rodziny, która przystąpiła do systemu franszyzy, traktując ją jako formę współpracy zagranicznej. Analiza powyższych wad i zalet pozwala na postawienie tezy, że dla przedsiębiorstw rodzinnych sprzedaż franszyzy jest bardziej korzystna niż jej zakup. Natomiast w przypadku licencji, zdecydowanie korzystniejszy jest jej zakup. Przykładem polskiego przedsiębiorstwa rodzinnego sprzedającego franszyzę może być np. cukiernia Bliklego.

Joint venture (wspólne przedsięwzięcia) jako forma współpracy zagranicznej, może być bardzo skuteczną metodą wchodzenia i działania na określonym rynku. Dla przedsiębiorstw rodzinnych skorzystanie z tej formy może implikować szereg korzyści, ale również niesie za sobą pewne niebezpieczeństwa. Zaletą z zastosowania joint venture jest z pewnością ograniczenie zaangażowania kapitałowego, co dla przedsiębiorstw rodzinnych jest dość ważne. Wspólne przedsięwzięcie obniża koszty zdobywania informacji. Oznacza to, że partner lokalny wnosi do joint venture wiedzę o rynku gdyż wie jakimi rządzi się on prawami, jak jest zorganizowany oraz z pewnością lepiej zna oczekiwania potencjalnych klientów. Dzięki tej formie współpracy zagranicznej może dojść również do efektów synergii w zakresie np. produkcji, sprzedaży czy zaopatrzenia. Partnerzy joint venture wnoszą know-how, a zakresie technologii i zarządzania, a to z kolei pozwala na dzielenie się już zdobytą wiedzą oraz wspólne jej udoskonalanie. Dla przedsiębiorstw rodzinnych, zresztą tak, jak i dla innych przedsiębiorstw, których zasoby mogą być ograniczone, jest to doskonała okazja do zdobycia dostępu do nowych zasobów a także do rozwoju już posiadanych aktywów. Jednakże w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych najważniejszymi zaletami joint venture są możliwości ograniczania ryzyka oraz możliwości przejęcia kontroli nad nowopowstałym przedsiębiorstwem. Ograniczenie ryzyka wynika po pierwsze z jego rozłożenia na co najmniej dwóch partnerów. Po drugie, gdy partnerem jest firma lokalna zmniejsza się ryzyko gospodarcze oraz polityczne.

Jak już autorka wspomniała, joint venture może zapewnić również możliwie dużą kontrolę nad przedsięwzięciem. Przedsiębiorstwa rodzinne będą zainteresowane większościovym (oczywiście dla siebie) joint venture co wynika z chęci utrzymania kontroli i własności w rękach rodziny. Zakres posiadanej kontroli zależy jednak głównie od przewagi kompetencji nad partnerem lokalnym. Zatem, aby przedsiębiorstwa rodzinne mogły posiadać pożądaną zakres kontroli nad wspólnym przedsięwzięciem, powinny posiadać przewagę nad potencjalnym partnerem np. względem wielkości, renomy, umiejętności, czy unikatowych zasobów. Sytuacja taka jest jednak bardzo trudna do osiągnięcia w praktyce, ale nie niemożliwa. Przykładem może być tutaj np. mała firma obuwnicza z Włoch, Berluti. Mimo iż firma nie należy z pewnością do światowych gigantów, a jej przewaga wynika tylko i wyłącznie z unikatowego i znanego tylko właścicielom i ich następcom sposobu wyrobu obuwia, udało jej się zawiązać joint venture z LVMH (Louis Vuitton Moet Hennessy) znanego na całym świecie koncernu sprzedającego dobra luksusowe. Wprawdzie nie jest to dla Berluti joint venture większościovie, ale rodzina posiada możliwość decyzji w kluczowych dla jej produktu decyzjach. Należy również dodać, że LVMH jest równie przedsiębiorstwem rodzinnym należącym do rodziny Arna-

ult. Jak się okazuje kluczowym przy joint venture jest wybór partnera zagranicznego.

Cechy przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich specyfika pozwalają autorce na postawienie tezy, że przedsiębiorstwa rodzinne jako partnerów do wspólnego przedsięwzięcia będą szukały innych przedsiębiorstw rodzinnych. Potwierdziły to nie tylko badania własne autorki ale również historie wielu przedsiębiorstw rodzinnych. Przykładem może być tutaj fiński koncern Myllykowski Corporation zajmujący się głównie papierem drukarskim. Rodzina Bjorberg zawiązała joint venture z Rhein Papier również firmą rodzinną i po dziś dzień jest to jedno z najlepiej funkcjonujących wspólnych przedsięwzięć koncernu Myllykowski. Dodatkowo autorka pozwala sobie na stwierdzenie, że joint venture składające się z przedsiębiorstw rodzinnych będzie cechowało się trwałością, a to właśnie długoterminowa perspektywa partnerów pozawala na osiągnięcie celów postawionych przed joint venture.

Pomimo wielu zalet, wspólne przedsięwzięcie może również pociągać za sobą powstanie licznych zagrożeń. Powyżej autorka wspomniała już o znaczeniu wyboru właściwego partnera do joint venture. W przypadku wyboru nieodpowiedniego współnika przedsięwzięcie z pewnością się nie uda. W takiej sytuacji wysiłek transakcyjny, związany z negocjowaniem warunków porozumienia (kontraktów), nie zostanie spożytkowany zgodnie z zakładanym przeznaczeniem. Właściwie sam proces negocjowania i ustalania może być wadą joint venture. Mogą występować różnice w interpretacji postawionych celów oraz brak jednomyślności co do podziału udziałów. Dla przedsiębiorstw rodzinnych oddanie większościowego pakietu udziałów partnerowi zagranicznemu jest równoznaczne z oddaniem kontroli nad joint venture. Innymi słowy firma rodzinna musi zrezygnować ze swojej tożsamości na rzecz powodzenia wspólnego przedsięwzięcia. W przypadku gdy udało się wynegocjować warunki joint venture i są one zadowalające dla stron wtedy z kolei mogą pojawić się problemy w zarządzaniu wspólnym przedsięwzięciem. Przykładem obrazującym taką sytuację może być niepowodzenie joint venture pomiędzy Estee Lauder przedsiębiorstwem należącym do rodziny Lauder a firmą Aveda. Wspólne przedsięwzięcie nie przyniosło pożądanych rezultatów ze względu na problemy jakie wystąpiły na etapie bieżącego zarządzania. W efekcie Estee Lauder zdecydowało się na zakup Avedy i wcielenie jej w strukturę koncernu.

Z reguły niepowodzenia mogą się wiązać z występowaniem różnic kulturowych pomiędzy partnerami. Różnice te mogą implikować pojawienie się konfliktów między stronami, które mogą dotyczyć strategii działania, podziału zysków, wydatków na inwestycje itp. Jednak badania przeprowadzone przez Casillas'a⁵ na 13 hiszpańskich przedsiębiorstwach rodzinnych, które podjęły joint

⁵ Casillas, J. C., Acedo, F. J., *Internationalization of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement*, International Journal of Globalization and Small Business, 1(2) 2005.

venture jako formę współpracy zagranicznej, wykazały, że różnice kulturowe wyrażone jako dystans psychologiczny pomiędzy krajami podejmującymi współpracę nie ma dużego znaczenia dla powodzenia joint venture. Wspomniany autor wskazał jedynie, że dla powodzenia wspólnego przedsięwzięcia może mieć znaczenie charakter firm je zawierających. Jednakże nie zbadał on jaki charakter miały przedsiębiorstwa, z którymi badane przez niego firmy współpracowały.

Dodatkowo kadra wydelegowana przez wspólnika może posiadać niedostateczną znajomość języka czy miejscowych zwyczajów, a to z kolei może prowadzić do nieporozumień z miejscowymi pracownikami. Dla przedsiębiorstwa rodzinnego dużym niebezpieczeństwem jest to, że w wyniku niedokładnego rozgraniczenia zasobów i kompetencji, może dojść do wykorzystania w własnej działalności partnera np. unikatowego know-how, a to z kolei może prowadzić do wychowania konkurenta lub do utraty kontroli nie tylko nad joint venture, ale możliwe również, że nad własnym przedsiębiorstwem. Dlatego bardzo ważna przy joint venture jest ochrona własności przedsiębiorstwa wnoszącego wkład związany z wiedzą, technologią itp. Wspólne przedsięwzięcie, aby przyniosło oczekiwane efekty, musi opierać się na zaufaniu. Niestety można je bardzo szybko utracić wskutek niedotrzymania zobowiązań dotyczących inwestycji, sprzedaży, zatrudnienia czy innych postanowień umownych.

Analiza różnych przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliła autorce na zaobserwowanie jeszcze jednego zjawiska. Otóż niektóre przedsiębiorstwa rodzinne zawierające np. joint venture, w dłuższej perspektywie czasu dążą do wcielenia w swoje struktury firmy, z którym podjęły realizację wspólnego przedsięwzięcia. Przykładem może być wspomniana już firma rodzinna Estee Lauder. Większość firm, z którymi nawiązano współpracę, nawet jeśli była ona prowadzona z powodzeniem, z czasem została przejęta przez EL. Kolejnym przykładem może być firma Feber-Castell produkująca wyposażenie biur, między innymi ołówki. Po wielu latach współpracy z kopalnią grafitu właściciele firmy postanowili nabyć ową kopalnię.

Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą Independent economic activity abroad

Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą może się odbywać za pomocą własnych fili bądź oddziałów⁶. Na potrzeby niniejszego artykułu autorka pozwoli sobie na ominięcie wad i zalet wynikających ze sposobu utworzenia filii czy oddziału. Wśród sposobów tych wyróżniono: utworzenie oddziału/filii od podstaw (inwestycja typu greenfield), zakup już istnieją-

⁶ W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na istnienie znaczących różnic pomiędzy organizacją i funkcjonowaniem oddziału oraz filii. Jednak na potrzeby niniejszego artykułu nie jest konieczne uwzględnienie różnic pomiędzy oddziałem a filią.

cego zakładu, fuzja oraz przejęcie. Celem jest ukazanie najważniejszych wad i zalet z samodzielnego prowadzenia działalności za granicą w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. Wybór sposobu objęcia bezpośredniej inwestycji zagranicznej przez przedsiębiorstwa rodzinne stanowi oddzielny problem badawczy.

Własne filie i oddziały zagraniczne charakteryzują się jednym z największych możliwych poziomów zaangażowania kapitału, zaangażowania w zarządzanie a także jednym z największych poziomów ryzyka. Jednocześnie, własność filii/oddziału jest w całości w rękach założyciela. Wysoki stopień kontroli w tej formie współpracy z zagranicą, pozwala autorce stwierdzić, że przedsiębiorstwa rodzinne będą dążyły do utworzenia własnej filii/oddziału za granicą. Co potwierdzają liczne przykłady zarówno polskich jak i zagranicznych przedsiębiorstw rodzinnych. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa z sektora produkcji i sprzedaży diamentów, który zdominowany jest przez przedsiębiorstwa rodzinne, które mają łącznie ponad 400 własnych oddziałów za granicą. Przykładem polskiego przedsiębiorstwa rodzinnego może być Wittchen, który dokonuje ekspansji zagranicznej otwierając własne sklepy na rynkach docelowych. Własny oddział/filia daje oczywiście możliwość realizacji strategii globalnej przedsiębiorstwa rodzinnego, które mogła być blokowana w przypadku udziału w joint venture. Własny oddział/filia produkcyjna pozwala na uniknięcie kosztów transakcyjnych (negocjowania warunków współpracy z partnerami), a także kosztów transportu, opłat celnych, administracyjnych i innych, które pojawiają się w działalności eksportowej. W przypadku własnego oddziału/filii przedsiębiorstwo zyskuje dostęp, jeżeli występują, do tańszych lokalnych czynników produkcji oraz zyskuje możliwość szybszej reakcji na wymagania rynku zagranicznego.

Właściciel portugalskiej firmy Jeronimo Martins podkreślił, że własne oddziały/filie pozwalają na realizację wizji właścicieli firmy przy jednoczesnej adaptacji do warunków lokalnych a to z kolei stanowi, według niego, kluczowy czynnik sukcesu. Dla przedsiębiorstwa rodzinnego ważne jest również to, że w przypadku własnej filii/oddziału, można obniżyć powstanie potencjalnych konfliktów, gdyż kontakty oraz wymiana np. kadry jest łatwiejsza w ramach jednego przedsiębiorstwa. Poza tym przedsiębiorstwa rodzinne z reguły dążą do utrzymywania dobrych stosunków z lokalnym społeczeństwem. Jednakże, utworzenie własnej filii/oddziału niesie za sobą również pewne wady.

Autorka wyżej wspomniała o tym, że utworzenie własnej filii/oddziału za granicą wiąże się z bardzo dużym zaangażowaniem kapitału. Nawet jeżeli zdobycie kapitału na ten cel okaże się wykonalne, to największą barierą dla przedsiębiorstwa rodzinnego dla przeprowadzenia tej formy współpracy z zagranicą staje się ryzyko jakie się z nią wiąże. Tak na prawdę przedsiębiorstwo rodzinne ma do czynienia z kilkoma rodzajami ryzyka, jak ryzyko gospodarcze, bizne-

sowe, administracyjne, polityczne a także ryzyko związane z odmiennością kulturową. Jednakże, pomimo niebezpieczeństw i zagrożeń wynikających z utworzenia własnej filii/oddziału za granicą, przykłady wielu przedsiębiorstw rodzinnych pokazują, że będą one dążyły do podjęcia tego wyzwania. Potwierdzają to również badania Simona⁷, który analizując tak zwanych „tajemniczych mistrzów”, z których ponad 75 % okazało się być przedsiębiorstwami rodzinnymi, odkrył, że „39 nieznanych mistrzów całkowicie lub częściowo posiada na własność 354 filie zagraniczne. Oznacza to, że średnio 9,6 filii na jedno przedsiębiorstwo.” Według Hillebranda, właściciela i szefa Hillebrand, światowego lidera w dystrybucji wina, to właśnie zagraniczne oddziały firmy: „dają niepowtarzalne szanse w handlu i promowaniu wina z różnych rynków produkcyjnych na konsumpcyjne.” Motywy co do posiadania własnych oddziałów/filii są jednak różne wśród przedsiębiorstw rodzinnych. Dla Neuman Group, numer jeden w produkcji zielonej kawy, kluczowym jest posiadanie dostępu oraz niezależnienie się od dostawców surowców. Dlatego też grupa ta posiada plantacje kawy.

Alternatywą do zaprezentowanych powyżej form współpracy zagranicznej jest podejście sieciowe, które może być traktowane jako poszerzenie modelu sekwencyjnego⁸. Współpraca, w szczególności z wykorzystaniem sieci, wydaje się być nie tylko użytecznym ale również koniecznym narzędziem dla przedsiębiorstw, które chcą podjąć przedsięwzięcia obarczone dużym ryzykiem. Do takich z pewnością należy podjęcie współpracy z zagranicą. Udział w sieci nie oznacza utraty kontroli nad firmą, co jest bardzo ważnym aspektem dla przedsiębiorstw rodzinnych. Współpraca w ramach sieci oznacza stosunkowo łatwe zdobycie wiedzy oraz wspólne tworzenie umiejętności niezbędnych dla utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Relacje pomiędzy firmami w sieci powinny być rozważane indywidualnie pod kątem ich istoty oraz siły⁹. Abstrahując od pojedynczych przedsiębiorstw oraz ich zasobów i umiejętności, sieć jako zbiór relacji, może stać się sama w sobie jednostką konkurencyjną. Uczestnictwo w sieci pozwala na wykorzystanie bodźców płynących z otoczenia, których przedsiębiorstwo rodzinne nigdy nie wykorzystałoby działając samodzielnie.

Dla przedsiębiorstw rodzinnych zostanie członkiem sieci może oznaczać minimalizację ich problemów wynikających z ograniczeń w zasobach oraz maksymalizację ich korzyści wynikających z kontroli nad kapitałem oraz spójnej wizji biznesu. W kontekście przedsiębiorstw rodzinnych niezwykle ważna jest współpraca oparta na zaufaniu, podziale ryzyka i korzyści a także zrozu-

⁷ Simon, H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

⁸ Arenius, P., *Creation of Firm-Level Social Capital, Its Exploitation and Process of Early Internationalization*, PhD Thesis, Institute of Strategy and International Business 2002.

⁹ Brass, D. J., Galaaskiewitz, J., Greeve, H.R., Tsai, W., *Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*, Academy of management Journal, 47 (2). 2004

mieniu wzajemnych celów. Z kolei wzajemne korzyści i zaufanie, a co się z tym wiąże niezawodność i rzetelność wydają się niezwykle ważne w kontekście każdej współpracy gospodarczej¹⁰. Przykładem może być tutaj niemiecki koncern Hochland w całości należący do rodziny. Posiada osiem oddziałów poza granicami Niemiec. Na terenie Polski działa Hochland Polska Sp. z o.o, które jest skoncentrowane głównie na działalności na rynku polskim. Zgodnie z założeniem właścicieli, oddział ten nie angażuje się w działalność zagraniczną, ale zaopatruje, w jak najlepszy możliwy sposób, rynek lokalny. W ujęciu sieciowym, oddział Hochland Polska Sp. z o.o uważa siebie za element sieci powiązań w ramach grupy Hochland¹¹.

Podsumowanie

Conclusions

Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych mogą mieć również wpływ na wybór określonej formy współpracy zagranicznej a także jej przebieg. W niniejszym artykule zaprezentowane zostały formy ekspansji zagranicznej z uwzględnieniem kryteriów i cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych. Wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny jest jedną z najważniejszych decyzji przedsiębiorstwa, które zdecyduje się na umiędzynarodowienie swojej działalności. Oczywiście zdarza się wybór określonej formy jest dziełem przypadku, a nie racjonalnie skalkulowanej strategii. Gdy pod uwagę zostanie wzięta specyfika przedsiębiorstw rodzinnych, to podstawowymi kryteriami różnicującymi będą: zakres kontroli, zakres ryzyka, zaangażowanie rodziny, oczywiście możliwość zysku i rozwoju a także możliwość ustanowienia długoterminowej współpracy. Kryteria te sprawiają, że przedsiębiorstwa będą dążyć do eksportu/importu bezpośredniego niż pośredniego. Będą wolały być nabywcami, w przypadku licencji oraz franszyzodawcami w przypadku franszyzy. W przypadku joint venture, będą dążyły do posiadania udziału większościowego, a jeżeli nie będzie to możliwe, to będą chciały mieć tak zwany pakiet decyzyjny. Z punktu widzenia zakresu kontroli nad przedsięwzięciem, to dla przedsiębiorstw rodzinnych najbardziej pożądaną formą będzie prowadzenie własnej działalności za granicą. Jednakże ryzyko jakie się z tym wiąże oraz problem sfinansowania przedsięwzięcia często stoi na przeszkodzie podjęciu tej formy ekspansji zagranicznej.

¹⁰ Ward, A., Smith, J., *Trust and Mistrust. Radical Risk Strategies in Business Relationships*, John Wiley and Sons. 2003.

¹¹ Fonfara, K., *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Literatura

Bibliography

- Arenius, P., *Creation of Firm-Level Social Capital, Its Exploitation and Process of Early Internationalization*, PhD Thesis, Institute of Strategy and International Business 2002.
- Brass, D.J., Galaaskiewitz, J., Greeve, H.R., Tsai, W., *Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*, Academy of management Journal, 47 (2). 2004.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., *Internationalization of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement*, International Journal of Globalization and Small Business, 1(2) 2005.
- Doole, J., Lowe, R., Philips, Ch., *International Marketing Strategy Analysis, Development and Implementation*, International Thompson Business Press 1994.
- Dudziński, J., Naręiewicz, J., *Podstawy handlu zagranicznego*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie 2002.
- Fonfara, K., *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E., Schroeder, J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań 2000.
- Gostomski, E., *Handel wiązany w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. 2004.
- Hollensen, S., *Marketing management. A relationship approach*, Pearson Education, Harlow 2003.
- Johanson, J., Mattson, L.G., *Internationalization In Industrial Systems – A Network Approach 1988*, [w:] Fonfara K., *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Meissner, H.G., *Strategic International Marketing*, Springer Verlag, Berlin, [w:] Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań 2000.
- Rymarczyk, J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sulimowska-Formowicz, M., *Formy i rozwój międzynarodowej współpracy gospodarczej*, [w:] *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, red. B. Stępień, PWE, Warszawa 2011.
- Ward, A., Smith, J., *Trust and Mistrust. Radical Risk Strategies in Business Relationships*, John Wiley and Sons, 2003.

Przesłanki wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw rodzinnych

Streszczenie

W niniejszym artykule zaprezentowane zostały formy ekspansji zagranicznej z uwzględnieniem kryteriów i cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych. Wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny jest jedną z najważniejszych decyzji przedsiębiorstwa, które zdecyduje się na umiędzynarodowienie swojej działalności. Oczywiście zdarza się wybór określonej formy jest dziełem przypadku, a nie racjonalnie skalkulowanej strategii. Gdy pod uwagę zostanie wzięta specyfika przedsiębiorstw rodzinnych, to podstawowymi kryteriami różnicującymi będą: zakres kontroli, zakres ryzyka, zaangażowanie rodziny, oczywiście możliwość zysku i rozwoju a także możliwość ustanowienia długoterminowej współpracy. Kryteria te sprawiają, że przedsiębiorstwa będą dążyć do eksportu/importu bezpośredniego niż pośredniego. Będą wolały być nabywcami, w przypadku licencji oraz fransyzodawcami w przypadku franszyzy. W przypadku joint venture, będą dążyły do posiadania udziału większościowego, a jeżeli nie będzie to możliwe, to będą chciały mieć tak zwany pakiet decyzyjny. Z punktu widzenia zakresu kontroli nad przedsięwzięciem, to dla przedsiębiorstw rodzinnych najbardziej pożądaną formą będzie prowadzenie własnej działalności za granicą. Jednakże ryzyko jakie się z tym wiąże oraz problem sfinansowania przedsięwzięcia często stoi na przeszkodzie tej formie ekspansji zagranicznej.

The reasons of choosing forms of foreign expansion by family companies – the role of relations and social capital

Summary

In article are presented forms of foreign expansion of the criteria and characteristics of family businesses. Choosing an appropriate form of foreign market entry is one of the most important decisions the company that decides to internationalize its business. Of course, sometimes the choice of a particular form of a coincidence, and not reasonably calculated strategy. When the specificity of family businesses is the basic criteria, differentiation will be the scope of the audit, scope risk, family involvement, the possibility of profit and development as well as the possibility of establishing long-term cooperation. These criteria make the company will seek to export/import direct than indirect. Will want to be the purchaser, in the case of licenses and buyer in franchising. In the case of joint venture, will tend to have a majority shareholding, and if not possible, it will want to have a so-called package decision. From the standpoint of control over the venture, for family businesses is the most desirable form to enter new market is to open of their business abroad. However, the risk that goes with it and the problem of financing projects often precludes this form of international expansion.

WŁADYSŁAWA ŁUCZKA-BAKUŁA,
JOANNA SMOLUK-SIKORSKA

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Marketing żywności ekologicznej w aspekcie koncepcji 4P

Marketing of organic food in view of 4P concept

Wstęp Introduction

Zmiany zachodzące we współczesnym marketingu są wielokierunkowe i silnie zróżnicowane, co wynika m.in. z charakteru przeobrażeń zachodzących w popycie konsumentów, ich preferencjach i oczekiwaniach. Zmianie ulegają również determinanty kształtujące popyt: obok tradycyjnych wpływających na ilościowy wzrost popytu, wyróżnić można czynniki związane ze środowiskowymi i społecznymi aspektami decyzji zakupowych współczesnych konsumentów. Niektóre z tych zmian wynikają z rosnącej świadomości ekologicznej konsumentów i przeświadczeniu o wpływie decyzji zakupowych na stan środowiska przyrodniczego i wynikających z tego konsekwencji dla społeczeństwa oraz wzrostu gospodarczego w długiej perspektywie. Przykładem tych przeobrażeń jest m.in. marketing ekologiczny, najpełniej przejawiający się w marketingu żywności ekologicznej.

Powstrzymanie degradacji środowiska przyrodniczego wynikającej z działalności gospodarczej wymaga zmiany w zachowaniach wszystkich uczestników procesów gospodarczych, w szczególności producentów i konsumentów. Ani przedsiębiorstwa, ani konsumenci nie mogą pozostawać obojętni wobec problemów środowiskowych współczesnej gospodarki. Na poziomie przedsiębiorstwa przejawem rozwiązywania tych problemów jest marketing ekologiczny, nazywany czasami zamiennie zielonym marketingiem (green marketing).

Chociaż pojęcie marketingu ekologicznego jest stosunkowo nowe, to jednak jego rodowód wywodzi się z marketingu tradycyjnego zdefiniowanego przez Kotlera i Kellera¹ „jako proces społeczny, w którym jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i chcą poprzez tworzenie, oferowanie oraz swobodną

¹ Kotler P., Keller K. L., *Marketing*, Wyd. Rebis Dom Wydawniczy, Warszawa 2012, s. 5.

wymianę z innymi towarów i usług, które posiadają wartość”. Różnica sprowadza się do tego, że w marketingu ekologicznym w działaniach tych podkreśla się kontekst środowiskowy i odwołanie do potrzeby jego zrównoważenia. Podstawowym wyróżnikiem marketingu ekologicznego jest uwzględnianie aspektów i potrzeb środowiskowych we wszystkich obszarach kompozycji marketingowej, tj. w polityce produktowej, cenowej, komunikacyjnej i dystrybucyjnej. Dotyczy to w szczególności procesów produkcyjnych i produktów powstałych w rezultacie działań zmierzających do ograniczenia zużycia zasobów naturalnych z jednej strony, a z drugiej do zmniejszenia substancji zanieczyszczających środowisko przyrodnicze w całym cyklu życia produktu.

Najpełniej koncepcję marketingu ekologicznego realizują podmioty funkcjonujące na rynku żywności produkowanej metodami organicznymi, tj. producenci, przetwórcy oraz podmioty dystrybucji. Stosowany przez nich marketing mix składa się z kompozycji instrumentów, które w klasycznym ujęciu obejmują 4 składniki: produkt, cenę, dystrybucję i promocję.

W celu poznania oceny konsumenckiej instrumentów marketingu mix stosowanych na rynku żywności ekologicznej w 2012 roku zostały przeprowadzone badania ankietowe. Badaniem objęto 248 konsumentów nabywających żywność ekologiczną w sklepach detalicznych zlokalizowanych na terenie miasta Poznania.

Wyniki badań ***Research results***

Wśród respondentów biorących udział w badaniu dominowały kobiety (68%). Połowa respondentów mieściła się w dwóch grupach wiekowych z przedziału 30-34 lat oraz 35-39 lat, 20% z przedziału 40-49 lat, 12% i 10% z grup 18-24 lat i 25-29 lat, a 6% i 2% z grup 50-59 lat oraz 60 i więcej lat. Wśród ankietowanych największy odsetek stanowiły osoby z wykształceniem wyższym (78%), co piąty respondent legitymował się wykształceniem średnim. Natomiast nikt z respondentów nie posiadał wykształcenia podstawowego i zawodowego. Jest to zgodne z innymi badaniami prowadzonymi na rynku żywności ekologicznej, z których wynika, że na ogół konsumenci żywności ekologicznej legitymują się wykształceniem wyższym lub średnim [Bryła 2013]. Największy odsetek stanowiły gospodarstwa domowe składające się z trzech osób (37%), a w dalszej kolejności dwóch (25%) i czterech osób (24%).

Produkt

Product

W literaturze przedmiotu panuje pogląd, że marketing żywności ekologicznej nie różni się niczym szczególnym od standardowych narzędzi klasycznego marketingu. Wydaje się jednak, że podstawowym wyróżnikiem tego marketingu jest sam produkt i jego specyficzne cechy. Wynikają one ze stosowania ściśle określonych metod produkcji, które kształtują atrybuty tej żywności mające szczególne znaczenie w warunkach stosowania przez niektórych producentów praktyk produkcyjnych deprecjonujących jakość produktów żywnościowych. Te specyficzne cechy w ujęciu marketingowym stanowią rdzeń żywności ekologicznej, na który składają się cechy organoleptyczne, mikrobiologiczne i chemiczne. Decydują one o jakości produktu, która z subiektywnego punktu widzenia jest oceniana przez konsumentów bardzo wysoko. Z czterech elementów kompozycji marketingowej to właśnie produkt jest jego najsilniejszą stroną.

Z punktu widzenia marketingu produkt to zbiór korzyści postrzegany przez nabywcę jako oferta koszyka korzyści. Na ogół konsument w decyzjach zakupowych kieruje się jedną lub kilkoma cechami produktu postrzeganymi w kategoriach korzyści jakie z nich wynikają. Cechy te składają się na rdzeń produktu, który w przypadku żywności ekologicznej jest utożsamiany z jej wysoką jakością wynikającą z zastosowania ściśle określonych metod produkcji, przede wszystkim wykluczających stosowanie rolniczych środków chemicznych. Innymi cechami składającymi się na rdzeń żywności ekologicznej jest smak, zapach i świeżość. Oferowany na rynku produkt jest zatem adresowany do konsumentów kierujących się niematerialnymi kryteriami zakupu, a zwłaszcza troską o zdrowie.

Żywność ekologiczna posiada jednocześnie cechy dobra prywatnego i dobra publicznego, dlatego nie można jej rozpatrywać w wąskim i tradycyjnym znaczeniu. Najbardziej eksponowaną cechą żywności ekologicznej jako dobra prywatnego są walory zdrowotne wynikające z tego, że w rolnictwie ekologicznym wyklucza się stosowanie chemicznych nawozów oraz środków ochrony roślin, środków farmakologicznych w chowie zwierząt, syntetycznych dodatków i zmodyfikowanych genetycznie organizmów. Inne cechy żywności ekologicznej będące pochodną metod produkcji to smak, zapach i świeżość. Produkcja żywności ekologicznej oparta na naturalnych procesach gospodarowania ma ważne znaczenie dla środowiska przyrodniczego, ponieważ przyczynia się do zachowania jego podstawowych cech jako dobra publicznego.

Popyt na pierwszą grupę cech żywności ekologicznej jako dobra prywatnego wynika z pobudek egoistycznych i podyktowany jest bezpośrednio potrzebami konsumenta i jego rodziny, natomiast popyt na drugą grupę cech jako dobra publicznego wynika z pobudek altruistycznych i sprowadza się do postrzegania żywności ekologicznej w szerszym kontekście, tj. oddziaływania na środowisko

przyrodnicze i związków zachodzących między metodami produkcji rolniczej a środowiskiem przyrodniczym i zdrowiem. Na ogół w postrzeganiu i ocenie żywności ekologicznej przez konsumentów pierwsze cechy dominują nad drugimi. Z przeprowadzonych badań wynika, że decyzje konsumentów żywności ekologicznej są zdominowane przez niematerialne kryteria zakupu². Dla zdecydowanej większości badanych konsumentów (77%) najważniejszym motywem zakupu żywności ekologicznej jest troska o zdrowie. Kolejne dwa miejsca wśród tych motywów zajmuje chęć konsumowania żywności wysokiej jakości (69%) oraz preferowanie zdrowego stylu życia (67%). Jakkolwiek większość konsumentów kieruje się przy zakupie tej żywności również troską o środowisko przyrodnicze, to jednak motyw ten znalazł się na jednym z ostatnich miejsc. Podobne wyniki badań uzyskała Żakowska-Biemans i Gutkowska³, według których głównym motywem kupna żywności ekologicznej jest troska o zdrowie. Motyw troski o środowisko przyrodnicze zajął w tym badaniu 6 miejsce.

Rysunek 1. Motywy zakupu żywności ekologicznej
Figure 1. Reasons for purchase of organic food



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych [n = 248].

² Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Ekologizacja konsumpcji i wynikające z niej konsekwencje* [w:] Kall J., Sojkin B. (red.) *Zarządzanie produktem. Kreowanie produktu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2010, s. 115-116.

³ Żakowska-Biemans S., Gutkowska K., *Rynek żywności ekologicznej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.

Troska o zdrowie jako dominujący motyw decyzji zakupowych konsumentów żywności ekologicznej jest reakcją obronną konsumentów na zjawiska zachodzące we współczesnym rolnictwie. Wynika ona z następujących przesłanek:

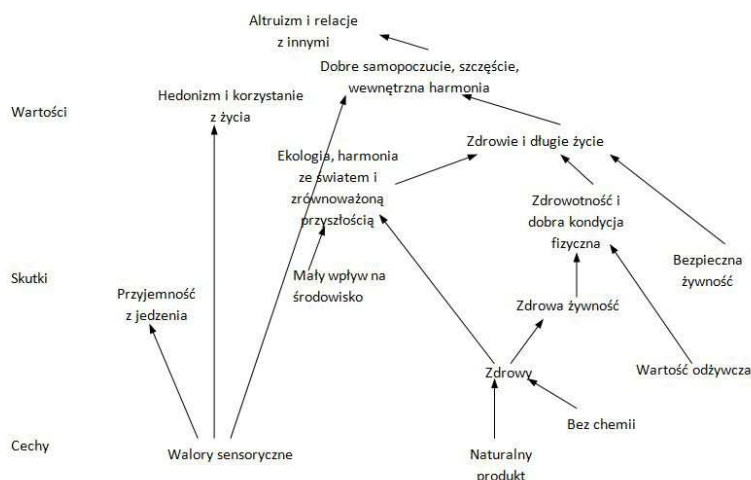
- zakwestionowania jakości produktów pochodzących z intensywnego rolnictwa,
- zanegowania intensywnej drogi rozwoju rolnictwa,
- zmian świadomościowych części konsumentów.

Wyniki badań Zanolì i Naspetti⁴ potwierdzają występowanie dodatnich zależności między kupowaniem żywności ekologicznej, a związanymi z nią wartościami o charakterze egoistycznym i altruistycznym. Na podstawie zbudowanej w oparciu o metodę „drabinkową” hierarchiczną mapę wartości (*Hierarchical Value Maps – HVM*) określił on związki między cechami tych produktów a przypisywanymi im wartościami. Walory sensoryczne żywności ekologicznej sprawiają, że jej konsumpcja skutkuje odczuwaniem przyjemności służąc zaspokojeniu potrzeby hedonistycznych. Z kolei produkcja oparta na naturalnych metodach wytwarzania wpływa pozytywnie zarówno na zdrowotność konsumentów, jak i na środowisko przyrodnicze łącząc tym samym egoistyczne wartości z altruistycznymi. Do tych dwóch wartości odwołuje się również zorganizowana w 2008 roku na terenie Unii Europejskiej kampania rolnictwa i żywności ekologicznej pod hasłem „*Rolnictwo ekologiczne. Dobrze dla natury, dobrze dla ciebie*”. Celem akcentowania silnego związku produktów rolnictwa ekologicznego ze środowiskiem jest wzmocnienie przekonania konsumentów o szerszym aspekcie decyzji zakupowych. Wizerunek żywności ekologicznej jako produktu rynkowego jest więc silnie kształtowany przez cechy wyróżniające ją w porównaniu do innych produktów oraz utożsamiane z nią wartości.

⁴ Zanolì R., Naspetti S., *Consumer Motivations in the Purchase of Organic Food*, British Food Journal, Vol. 104, No 8/9, 2002.

Rysunek 2. Mapa hierarchii wartości przypisywanych żywności ekologicznej przez regularnych konsumentów

Figure 2. Hierarchy map of values attributed to organic food by regular consumers



Źródło: Zanolì, Naspetti 2002.

Cena Price

Poziom cen żywności ekologicznej jest na ogół znacząco wyższy od żywności konwencjonalnej i stanowi jedną z podstawowych barier rozwoju jej rynku. Ceny te są głównie uwarunkowane kosztami wytwarzania wynikającymi z pracochłonnych metod produkcji ekologicznej. Na ich poziom ma również wpływ wstępna faza cyklu życia produktu, rozproszenie podaży, a co za tym idzie stosunkowo wysokie koszty dystrybucji oraz występujące na rynku relacje popytowo-podażowe.⁵ Wysoka cena żywności ekologicznej jest czynnikiem ograniczającym popyt, który w Polsce jest stosunkowo niski. Dla większości konsumentów żywność ekologiczna posiada cechy dobra luksusowego, dlatego segment jej nabywców jest mały i elitarny. Konsumenty żywności ekologicznej posiadają stosunkowo wysokie dochody i są mało wrażliwi na cenę w porównaniu do konsumentów żywności konwencjonalnej.⁶ Jak wynika z przeprowadzonych badań 80% respondentów uważa, że produkty te są drogie, ale warte swojej ceny. Jedyne 14% badanych uznaje, że nie są one warte swojej ceny. Większość badanych konsumentów godzi się zatem na wyższe ceny żywności ekologicznej w zamian za szczególne korzyści jakie osiąga z jej spożycia.

⁵ Maciejczak M., *Marketing żywności ekologicznej w Europie i w Polsce*, <http://www.maciejczak.pl/download/marketing-eko.pdf> (dostęp 02.10.2013).

⁶ Pilarczyk B., Nestorowicz R., *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010, s. 162.

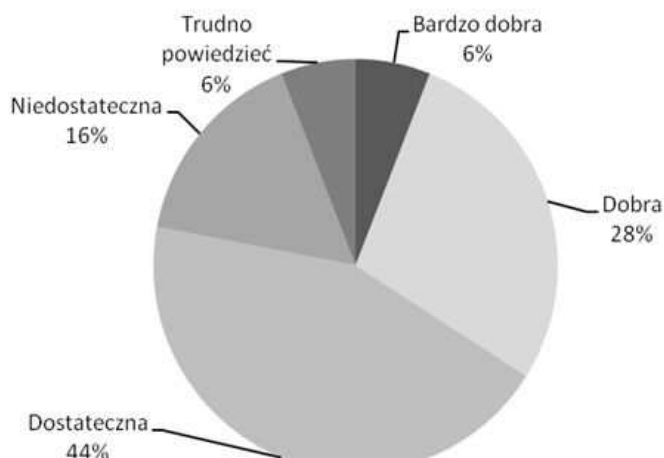
Spadek tych cen warunkuje wzrost popytu na większą skalę i jest jednym z czynników wzrostu segmentu rynku. W wielu krajach Unii Europejskiej ceny żywności ekologicznej wykazują tendencję spadkową wraz ze wzrostem podaży oraz efektywności sprzedaży. Dlatego na polskim rynku możliwości ich spadku należy upatrywać głównie w poprawie funkcjonowania rynku żywności ekologicznej, zarówno po stronie podaży jak i po stronie kanałów dystrybucji.

Dystrybucja Placement

Wraz z rozwojem rynku żywności ekologicznej zmienia się znaczenie poszczególnych kanałów dystrybucji. O ile przez dłuższy czas podstawowym miejscem zakupu żywności ekologicznej były sklepy z żywnością ekologiczną i gospodarstwa rolne, o tyle obecnie w wielu krajach rośnie znaczenie sprzedaży w super- i hipermarketach oraz w Internecie. Podobny trend jest zauważalny również w Polsce. Wybór przez konsumentów sklepów wielkopowierzchniowych jest podyktowany głównie przesłankami cenowymi oraz dążeniem do efektywnego zarządzania czasem zakupów. Ich oferta jest bardziej konkurencyjna cenowo w stosunku do innych form sprzedaży, ponieważ osiągnęte przez nie niższe koszty dystrybucji przekładają się na niższe ceny. Odpowiada to oczekiwaniom i preferencjom konsumentów, których popyt jest silnie zdeterminowany poziomem cen tych produktów, ale także mobilizuje inne formy sprzedaży do zmiany dotychczasowej strategii wysokich cen. Wprowadzenie żywności ekologicznej do sieci Piotra i Pawła, Chaty Polskiej, ale także Tesco, Lidla czy Kauflanda zwiększa dostępność tych produktów i jest pozytywnym sygnałem płynącym z rynku, świadczącym o dążeniu handlu do wzrostu sprzedaży tych produktów wśród nowych grup konsumentów⁷. Większość badanych respondentów (60%) oceniła tę dostępność jako dostateczną i niedostateczną. Poprawy oferty asortymentowej oczekują oni głównie w super i hipermarketach (42%), ponieważ wielkopowierzchniowe sklepy stwarzają możliwość dokonania zakupu wszystkiego w jednym miejscu (*one stop shopping*). Jak się okazuje dla konsumenta żywności ekologicznej ma to coraz większe znaczenie, tak samo jak dla konsumenta żywności konwencjonalnej. Podobny argument, tj. zakupu w jednym miejscu przemawia za wzrostem znaczenia sklepów internetowych z żywnością ekologiczną. Większość z tych sklepów (np. ekosfera24.pl, biosklep.com.pl, zdrowazywnosc.com.pl, tobio.pl) sprzedaje również żywność bezglutenową i tzw. zdrową żywność. Oferta internetowa jest skierowana do konsumentów o stosunkowo wysokich dochodach, ponieważ podnosi cenę zakupu o koszt dostawy produktu.

⁷ Malinowska I., *Marketing i innowacje technologiczne ekologicznych produktów żywnościowych*, (dostęp 02.10.2013).

Rysunek 3. Ocena dostępności żywności ekologicznej w sklepach
 Figure 3. Assessment of availability of organic food in shops



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych [n = 248].

W ocenie konsumentów drugą słabością dystrybucji żywności ekologicznej jest stosunkowo wąska oferta asortymentowa, na którą składają się owoce i warzywa oraz ich przetwory, produkty zbożowe, mięso i mleko oraz ich przetwory, słodczyce. Z przeprowadzonych badań wynika, że konsumenci oczekują wzrostu oferty asortymentowej m.in. w grupie produktów mięsnych, dietetycznych, wegetariańskich, produktów dla dzieci itp.

Promocja **Promotion**

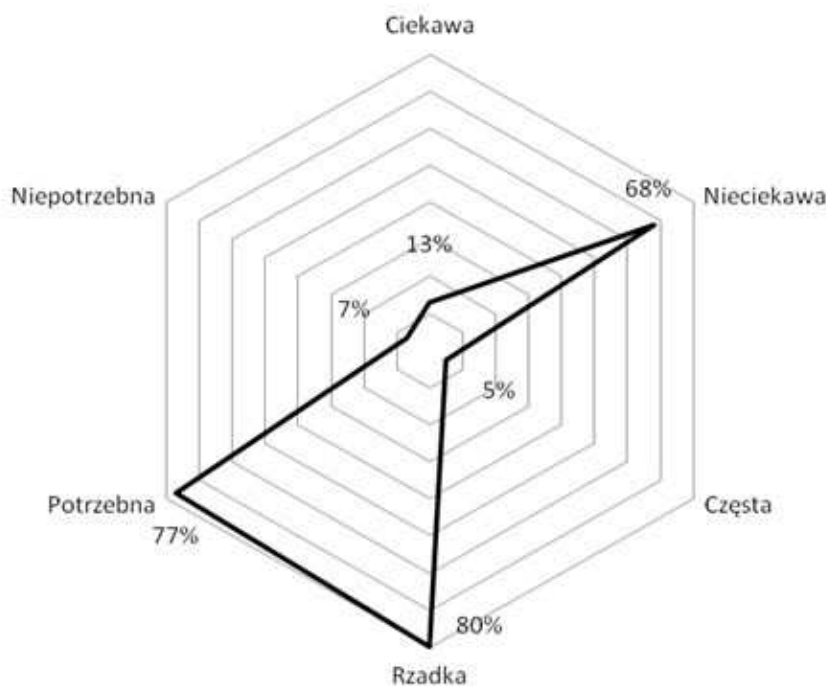
Działania promocyjne na polskim rynku żywności ekologicznej sprowadzają się do upowszechniania informacji o cechach produktu, jego atutach w kontekście wpływu na zdrowie i środowisko przyrodnicze, zachęcania do kupna tych produktów, do informowania o miejscach sprzedaży żywności ekologicznej. Mają one szczególne znaczenia dla rozwoju rynku z uwagi na niewystarczającą wiedzę konsumentów na temat rolnictwa ekologicznego i jego produktów, oznakowania tych produktów oraz braku zaufania do produktów sprzedawanych jako ekologiczne.⁸ Rynek żywności ekologicznej z uwagi na wstępną fazę rozwoju powinien cechować się intensywnym wykorzystaniem narzędzi promocji, tymczasem jest ona jednym ze słabszych elementów kompozycji

⁸ Krajewski K., Świątkowska M., *Rolnictwo i produkty ekologiczne wspierane działaniami promocyjnymi*, Przemysł Spożywczy, nr 12, 2006, s. 8-9.

marketingowej. Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami jest *public relations* (głównie imprezy targowe i wystawiennicze) i sprzedaż osobista stanowiąca najprostszą formę komunikacji bezpośredniej z nabywcą. Jej słabością jest jednak niewielka skala oddziaływania na potencjalnych nabywców od których zależy przyszły rozwój tego rynku. Dla wygenerowania rosnącego popytu ze strony regularnych konsumentów potrzebna jest więc większa intensywność promocji.

Pewne działania promocyjne są podejmowane przez stowarzyszenia producentów i przetwórców, ale ich zasięg jest selektywny i przestrzennie ograniczony. Z uwagi na potrzebę zmiany świadomości ekologicznej całego społeczeństwa większe znaczenie mają kampanie promocyjne o zasięgu ogólnokrajowym. Dotychczas w Polsce były przeprowadzone dwie tego typu kampanie, jedna została zapoczątkowana w 2006 roku (m.in. reklamowana była marka parasolowa produktów ekologicznych o!eko), druga w 2012 roku. Ocena promocji przez badanych konsumentów sprowadza się do stwierdzenia, że jest ona potrzebna (77%), ale jest rzadka (80%) a jej przekaz nieciekawy (68%).

Rysunek 4. Ocena promocji produktów ekologicznych
Figure 4. Assessment of organic food promotion



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych [n = 248].

Wnioski

Conclusions

1. Na rynku żywności ekologicznej poszczególne instrumenty kompozycji marketingowej funkcjonują we wzajemnym powiązaniu. Silnym elementem tej kompozycji jest oferowany produkt, który wyróżnia się wysokimi cechami jakościowymi. Mają one istotne znaczenie dla konsumentów kierujących się niematerialnymi kryteriami zakupu, a zwłaszcza troską o zdrowie. Dlatego za określoną korzyść zdrowotną są oni gotowi zapłacić wysoką cenę.
2. Słabym elementem kompozycji marketingowej jest dystrybucja żywności ekologicznej, zarówno pod względem dostępności produktów (ilości sklepów), jak i oferowanego asortymentu (ilość produktów). Poprawa jej efektywności i rozwój nowoczesnych kanałów dystrybucji, w tym sprzedaży w Internecie może w przyszłości pozytywnie wpłynąć na wzrost popytu i segmentu rynku o nowych nabywców.
3. Drugim słabym elementem kompozycji marketingowej jest promocja, która pełni przede wszystkim funkcję informacyjną i przekonywującą. Niedostateczna promocja na rynku żywności ekologicznej skutkuje niedoinformowaniem konsumentów, co naraża ich na ryzyko związane z podejmowaniem błędnych decyzji dotyczących wyboru żywności ekologicznej.
4. Z przeprowadzonych badań wynika, że obecna faza rozwoju rynku żywności ekologicznej jest uwarunkowana poprawą funkcjonowania dystrybucji oraz intensywnym wykorzystaniem narzędzi promocji. W przeciwnym razie rynek żywności ekologicznej utrzyma cechy rynku niszowego o niewykorzystanych możliwościach rozwoju.

Literatura

Bibliography

- Bryła P., *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych – wyniki badań wśród polskich przetwórców*. Rocznik Ochrony Środowiska, Tom 15, 2013.
- Kotler P., Keller K. L., *Marketing*. Wyd. Rebis Dom Wydawniczy, Warszawa 2012.
- Krajewski K., Świątkowska M.: *Rolnictwo i produkty ekologiczne wspierane działaniami promocyjnymi*, Przemysł Spożywczy, nr 12, 2006.
- Maciejczak M., *Marketing żywności ekologicznej w Europie i w Polsce* <http://www.maciejczak.pl/download/marketing-eko.pdf> (dostęp 2.10.2013).
- Malinowska I., *Marketing i innowacje technologiczne ekologicznych produktów żywnościowych*, <http://www.insightmarketing.eu/publikacje/marketing-i-innowacyjne-technologie-ekologicznych-produktow-zywnosciowych/> (dostęp 2.10.2013).
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M.: *Ekologizacja konsumpcji i wynikające z niej konsekwencje*, [w:] J. Kall, B. Sojkin (red.) *Zarządzanie produktem. Kreowanie produktu*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2010.

- Mruk H., *Innowacyjność marketingowa przedsiębiorstw*, [w:] H. Mruk, R. Nestorowicz, *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2011.
- Pilarczyk B., Nestorowicz R., *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych*. Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp.z o.o., Warszawa 2010.
- Zanoli R., Naspetti S., *Consumer Motivations in the Purchase of Organic Food*, British Food Journal, Vol.104, No 8/9, 2002.
- Żakowska-Biemans S., Gutkowska K., *Rynek żywności ekologicznej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.

Marketing żywności ekologicznej w aspekcie koncepcji 4P

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych elementów marketingu ekologicznych produktów żywnościowych w kontekście proekologicznych zmian zachodzących w zachowaniach konsumentów. W artykule omówiono elementy składowe marketingu mix w ujęciu tradycyjnej kompozycji 4P (*ang. Product, Price, Place, Promotion*) w świetle wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród konsumentów nabywających żywność ekologiczną w sklepach detalicznych zlokalizowanych na terenie miasta Poznania.

Marketing of organic food in view of 4P concept

Summary

The aim of the paper is presentation of selected elements of organic food marketing in view of pro-environmental changes occurring in consumers' behaviour. The paper discusses elements of marketing-mix in terms of traditional 4P composition (*Product, Price, Place, Promotion*) in light of results of inquiry research conducted among consumers purchasing organic food in retail shops located in the city of Poznan.

JULIA WŁODARCZYK

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Nierówności dochodowe, pogoń za rentą i dyscyplina fiskalna – konceptualizacja powiązań

Income inequalities, rent seeking and fiscal discipline – conceptualization of linkages

Wprowadzenie Introduction

Nierówności dochodowe występują w sytuacji, kiedy rozkład dochodów uzyskiwanych przez poszczególne jednostki lub grupy społeczne nie jest równomierny. Nierówności dochodowe mogą wynikać z indywidualnych różnic między ludźmi, zarówno ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych, niemniej jednak są one również kształtowane poprzez rozwiązania instytucjonalne, które mogą być nastawione na pogłębianie, niwelowanie lub utrwalanie istniejących dysproporcji¹. Generalnie, im większe nierówności, tym więcej osób uzyskuje dochody poniżej przeciętnych, z czego część – poniżej umownej granicy ubóstwa. Skutkuje to nie tylko nadmiernym zadłużaniem się gospodarstw domowych, ale i zwiększoną presją na redystrybucję, zagrażającą utrzymaniu dyscypliny fiskalnej.

Pogłębianie się nierówności dochodowych ma więc istotne znaczenie nie tylko dla dobrobytu jednostki i społeczeństwa, spójności społecznej, ale i skuteczności polityki państwa, m.in. fiskalnej. W tym kontekście szczególnie interesujące stają się takie kwestie, jak np.: mechanizm powstawania nierówności dochodowych, związek między heterogenicznością podmiotów gospodarczych (rozpatrywaną głównie przez pryzmat nierówności dochodowych, ale także oczekiwań względem państwa) a stopniem nasilenia presji na zwiększanie wydatków budżetowych, możliwość dopasowania kształtu systemu podatkowego do istniejących nierówności, czy wreszcie możliwość nasilenia się zachowań noszących znamiona pogoni za rentą na skutek postępującego rozwarstwienia dochodowego.

¹ Por.: J. Włodarczyk, *Nierówności społeczne w ujęciu termodynamicznym*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne*, Zeszyt 14, red. M.G. Woźniak, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009, s. 340.

Celem niniejszego opracowania jest przede wszystkim próba konceptualizacji powiązań pomiędzy nierównościami dochodowymi a dyscypliną fiskalną. Skoncentrowano się na dwóch kanałach oddziaływań, a mianowicie na wzroście gospodarczym oraz zjawisku pogoni za rentą, a w oparciu o przeprowadzone rozważania zaproponowano nowe ramy analizy nierówności dochodowych i ich konsekwencji fiskalnych. W opracowaniu pominięto problematykę pomiaru nierówności².

Powiązania między nierównościami dochodowymi a dyscypliną fiskalną – perspektywa wzrostu gospodarczego

Linkages between income inequalities and fiscal discipline – perspective of economic growth

Nierówności dochodowe zwiększają efektywność ekonomiczną (koncentracja dochodów i bogactwa przynajmniej teoretycznie pozwala na osiągnięcie większego potencjału indukowania procesów gospodarczych niż rozproszone dochody czy majątki), ale jednocześnie istotnie determinują sytuację najuboższych i wysokość społecznego kosztu biedy i ubóstwa, które są nie do uniknięcia w rozwarstwionych społeczeństwach³. W związku z tym wydaje się, iż nie można analizować rozłącznie takich zagadnień, jak podział dochodu, równowaga budżetowa oraz wzrost gospodarczy.

W literaturze przedmiotu nie ma zgody co do siły i kierunku zależności między nierównościami dochodowymi a wzrostem gospodarczym, nie wspominając o uwzględnieniu problematyki dyscypliny fiskalnej. Tradycyjnie uważano, iż wzrost nierówności dochodowych ma pozytywny wpływ na dynamikę wzrostu gospodarczego dzięki zwiększonej akumulacji kapitału, będącej rezultatem narastających oszczędności najbogatszych podmiotów (rysunek 1a). Współcześnie podważa się automatyzm tego mechanizmu, a także docenia się wagę dyscypliny fiskalnej, rzutującej na charakter zależności między nierównościami dochodowymi a wzrostem gospodarczym (rysunek 1b).

Co istotne, ujęcia współczesne są silnie zakorzenione w koncepcjach keynesowskich, zgodnie z którymi podatki bezpośrednie w znaczącym stopniu przy-

² Niektóre kontrowersje związane z wykorzystaniem wskaźnika Giniego, a także możliwości opisywania nierówności dochodowych parametrami rozkładów Pareto i Boltzmanna-Gibbsa zostały szerzej omówione w pracy: J. Włodarczyk: *Nierówności dochodowe w Polsce według rozkładów Pareto i Boltzmanna-Gibbsa*, [w:] *Problemy gospodarki rynkowej. Polska i świat. Studia Ekonomiczne*, Nr 130, red. U. Zagóra-Jonszta, Wyd. UE Katowice 2013, s. 76-87. O znaczeniu badań nad rozkładami świadczy fakt, iż w pewnych warunkach (np. prowadzących do powstania rozkładu Boltzmanna-Gibbsa wskutek spontanicznych interakcji dużej liczby podmiotów gospodarczych) wprowadzenie metod redystrybucji modyfikujących rozkład dochodów poprzez podatki i świadczenia może oznaczać, iż działania te będą nieefektywne i często źle ukierunkowane (por. G. Willis: *Relieving Poverty by Modifying Income and Wealth Distributions*, [in:] *Econophysics of Wealth Distribution*, ed. A. Chatterjee, S. Yarlagadda, B.K. Chakrabarti, Springer Verlag, Milan – Berlin – Heidelberg – New York 2005, p. 170-171).

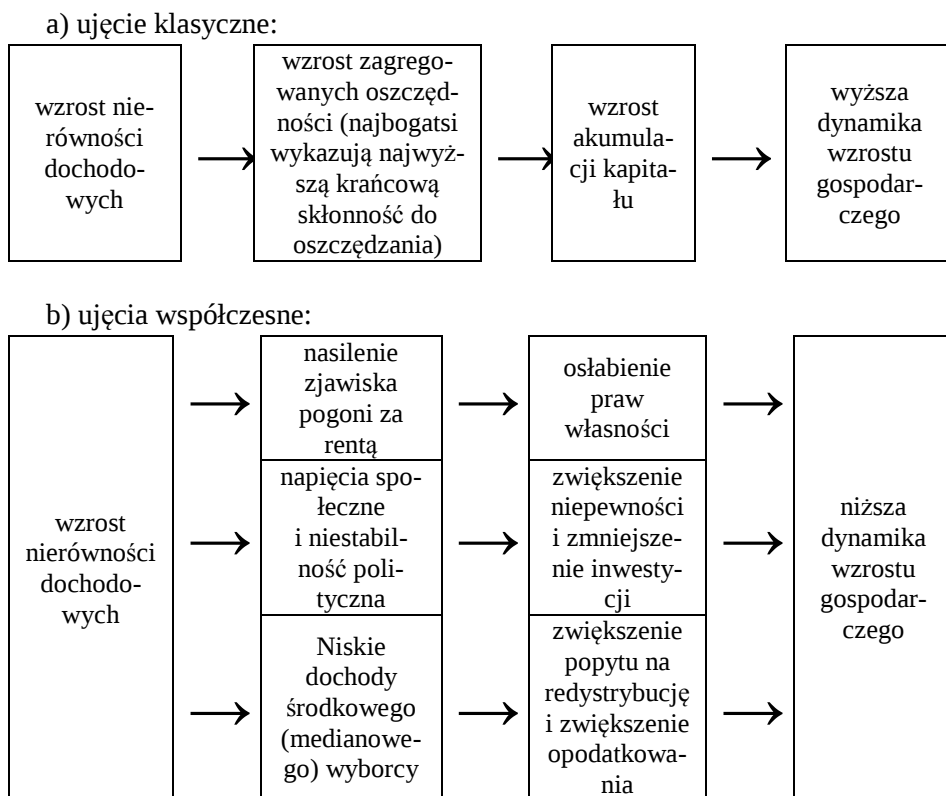
³ J. Włodarczyk: *Nierówności społeczne...*, op. cit., s. 347.

czynią się do redukcji nierówności dochodowych, ale tylko do pewnego poziomu. Możliwości dalszej redukcji nierówności są ograniczone przez obawy przed nasileniem się oszustw podatkowych, niechęć do podejmowania ryzyka (w tym pogoń za rentą) oraz zmniejszenie tempa wzrostu kapitału pochodzącego z oszczędności najbogatszych⁴.

Keynes uważał, że wysokie opodatkowanie bogatych zmniejsza obciążenia biednych, zwiększa skłonność do konsumpcji w gospodarce, a przez to wymusza inwestycje. Innymi słowy, wzrost bogactwa nie zależy od oszczędności dokonywanych przez najbogatszych, ale jest właśnie przez nie hamowany, co stanowi istotny argument przemawiający za redukcją nierówności. Poza tym, jego zdaniem powinno się obniżać stopy procentowe, żeby zniechęcić podmioty do oszczędzania, a zachęcić do inwestycji⁵.

Ujęcie kompromisowe (rysunek 1c) uwzględnia dwoisty charakter relacji między nierównościami a wzrostem gospodarczym.

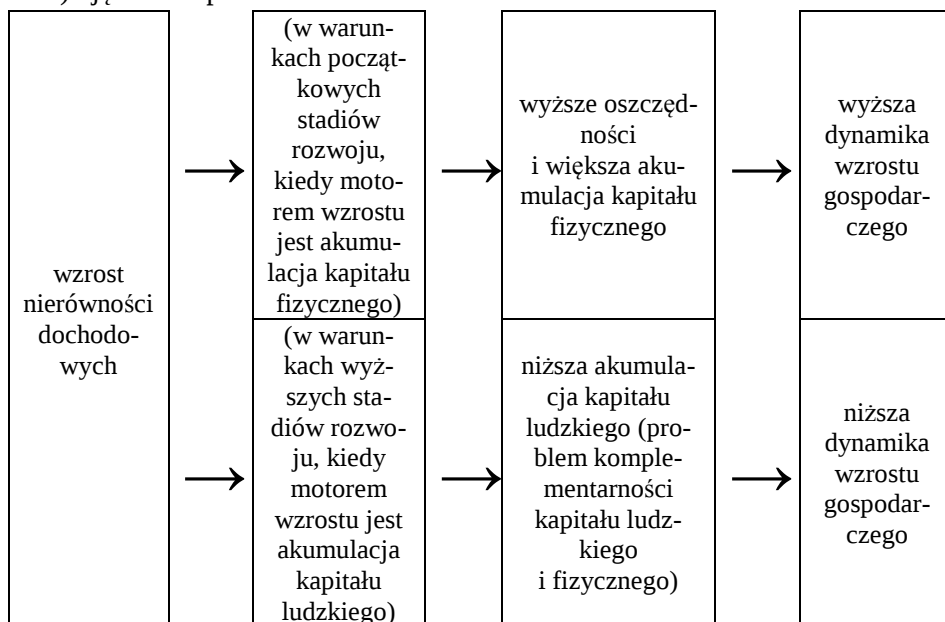
Rysunek 1. Wybrane kanały oddziaływania nierówności dochodowych na wzrost gospodarczy.
Figure 1. Selected channels of influence of income inequalities on economic growth.



⁴ J.M. Keynes: *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. PWN, Warszawa 2003, s. 340.

⁵ Ibidem, s. 341-342.

c) ujęcie kompromisowe:



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Thorbecke, C. Charumilind: *Economic inequality and its socioeconomic impact*, World Development, Vol. 30, No. 9, 2002, p. 1481.

Nierówności dochodowe mogą nie tylko spowolnić wzrost gospodarczy, ale także osłabić wpływ, jaki wzrost gospodarczy wywiera na równowagę budżetową, a w konsekwencji doprowadzić do akumulacji długu. Z teoretycznego punktu widzenia, tendencja objawiająca się utrzymywaniem się deficytów budżetowych i narastającym długiem publicznym bywa najczęściej wyjaśniana poprzez⁶:

- model iluzji fiskalnej – zakładający, że wyborcy nie rozumieją faktu, iż deficyty będą musiały zostać sfinansowane poprzez podnoszenie podatków lub ograniczanie wydatków budżetowych w przyszłości,
- model rozproszonych interesów – wiążący nadmierne wydatkowanie środków publicznych z problemem wspólnych zasobów (poszczególne grupy interesów konkurujące o środki budżetowe nie internalizują kosztów ponoszonych przez całe społeczeństwo, co prowadzi do deficytów).

Należy jednak uczynić zastrzeżenie, iż powyższe modele nie wyjaśniają faktu, iż zmniejszenie nierówności dochodowych może przyczynić się do osłabienia presji politycznych, czyniąc tym samym dyscyplinę fiskalną łatwiejszą do

⁶ M. Larch: *Fiscal performance and income inequality: Are unequal societies more deficit-prone? Some cross-country evidence*, European Economy. Economic Papers, No. 414, 2010, p. 21-22.

utrzymania, podczas gdy znaczące nierówności implikują popyt na obniżanie podatków oraz zwiększanie wydatków⁷.

Wydaje się, iż jednym ze wskaźników przybliżających presję wywieraną na system fiskalny może być wielkość indywidualnych oszczędności, której rozproszenie jest skutkiem nierówności dochodowych:

- podmioty zadłużone traktują system fiskalny jako instrument redukcji nierówności dochodowych i oczekują transferów na swoją korzyść⁸,
- podmioty posiadające oszczędności mogą postrzegać system fiskalny jako instrument powiększania swoich oszczędności (np. poprzez zakup obligacji rządowych⁹); przy czym:
 - a) większość podmiotów nie będzie w stanie wywierać presji na decyzje rządu, kształtowanie przepisów prawa czy zachowania innych podmiotów, ponieważ ich dochody i oszczędności są relatywnie niewielkie,
 - b) część podmiotów będzie charakteryzować się znaczącymi dochodami i oszczędnościami, stanowiącymi istotne źródło siły ekonomicznej i pozwalającymi na pomnażanie uzyskiwanych dochodów czy posiadanych oszczędności dzięki istnieniu państwa i systemu fiskalnego.

W zasadzie każda z wyżej wymienionych grup podmiotów (podobnie jak decydenci odpowiedzialni za prowadzenie polityki fiskalnej) jest zainteresowana wzrostem gospodarczym, ponieważ oznacza wzrost sumy dochodów do podziału. Wzrost gospodarczy prowadzi więc do złagodzenia konfliktów związanych z problemem podziałem, o ile tylko rzeczywiście pozwala na poprawę sytuacji wszystkich podmiotów.

W rzeczywistości sytuację komplikuje możliwość pogłębiania się nierówności dochodowych na skutek wzrostu gospodarczego. Praktycznie każdy wzrost nierówności dochodowych doprowadza do wzrostu liczby najbiedniejszych czy zadłużonych podmiotów, co może skutkować nie tylko zwiększeniem ich niezadowolenia, ale także siły politycznej i zdolności do wymuszenia wydatków ukierunkowanych na redystrybucję. Jednocześnie, wzrost nierówności dochodowych zwiększa dochody, oszczędności i siłę ekonomiczną najbogatszych podmiotów, które mogą skierować swoje zasoby na działalność noszącą znamiona pogoni za rentą, np. lobbowanie na rzecz obniżenia podatków,

⁷ Ibidem, p. 22-24.

⁸ Zadłużenie może wynikać z faktu, iż wydatki konsumpcyjne nie reagują doskonale elastycznie na wzrost nierówności dochodowych. Powodem jest nie tylko potrzeba zaspokojenia potrzeb podstawowych, ale także dostosowanie od pewnych ustalonych poziomów konsumpcji, nie wyłączając konsumpcji ostentacyjnej. Jednostki porównują się często z podmiotami o wysokich dochodach, dlatego w społeczeństwach pozbawionych ostrych granic klasowych standardy konsumpcji mogą być wyznaczone przez zachowania najbogatszych podmiotów. Ostatecznie, rozkład wydatków konsumpcyjnych jest zazwyczaj dużo bardziej płaski niż rozkład dochodów, a to oznacza, iż wiele podmiotów będzie zadłużonych (por. także T. Veblen: *Teoria klasy próżniaczek*, Wyd. MUZA, Warszawa 2008, s. 88-90).

⁹ Emisja obligacji w celu sfinansowania deficytu wiąże się z tzw. efektem wypierania inwestycji prywatnych, ponieważ jeżeli najbogatsi mogą czerpać pewne korzyści dzięki rządowym papierom wartościowym, część z nich nie będzie zmotywowana do podjęcia ryzyka i zaangażowania kapitału w inne przedsięwzięcia (bardziej produktywne, ale obarczone niepewnością).

a zwłaszcza likwidacji najwyższych progów podatkowych. Oba wymienione procesy niewątpliwie zagrażają utrzymaniu dyscypliny fiskalnej.

Generalnie, znaczące rozmiary deficytów budżetowych wymuszają przeprowadzenie reform fiskalnych (polegających na ograniczeniu wydatków lub podniesieniu podatków), aczkolwiek poszczególne grupy społeczne będą próbowały się tym reformom opierać, skutkiem czego może wystąpić narastanie nierówności dochodowych oraz pogłębienie deficytów budżetowych.

Wzrost gospodarczy często postrzegany jest jako jedyne rozwiązanie problemów finansów publicznych w sytuacji, kiedy nie przeprowadza się odpowiednich reform. Jak już wspomniano, w tym kontekście duże znaczenie ma charakter relacji między nierównościami dochodowymi a wzrostem gospodarczym, bowiem zwiększenie nierówności może doprowadzić do przyspieszenia albo do spowolnienia dynamiki wzrostu gospodarczego, a w konsekwencji – do zmiany warunków prowadzenia polityki fiskalnej.

Nierówności dochodowe, dyscyplina fiskalna a zjawisko pogoni za rentą

Income inequalities, fiscal discipline and rent-seeking activity

Położenie akcentu na wzajemne relacje między nierównościami dochodowymi a dyscypliną fiskalną skłania do analizy nie tylko problematyki wzrostu gospodarczego, ale także zachowań nieproduktywnych, np. pogoni za rentą, stanowiącej specyficzną formę redystrybucji.

W ekonomii głównego nurtu nacisk kładzie się przede wszystkim na zachowania ukierunkowane na zysk, a rentę traktuje się jako zwykły transfer, nie wywierający żadnego wpływu na gospodarkę. Tymczasem teoria pogoni za rentą może stanowić użyteczny punkt wyjścia w analizie podziału dochodu i redystrybucji¹⁰.

Przykładowo, nawet gdyby rządy były w stanie wyegzekwować redystrybucję dochodów od bogatych do biednych, to realizacja takiego zadania byłaby utrudniona przez zjawiska związane z ryzykiem moralnym i pogonią za rentą. Każdy podmiot starałby się udowodnić, że jego dochody są niższe niż w rzeczywistości (bogaci po to, aby uniknąć utraty części dochodów, natomiast biedni po to, by otrzymać więcej transferów).

Celowe wprowadzanie w błąd administracji publicznej dotyczy nie tylko zachowań pojedynczych jednostek, ale także całych grup nacisku¹¹. Mimo to mechanizmy formowania się grup interesu skutecznie realizujących swoje zamierzenia nie są wystarczająco dobrze rozpoznane. Sukces tych grup jest zazwyczaj

¹⁰ D.G. Hartle: *The theory of "rent-seeking": some reflections*, Canadian Journal of Economics, Vol. 16, No. 4, 1983, p. 540.

¹¹ G. Tullock: *The costs of rent seeking: A metaphysical problem*, Public Choice, Vol. 57, 1988, p. 23.

uzależniony od umiejętności rozwiązania problemu gapowicza (*free rider problem*) oraz od zdolności do zorganizowania grupy niskim kosztem – koszt organizacji nie może przekroczyć wartości świadczenia, do zapewnienia którego grupa dąży przez odpowiednią legislację. Jednocześnie, podmioty niezorganizowane lub słabiej zorganizowane nie podejmują działań mających na celu uchronienie ich przed utratą części dochodów, ponieważ koszt tych działań może przewyższać wartość ewentualnej straty. A zatem prawo (podobnie jak wiele innych instytucji) faworyzuje dobrze zorganizowane i skoncentrowane grupy kosztem podmiotów rozproszonych, które podlegają wspólnemu opodatkowaniu, żeby sfinansować ustanowione transfery¹².

Warto się również przyjrzeć percepcji samego państwa, traktowanego często jako podmiot maksymalizujący dobrobyt społeczny albo podmiot maksymalizujący przychody fiskalne. Literatura poświęcona zagadnieniom pogoni za rentą zakłada, że państwo nagradza najbardziej przedsiębiorcze grupy interesu sztucznie stworzonymi transferami¹³. W rzeczywistości większość zmian w polityce rządowej jest rezultatem pogoni za rentą, ponieważ wszelkie decyzje mające na celu korektę niedoskonałości rynkowych (w sytuacji, gdy koszt ich eliminacji przekracza potencjalne korzyści) mają właśnie charakter bezproduktywny¹⁴. Niektóre kalkulacje wskazują na ogromne koszty pogoni za rentą, porównywalne z wielkością dochodu narodowego¹⁵.

Wydaje się, że skłonność do stania się podmiotem poszukującym renty jest uzależniona od indywidualnego bogactwa i słabości praw własności. Ogólnie, motywacja do podjęcia działań o charakterze pogoni za rentą jest silniejsza w przypadku podmiotów zamożniejszych, którzy chcą ochronić swoje źródła dochodu od przejęcia czy wywłaszczenia, zwłaszcza wtedy, gdy przestrzeganie prawa własności jest niepewne¹⁶. Innymi słowy, im większe początkowe dochody (lub bogactwo), tym bardziej atrakcyjna staje się pogoń za rentą w porównaniu z działalnością produkcyjną¹⁷. Ta obserwacja jest istotna nie

¹² R.D. Tollison: *Rent seeking*, [in:] *Perspectives on Public Choice*, ed. D. Mueller, Cambridge University Press, Cambridge, 1997, p. 520-522.

¹³ M. Sato: *Tax competition, rent-seeking and fiscal decentralization*, *European Economic Review*, Vol. 47, 2003, p. 20.

¹⁴ D.G. Hartle: *Op. cit.*, p. 542.

¹⁵ Przykładowo, zakładając, że wydatki rządowe są korzystne dla wybranych podmiotów gospodarczych (czyli strata społeczna jest w tym przypadku równa wydatkom rządowym: $W(g) = G = T + D$, gdzie G – wydatki rządowe, T – wpływy podatkowe, a D – deficyt sektora publicznego), a podatnicy ponoszą wydatki równe wartości luk i zwolnień podatkowych, żeby je otrzymać (czyli strata społeczna z tytułu unikania podatków jest równa: $W(t) = Y - T$, ponieważ jakkolwiek nieopodatkowany dochód jest marnotrawiony), to całkowity koszt makroekonomiczny pogoni za rentą jest równy sumie dochodu narodowego i deficytu sektora publicznego: $W = W(g) + W(t) = T + D + Y - T = Y + D$. Jeżeli budżet jest zrównoważony, pogoń za rentą pochłania cały bieżący dochód, natomiast w sytuacji wystąpienia deficytu sektora publicznego, koszty są zdecydowanie większe (szerzej: W.R. Dougan: *The cost of rent seeking: Is GNP negative?* *Journal of Political Economy*, Vol. 99, No. 3, 1991, p. 661-662).

¹⁶ S. Chakraborty, E. Dabla-Norris: *Rent seeking*, *IMF Staff Papers*, Vol. 53, No. 1, 2006, p. 29.

¹⁷ *Ibidem*, p. 39.

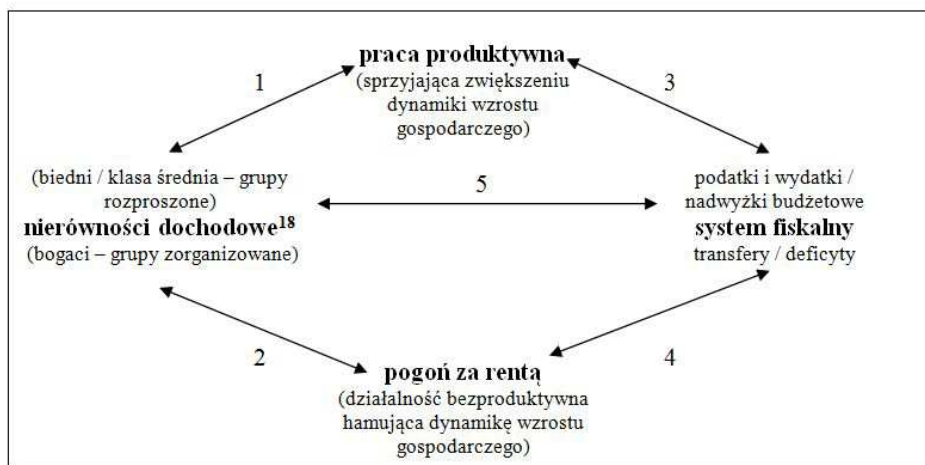
tylko ze względu na to, że wskazuje na źródło konfliktów społecznych, ale także z powodu wpływu pogoni za rentą na wyniki gospodarcze w skali makroekonomicznej oraz utrzymanie dyscypliny fiskalnej.

Niewątpliwie istnieje silna zależność między działalnością polegającą na pogoni za rentą a nierównościami dochodowymi: nierówności dochodowe przekładają się na pogon za rentą (w celu zabezpieczenia własności lub zwiększenia dochodów czy bogactwa) i odwrotnie – pogon za rentą zwiększa nierówności dochodowe i prowadzi do kondensacji bogactwa i polaryzacji społeczeństwa. To sprzężenie może rzutować na koszt rozwiązywania problemu podziału dochodu i redystrybucji, jak również na wewnętrzną dynamikę procesów w układzie: nierówności dochodowe – pogon za rentą – dyscyplina fiskalna.

Nierówności dochodowe a dyscyplina fiskalna – próba syntezy ***Income inequalities and fiscal discipline – an attempt towards a synthesis***

Przeprowadzone rozważania pozwalają na zaproponowanie nowych ram analizy nierówności dochodowych i ich konsekwencji fiskalnych (włączając w to istotne sprzężenia zwrotne między nierównościami dochodowymi, równowagą budżetową oraz charakterem działalności prowadzonej przez podmioty gospodarcze). Powiązania te zostały przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Relacje między nierównościami dochodowymi a systemem fiskalnym.
 Figure 2. Linkages between income inequalities and fiscal system.



Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z zależnościami zaprezentowanymi na rysunku 2, nierówności dochodowe przynajmniej po części determinują wybór dokonywany przez pod-

mioty gospodarcze między działalnością produktywną i bezproduktywną (np. pogonią za rentą). I odwrotnie, oba rodzaje działalności kształtują rozkłady dochodów, uzależnionych od produktywności jednostek oraz wpływów grup interesów (strzałki 1 i 2). Podmioty zamożniejsze częściej angażują się w działalność noszącą znamiona pogoni za rentą, ponieważ pozwala im ona na powiększenie otrzymywanych dochodów i pomnożenie posiadanego bogactwa.

Praca produktywna, jako praca samofinansująca się i zapewniająca wpływy podatkowe, przyczynia się zarówno do wzrostu gospodarczego, jak i łatwiejszego utrzymywania dyscypliny fiskalnej. Odwrotnie, polityka fiskalna może doprowadzić do zwiększenia wzrostu sektora produktywnego poprzez odpowiedni system bodźców (strzałka 3). Z drugiej strony, pogoń za rentą osłabia wzrost gospodarczy (choćby z powodu zmniejszenia motywacji do inwestowania) i zagraża utrzymaniu dyscypliny fiskalnej, ponieważ przejawia się m.in. presją na obniżanie podatków i nagradzania podmiotów podejmujących zachowania tego typu kosztownymi społecznie transferami. Odwrotna zależność oznacza, iż prowadzenie polityki fiskalnej także może być uzależnione od pogoni za rentą (np. kwestia finansowania deficytów na koszt określonej grupy podmiotów) albo może skutkować zmianami systemu prawnego, sprawiającymi, że pogoń za rentą będzie mniej opłacalna, np. w związku z decentralizacją (strzałka 4).

Ostatecznie, nierówności dochodowe mogą uniemożliwić osiągnięcie zrównoważonego budżetu (zwłaszcza w związku z funkcją redystrybucyjną) i odwrotnie, polityka fiskalna może redukować lub potęgować problem nierówności dochodowych (strzałka 5). Wydaje się przy tym istotne, aby nie koncentrować się wyłącznie na bezpośrednich (w pewnym sensie zagregowanych) relacjach (strzałka 5), ale także na całościowej analizie sieci powiązań pośrednich między zjawiskami (obejmującej m.in. strzałki 1-4).

Uwagi końcowe ***Concluding remarks***

W niniejszym opracowaniu omówiono wybrane powiązania między nierównościami dochodowymi a równowagą budżetową. Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, iż polityka fiskalna powinna uwzględniać rozwarstwienie majątkowo-dochodowe społeczeństwa (w tym odmienną specyfikę funkcjonowania grupy podmiotów o dochodach najwyższych i pozostałej części społeczeństwa), a także różnice w motywacji do podejmowania produktywnych prac lub pogoni za rentą, które mogą być uzależnione m.in. od stopnia nasilenia nierówności dochodowych. Niewątpliwie, znaczenie tematyki nierówności dochodowych wiąże się również z publiczną dyskusją nad kształtem systemu emerytalnego w niektórych krajach. Aktualność problematyki dotyczy również współczesnych kryzysów oraz pytań o rolę państwa w gospodarce.

Generalnie, narastające nierówności dochodowe w wielu krajach skłaniają do analizy regulacji fiskalnych, zwłaszcza tam, gdzie z różnych przyczyn ciężar opodatkowania ponoszony przez grupy o najwyższych dochodach istotnie zmalał. Wydaje się jednak, że rozwiązania fiskalne, zmierzające do redukcji nadmiernych nierówności dochodowych, opierające się tylko na podatkach i wydatkach nie będą ani efektywne, ani finansowo zbilansowane.

O kształcie systemu podatkowego powinny decydować nie tylko wartości parametrów opisujących rozkłady dochodów, ale także polityka prowadzona w obszarach innych niż polityka fiskalna i monetarna. Warto podkreślić, że koncentracja środków pieniężnych poprzez system podatkowy jest kosztowna i nie powinna być nadmierna, gdyż wysoce skoncentrowany pieniądz łatwo ulega rozproszaniu (jest marnotrawiony) i wymusza dalsze jego emisje, prowadząc tym samym do zwiększenia presji inflacyjnej w gospodarce¹⁸.

Literatura

Bibliography

- Chakraborty S., Dabla-Norris E., *Rent seeking*, IMF Staff Papers, Vol. 53, No. 1, 2006.
- Hartle D.G., *The theory of "rent-seeking": some reflections*, Canadian Journal of Economics, Vol. 16, No. 4, 1983.
- Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. PWN, Warszawa 2003.
- Larch M., *Fiscal performance and income inequality: Are unequal societies more deficit-prone? Some cross-country evidence*, European Economy. Economic Papers, No. 414, 2010.
- Sato M., *Tax competition, rent-seeking and fiscal decentralization*, European Economic Review, Vol. 47, 2003,.
- Thorbecke E., Charumilind C., *Economics Inequality and Its Socioeconomic Impact*, World Development, Vol. 30, No. 9, 2002.
- Tollison R.D., *Rent Seeking* [in:] *Perspectives on Public Choice*, ed. D. Mueller, Cambridge University Press, Cambridge, 1997.
- Tullock G., *The costs of rent seeking: A metaphysical problem*, Public Choice, Vol. 57, 1988,.
- Veblen T., *Teoria klasy próżniaczek*, Wyd. MUZA, Warszawa 2008.
- Dougan W.R., *The Cost of Rent Seeking: Is GNP negative?* *Journal of Political Economy*, Vol. 99, No. 3, 1991.
- Willis G., *Relieving Poverty by Modifying Income and Wealth Distributions*, [in:] *Econophysics of Wealth Distribution*, ed. A. Chatterjee, S. Yarlagadda, B. K. Chakrabarti, Springer Verlag, Milan–Berlin–Heidelberg–New York 2005.
- Włodarczyk J., *Koncentracja i rozpraszanie pieniądza w systemie fiskalnym*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności*

¹⁸ Szerzej: J. Włodarczyk, *Koncentracja i rozpraszanie pieniądza w systemie fiskalnym*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*. Zeszyt 19, red. M.G. Woźniak, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 67-77.

- społeczno-ekonomicznej*. Zeszyt 19, red. M.G. Woźniak, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
- Włodarczyk J., *Nierówności dochodowe w Polsce według rozkładów Pareto i Boltzmann-Gibbsa*, [w:] *Problemy gospodarki rynkowej*. Polska i świat. Studia Ekonomiczne, Nr 130, red. U. Zagóra-Jonszta, UE Katowice 2013.
- Włodarczyk J., *Nierówności społeczne w ujęciu termodynamicznym*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne*, Zeszyt 14, red. M.G. Woźniak, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009.

Nierówności dochodowe, pogoń za rentą i dyscyplina fiskalna – konceptualizacja powiązań

Streszczenie

W opracowaniu dokonano próby konceptualizacji powiązań pomiędzy nierównościami dochodowymi a dyscypliną fiskalną. Skoncentrowano się na dwóch kanałach oddziaływań, a mianowicie na wzroście gospodarczym oraz zjawisku pogoni za rentą, a w oparciu o przeprowadzone rozważania zaproponowano nowe ramy analizy nierówności dochodowych i ich konsekwencji fiskalnych.

Stwierdzono, iż zwiększenie nierówności dochodowych może doprowadzić do przyspieszenia albo do spowolnienia dynamiki wzrostu gospodarczego, a w konsekwencji – do zmiany warunków prowadzenia polityki fiskalnej. Nierówności dochodowe implikują również nasilenie się zjawisk noszących znamiona pogoni za rentą, która osłabia wzrost gospodarczy (choćby z powodu zmniejszenia motywacji do inwestowania) i zagraża utrzymaniu dyscypliny fiskalnej.

Income inequalities, rent seeking and fiscal discipline – conceptualization of linkages

Summary

The aim of the paper was to conceptualize some linkages between income inequalities and fiscal discipline. The focus was on two channels, namely economic growth and rent seeking which allowed to propose a new framework of analysis of income inequalities and their fiscal consequences.

It has been established that increasing income inequalities may lead to acceleration or deceleration of economic growth thus modifying the conditions in which fiscal policy is conducted. Income inequalities also imply higher intensity of rent-seeking activities, which impair both economic growth (e.g. due to reduced motivation to invest) and fiscal discipline.

ANETTA BARSKA

Uniwersytet Zielonogórski

Znaczenie Internetu w rozwoju marketingu szeptanego

The importance of the Internet in the development of word of mouth marketing

Wstęp Introduction

Dynamiczny rozwój Internetu i urządzeń elektronicznych sprzyja coraz powszechniejszemu ich wykorzystaniu w działalności marketingowej przedsiębiorstw, co przejawia się w dynamicznym rozwoju handlu elektronicznego, jak również rozwojem różnych form komunikacji, w tym marketingu szeptanego. Do coraz powszechniejszego wykorzystania Internetu w marketingu przyczyniło się wiele czynników: wzrost dostępu do Internetu zarówno wśród konsumentów, jak i przedsiębiorstw oraz większa przepustowość łączy, rozwój technik programistycznych, spopularyzowanie wszelkiego rodzaju portali społecznościowych, dynamiczny rozwój blogów, czy też for dyskusyjnych.

Celem artykułu jest ocena możliwości wykorzystania Internetu w prowadzeniu działań w ramach marketingu szeptanego. W swoim opracowaniu autorka wyjaśnia istotę marketingu szeptanego oraz prezentuje jego formy. W dalszej części opracowania charakteryzuje stan i wykorzystanie technologii IT przez producentów i konsumentów jako jednego z czynników przyczyniających się do rozwoju marketingu szeptanego w sieci. W postępowaniu badawczym autorka wykorzystuje analizę literatury i dostępnych danych statystycznych oraz własne badania ankietowe. Przeprowadzone przez autorkę badania empirycznych dotyczyły innowacji marketingowych w sferze produktów żywnościowych, wykonano je z wykorzystaniem wystandaryzowanego kwestionariusza ankiety. Próba liczyła 341 respondentów i byli to ludzie młodzi w wieku 18-29 lat zamieszkujący region przygraniczny.

Pojęcie marketingu szeptanego ***The concept of word of mouth marketing***

Tradycyjne formy komunikacji z klientem tracą na skuteczności i efektywności. Jest to konsekwencja coraz większej nieufności konsumentów wobec nich, rosnących szumów informacyjnych, zwiększającej się liczby kanałów telewizyjnych i radiowych, przy jednoczesnym wzroście ich cen. Należy zauważyć, że wysiłek, jaki włoży konsument w poszukiwanie informacji o produktach i usługach, zależy od siły motywacji, rozległości wiedzy, jaką posiadał wcześniej, łatwości zdobywania nowych informacji, wagi, jaką przywiązuje do dodatkowych danych, i satysfakcji, jaką osiąga szukając. Na tym etapie dokonywania zakupu konsument może zdobywać informacje z wielu źródeł:

1. *osobistych*: rodzina, przyjaciele, sąsiedzi, znajomi;
2. *handlowych*: reklama, sprzedawcy, dealerzy, opakowania, wystawy;
3. *publicznych*: środki przekazu, organizacje konsumenckie;
4. *opartych na doświadczeniu*: próbowanie, oglądanie, użytkowanie produktu.

Znaczenie tych źródeł informacji zmienia się w zależności od produktu i nabywcy. Największą ilość danych konsument otrzymuje zazwyczaj ze źródeł handlowych kontrolowanych przez specjalistów ds. marketingu. Najbardziej efektywne są jednak z reguły źródła osobiste. Źródła handlowe zazwyczaj informują kupującego, podczas gdy osobiste — dodają produktowi wiarygodności oraz go oceniają. Z przeprowadzonych przez autorkę badań wynika że jednym z najistotniejszych źródeł informacji o innowacjach w sferze produktów żywnościowych jest rodzina (ocena ważności 3,59 przy możliwej ocenie maksymalnej 4,00), przyjaciele i znajomi (3,43 ocena ważności) oraz opinie innych klientów (2,74 ocena ważona). Badania wskazują, że konsumenci coraz powszechniej wykorzystują w procesie zakupu nieformalne źródła informacji. Wynika to z kilku powodów:

- konsumenci cenią wysoko rodzinę, znajomych jako źródło wiedzy, o czym świadczy m.in. fakt, iż są to jedne z najważniejszych źródłem informacji o nowych produktach i towarach w ogóle, uznają je też za najbardziej wiarygodne i obiektywne informacji, bowiem zgodnie z ich zdaniem jest ono niezależne od jakiegokolwiek "sponsora"¹,
- komunikacja nieformalna bardziej aktywizuje konsumentów niż inne formy komunikacji, bowiem nie tylko informuje o produkcie, ale przekonuje do zakupu (lub powstrzymuje od niego); potwierdzają to badania wskazujące, iż to nieformalna wymiana informacji jest najczęściej ostatnią rzeczą, jaka zdarza się przed dokonaniem zakupu,

¹ A. Czarnecki: *Gorsze niż piorun*, Businessman Magazine 1994 nr 4.

- badania wskazują na prawie siedmiokrotnie większą skuteczność opinii klientów przy przekazywaniu informacji o nowym produkcie niż tradycyjne formy przekazywania informacji np. reklamy²,
- przepływ komunikacji nieformalnej nie jest ograniczony ani zakresem oddziaływania, ani wielkością nakładów,
- komunikacja nieformalna zdecydowanie łatwiej pokonuje wszelkie bariery i zakłócenia, które mogą zatrzymać formalne środki komunikacji i promocji, a czasem mogą dotrzeć do większej liczby osób i szybciej niż np. reklama³.

Wzrost znaczenia narzędzi komunikacji nieformalnej związanej jest nie tylko z nasilającą się konkurencją na rynku. Duży wpływ na rozwój nowych form komunikacji ma zachowanie konsumentów na rynku, a w szczególności wzrost ich aktywności w pozyskiwaniu i przekazywaniu informacji. Współczesny konsument zdobytą wiedzę często przekazuje dalej, dzieli się nią, wykorzystując dostępne kanały nieformalnej komunikacji, rekomenduje lub odradza dany produkt⁴. Stan ten przyczynia się do coraz dynamiczniejszego rozwoju różnych form marketingu szeptanego.

Marketing szeptany (ang. buzz marketing) - termin ten został wprowadzony przez E. Rosen - jest rodzajem działań marketingowych polegającym na podjęciu działań mających na celu wywołanie u klientów pozytywnych rekomendacji odnośnie produktu, marki bądź usługi. Jest to przekazywaniem treści reklamowych w ramach nieoficjalnych, swobodnych kontaktów między ludźmi. Do szerokich zadań marketingu szeptanego należą również wydarzenia i komunikaty kreowane w celu przyciągnięcia uwagi dziennikarzy i stworzenia medialnego szumu. Nośnikiem informacji marketingowej może być każda rozmowa, anegdota, plotka, legenda miejska, rekomendacja. Jest to umiejętne i przemyślane wykorzystanie sieci kontaktów międzyludzkich w strategiach marketingowych. Marketing szeptany to suma komentarzy na temat danego produktu czy usługi wygłaszanych z wykorzystaniem dowolnych kanałów komunikacyjnych w danym okresie⁵. Marketing szeptany zajmuje się stworzeniem impulsu, który skłoni określoną grupę ludzi do rozmowy o danej marce lub do rozpowszechniania informacji w inny sposób. Niektórzy znawcy tematu zwracają uwagę na znaczenie marketingu szeptanego stricte do bezpośredniego przekazu ustnego, bowiem początkowo wymiana informacji odbywała się jedynie w świecie realnym.

² E. Badzińska, *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, PWE, Warszawa 2011, s. 144.

³ A. Burgiel, *Zarządzanie przepływem komunikacji nieformalnej jako metoda kształtowania wizerunku firmy usługowej* http://mup.pomocprawna.info/mup_document,35.html data dostępu 1707.2013.

⁴ I. Bondos, *Miejsce i rola konsumentów w procesie komunikacji nieformalnej*, w: *Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce* [w:] *Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce* red. A. Olejniczuk-Merta, Handel Wewnętrzny, styczeń 2013, s. 139.

⁵ A. Lotko, *Marketing wobec ponowoczesności*, CEDEWU, Warszawa 2013, s. 86.

Szerzej rozumiany marketing szeptany obejmuje również działania w sieci i bywa określany mianem internetowego marketingu szeptanego (Tabela 1). Z badań firmy BIGresearch, przeprowadzonych na próbie ponad 15 tys. respondentów zamieszkujących Unię Europejską, wyniki wskazują, że aż 47% konsumentów, poprzedza zakupy w tradycyjnych sklepach poszukiwaniem informacji w Internecie. Są to przede wszystkim osoby lepiej wykształcone i posiadające wyższe dochody niż średnia rynkowa, piastujące funkcje kierownicze, a cena nie jest dla nich kluczowym czynnikiem zakupowym. Szukanie informacji o produktach i usługach w sieci dotyczy przede wszystkim: usług gastronomicznych (49%), sprzętu RTV i AGD (42,6%) oraz kosmetyków 38%⁶.

Tabela 1. Formy marketingu szeptanego
Table 1. Forms of mouth marketing

Nazwa	Charakterystyka
Marketing wirusowy	Tworzenie interesujących przekazów, które są dystrybuowane w formie e-maila czy też internetowego filmu. Proces rozpowszechniania tych komunikatów jest analogiczny do wirusa atakującego kolejne komórki.
Brand blogging	Tworzenie blogów dotyczących różnej tematyki, gdzie konsumenci wymieniają się swoimi doświadczeniami. Spotykać można również quasi-blogi, których autorzy to osoby opłacane przez firmy tzw. flogerzy
Casual marketing	Promowanie równolegle za pomocą jednego towaru lub usługi innych ofert
Community marketing	Tworzenie i wspieranie niszowych społeczności
Trendsetting	Promowanie mody na konkretne marki przez liderów opinii, użytkujących ten produkt. Zmierzaniem jest wywołanie efektu naśladownictwa.
Causa marketing	Wspieranie kwestii społecznych by zdobyć szacunek i wsparcie ludzi, którzy uważają daną sprawę za ważną
Produkt seeding	Dostarczanie produktu do jednostek, które mogą rozpocząć o nim pozytywną plotkę
Evangelist marketing	Szukanie ewangelistów marki, czyli osób które są silnie przekonane o jakości marki i chętnie tymi informacjami się dzielą.

Źródło: opracowano na podstawie J. Wyrwisz, *Współczesne uwarunkowania wykorzystania marketingu szeptanego*, w: *Zachowania konsumentów - trendy i kierunki zmian*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 660 Ekonomiczne Problemy Usług nr 72 red. G. Rosa, A. Smalec, I. Ostrowska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011 s. 425.

⁶ <http://www.internetstandard.pl/news/164612/Internauci.stosuja.marketing.szeptany.html> data dostępu 27.10.2013

W literaturze przedmiotu coraz częściej podejmowane są dyskusje na temat marketingu szeptanego w sieci zwanego przez niektórych marketingiem wirusowym. Wykorzystuje on społecznościowy charakter Internetu i naturalną skłonność ludzi do dzielenia się z innymi wszelkiego rodzaju informacjami. Jedną za przyczyną rozwoju tej formy marketingu jest rewolucja informacyjna, która sprawiała przeniesieni przestrzeni komunikacji ze sfery świata realnego do wirtualnego. Zdaniem A. Kaikami, J. Kaikami marketing wirusowy dotyczy jedynie działań w sieci i jest rozumiany jako rozpowszechnianie informacji za pomocą platformy cyfrowej oraz „Word-of-mouse”, w sposób atrakcyjny składający do przekazywania tych informacji swoim znajomym⁷. Specjaliści od marketingu są tutaj tylko inicjatorami całego procesu. Dobrze przygotowany slogan, obrazek czy materiał wideo rozprzestrzenia się bowiem właśnie jak wirus, tworząc rozbudowaną sieć „zarażonych”, którzy przekazują materiał reklamowy swoim przyjaciołom w serwisach społecznościowych. Możemy wyróżnić następujące formy:

- e-mail,
- internetowe kanały dyskusyjne (chat-room, listy i fora dyskusyjne),
- sieciowe gadżety (wygaszacze ekranu, tapety na pulpit lub interaktywne gry),
- wirtualne kartki,
- polecanie stron i artykułów;
- zmiany konfiguracji przeglądarki.

Do niewątpliwych zalet marketingu szeptanego w sieci należy zaliczyć jego niski koszt, co pozwala na zminimalizowanie nakładów finansowych przy jednoczesnym osiągnięciu ogromnego zasięgu oddziaływania treści reklamowych. Natomiast wadą jest brak kontroli nad przekazem. W Internecie zauważalna jest tendencja do tworzenia społeczności wokół wybranego zagadnienia, którym mogą być wspólne interesy, potrzeby czy doświadczenia. Dynamiczny rozwój mediów społecznościowych przejawia się w występowaniu równych ich form - magazynów, blogów, weblogów, mikroblogów, fotoblogów, wideoblogów, wiki, podcastów, serwisów gromadzących muzykę, zdjęcia i video, rankingów oraz zakładek społecznościowych (social bookmarkingu). Mając świadomość siły przekazów drogą internetową niektóre firmy posunęły się nawet do tego, by tworzyć quasi-blogi, których autorzy to osoby opłacane przez firmy tzw. flogery, czyli podszywające się pod zwykłego internautę.

⁷ A. Scheibe, *Marketing wirusowy a sposób postrzegania marki*, [w:] *Gospodarka elektroniczna – wyzwania rozwojowe*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 703, Ekonomiczne Problemy Usług nr 88 red. J. Buko, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, s. 92.

Rozwój Internetu jako jeden z czynników determinujących rozwój marketingu szeptanego

The development of the Internet as one of the factors determining the development of mouth marketing

Możliwości wykorzystania Internetu w działalności marketingowej przedsiębiorstwa jest istotnie determinowana dostępem do tego medium. Analiza dostępnych danych statystycznych wskazuje, że udział gospodarstw posiadających dostęp do Internetu, w tym również szerokopasmowego w naszym kraju systematycznie rośnie. W 2011 roku 67% gospodarstw domowych w Polsce posiadało dostęp do Internetu. Wskaźnik ten był o 7 punktów procentowych niższy niż średnia w UE, a w stosunku do liderów blisko o 20 punktów - Holandii (94%), Luksemburg (92%), Danii (90%) i Szwecji (91%). Warto jednak zauważyć, że tempo zmian tego wskaźnika w stosunku do roku 2009 było wyższe niż w UE, co wyraźnie wskazuje, że Polska systematycznie eliminuje dzielący ją w tym obszarze dystans (Tabela 2).

Tabela 2: Dostęp do Internetu gospodarstw domowych w latach 2009-2011 (% gospodarstw domowych)

Table 2: Internet access of households, 2009, 2010 and 2011 (% of all households)

	2009	2010	Dynamika 2010/2009	2011	Dynamika 2011/2009
EU-27	65	70	108%	73	112%
Polska	59	63	107%	67	114%

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>

Użytkownicy komputerów stanowili 64% społeczeństwa polskiego, a Internetu – 62%, choć należy zauważyć, że dynamika zmian w tym obszarze była w Polsce wysoka. W latach 2008-2011 zmniejszył się dystans Polski w stosunku do średniej w UE-27 dotyczący odsetka użytkowników komputerów z 11 punktów do 9 punktów procentowych oraz użytkowników Internetu z 13 do 9 punktów procentowych. Zauważa się również wyraźny wzrost odsetka użytkowników wykorzystujących Internet jako źródło informacji o produktach i usługach (Tabela 3).

Tabela 3: Wykorzystanie komputerów i Internetu w latach 2008-2011 (% osób w wieku 16-74 lata)

Table 3: Use of ICTs and use of online services, 2008-2011 (% of individuals aged 16 to 74)

	Wykorzystanie komputera				Wykorzystanie Internetu				Wykorzystanie Internetu w celu pozyskania informacji o produktach i usługach			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
EU-27	66	69	71	73	62	65	69	71	50	52	56	57
Polska	55	59	62	64	49	56	59	62	33	29	39	44

Źródło: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>

Analizując miejsce korzystania z Internetu warto zauważyć, że przeważająca część społeczności wykorzystuje go pozostając w domowym zaciszu - robiło tak 94% Polaków, a co trzeci Polak wykorzystuje Internet w pracy (Tabela 4). Rozważając miejsce użytkowania Internetu zauważamy stałą tendencję coraz powszechniejszego wykorzystywania Internetu w domu, w 2001 niespełna połowa polskich użytkowników korzysta z niego właśnie w tym miejscu (48%). Jest to konsekwencja rosnącego dostępu indywidualnych konsumentów do Internetu, będącego wynikiem rozwoju technologii IT oraz relatywnie mniejszych cen za dostęp do Internetu. Coraz powszechniejszy dostęp do Internetu umożliwia aktywne przeglądanie stron internetowych w celu pozyskiwania informacji i opinii o produktach i usługach oraz dzielenia się własnymi uwagami, co uzasadnia celowość podejmowania działań w zakresie marketingu szeptanego. Dzięki Internetowi konsumenci mają możliwość nie tylko pozyskania informacji o produkcie czy usłudze, ale również poddania ich ocenie.

Tabela 4: Miejsce wykorzystywania Internetu w latach 2010-2011 (% osób wykorzystujących Internet w wieku 16-74 lata w okresie ostatnich trzech miesięcy)

Table 4: Place of internet use, 2010 - 2011 (% of individuals aged 16 to 74 who used the internet in the three months prior to the survey)

	Dom			W miejscu pracy			W miejscu edukacji			Sąsiedzi, przyjaciele			Inne		
	2010	2011	Dynamika 2011/2010	2010	2011	Dynamika 2011/2010	2010	2011	Dynamika 2011/2010	2010	2011	Dynamika 2011/2010	2010	2011	Dynamika 2011/2010
EU-27	92	93	101%	41	42	102%	12	12	100%	23	24	104%	14	14	100%
Polska	91	93	102%	32	30	94%	16	14	88%	19	16	84%	9	8	89%

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>

Internet staje się coraz bardziej popularnym narzędziem wykorzystywanym w działalności marketingowej ze względu na fakt, że nie tylko coraz więcej Polaków posiada do niego dostęp ale przede wszystkim dlatego, że coraz więcej osób korzysta z niego codziennie. Jest już tak w przypadku 45% Polaków w wieku 16-74 lata, dynamika zmian tego wskaźnika w 2011 wynosiła 107% i była o 1 punkt procentowy wyższa niż w średnia w UE-27.

Tabela 5. Częstotliwość korzystania z Internetu 2010-2011 (% osób w wieku 16-74)

Table 5. Frequency of internet use, 2010 – 2011 (% of individuals aged 16 to 74)

	Wykorzystywał Internet w przeciągu ostatnich 3 miesięcy			Co najmniej raz w tygodniu ale nie codziennie			Codziennie		
	2010	2011	dynamika 2011/2010	2010	2011	dynamika 2011/2010	2010	2011	dynamika 2011/2010
EU-27	69	71	103%	12	11	92%	53	56	106%
Polska	59	62	105%	12	12	100%	42	45	107%

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>

Dostęp do Internetu w 2011 roku posiadało 94% polskich przedsiębiorstw, choć należy zauważyć, że wskaźnik ten był zróżnicowany w zależności od

wielkości przedsiębiorstwa. Stopień penetracji Internetu wśród przedsiębiorstw w Polsce jest niższy niż średnia w UE-27 o zaledwie 1 punkt procentowy. W naszym kraju 65% przedsiębiorstw posiada własne witryny i strony internetowe. Popularyzacja Internetu jako kanału dystrybucji i komunikacji przekłada się na udział procentowy sprzedaży drogą elektroniczną w ogólnej sprzedaży. Analizując udział procentowy obrotów przedsiębiorstwa pochodzących z handlu elektronicznego w całości obrotów należy zauważyć, że kształtował się on w UE-27 w roku 2009 i 2010 roku na poziomie 14%, choć jego udział był zależny od kraju, w Polsce wynosił on 11%, co oznaczało wzrost o 3 punkty procentowe w stosunku do poprzedniego roku (Tabela 6).

Tabela 6. Obroty przedsiębiorstw z handlu elektronicznego, 2009, 2010
Table 6. Enterprise turnover from e-commerce, 2009, 2010 (% of total turnover)

Terytorium	2009 (%)	2010 (%)	dynamika 2010/2009
UE - 27	14	14	100%
Polska	8	11	138%

Źródło: opracowanie własne na podstawie strona internetowa <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu> (09.09.2013 – data dostępu)

Przeprowadzone w 2013 roku, przez autorkę badania ankietowe wśród młodych konsumentów dowodzą, że ponad 80 % badanych odwiedza portale społecznościowe. Jak podają C.K. Prahalad i V. Ramaswany: w ramach społeczności osoby dzielą się swoimi pomysłami i uczuciami bez zwracania uwagi na bariery geograficzne lub społeczne, rewolucjonizując w ten sposób pojawiające się rynki i przekształcając już istniejące⁸.

Serwisy internetowe działające w ramach idei społecznościowej umożliwiają⁹:

- wypowiedzianie się konsumentów w formie rekomendacji i recenzji;
- zgłaszanie skarg;
- prowadzenie dialogu z innymi użytkownikami;
- oceńanie produktów i kształtowanie ich rankingów;
- tworzenie bazy wiedzy;

⁸ C.K. Prahalad, V. Ramaswany, *The Future of Competition. Co-creating Unique Value Customers*, "Harvard Business School Press", Boston 2004.

⁹ P. de Pourbaix, *Rola Internetu i mediów społecznościowych na rynku młodych konsumentów* [w:] *Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce*, red. A. Olejniczuk-Merta, Handel Wewnętrzny, styczeń 2013, s. 277.

- uczestnictwo internautów w różnego rodzaju badaniach realizowanych on – line.

Serwisy społecznościowe ułatwiają przede wszystkim kontakty ze znajomymi, jak również podtrzymywanie tzw. słabych relacji, czyli znajomości, które bez tych serwisów byłoby bardzo trudne do utrzymania w ogóle (Tabela 9).

Tabela 9. Przyczyny, dla których badani młodzi konsumenci odwiedzają portale społecznościowe
Table 9. Motives for visiting websites by respondents

Przyczyny, dla których odwiedzasz serwisy społecznościowe	Wskazanie w %
Utrzymuję kontakt ze znajomymi	76
Utrzymuję relacje ze znajomymi z obecnej pracy/szkoły	61
Oglądam i komentuję treści zamieszczane przez innych	47
Otrzymuję aktualne informacje z różnych źródeł, w tym również dotyczące produktów i usług	33
Poznaję nowych znajomych	33
Spędzam czas, grając w gry, rozwiązując quizy, itp..	30
Powiadamiam znajomych o bieżących wydarzeniach z mojego życia	28
Zamieszczam różne treści dostępne dla innych np. o produktach	27
Buduję swój wizerunek w Internecie	12
Szukam oferty pracy	12
Trudno powiedzieć	3
Inne cele	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=341)

Analiza danych zawartych w Tabeli 9 pozwala zauważyć, że oprócz utrzymywania kontaktów z najbliższymi internauta poszukuje wiadomości na temat pracy, studiów, produktów czy usług. Jedna czwarta badanych komentuje sytuacje, zjawiska, produkty oraz usługi dostarczając tym samym istotnych informacji producentom, co do swoich preferencji nabywczych. Natomiast co trzeci zapytany poszukuje w Internecie aktualnych informacji w tym również związanych z zakupami. Taka wymiana informacji, z jednej strony pozwala na uży-

skanie opinii od potencjalnego użytkownika/usługobiorcy o ofercie, z drugiej zaś może być świadomą lub nieświadomą formą reklamy dla danego producenta. Jednakże w obu tych przypadkach stanowią formę kreowania postaw i zachowań uczestników społeczności medialnej. Można śmiało stwierdzić, iż Internet wraz z jego pochodnymi narzędziami stał się podstawowym narzędziem komunikacji wśród młodych konsumentów. Warto zauważyć, że marketing szeptany może być szczególnie użytecznym narzędziem w przypadku wdrażania innowacji, której zakres może stać się „tematem plotki” w komunikacji szeptanej. W tym miejscu warto ponownie przytoczyć badania autorki artykułu, z których wynika, że wśród młodych konsumentów Internet jak źródło informacji w poszukiwaniu informacji o innowacjach w zakresie żywności uzyskał ocenę ważności na poziomie 2,58.

Pozytywne informacje rozpowszechniane w Internecie mogą bardzo znacząco wpłynąć na postawy konsumentów wobec innowacji produktów żywnościowych. W tym momencie warto wspomnieć o różnych formach marketingu szeptanego dzięki, któremu producenci żywności mogą zainicjować przekazywanie różnych informacji o produkcie. Równie użytecznym może być nawiązywanie pozytywnych relacji z autorami blogów, bowiem oni jako liderzy opinii mogą bardzo istotnie wpłynąć na akceptację nowego produktu przez innych. Internet może zostać również wykorzystany w komunikacji poprzez: bannery reklamowe, strony WWW, e-mail i wiele innych¹⁰.

Podsumowanie ***Conclusion***

Marketing szeptany polega na wykorzystaniu sieci kontaktów konsumentów, ich roli w społeczeństwie i dostępu do mediów w taki sposób, aby upowszechniać zachowania i budować preferencje poprzez rozpowszechnianie informacji. Dynamiczny rozwój Internetu sprawił, że przestrzeń komunikacji coraz częściej obejmuje świat wirtualny. Komunikacja nieformalna odbywająca się w środowisku wirtualnym charakteryzuje się mniejszą siłą więzi między jej uczestnikami niż tradycyjne formy komunikacji nieformalnej. Może ona przyjmować różne formy: opinie i recenzje internautów, komentarze, fora dyskusyjne, serwisy społecznościowe, blogi czy też chaty. Informacje o produktach i usługach rozchodzą się zatem wśród potencjalnych konsumentów poprzez sieci kontaktów międzyludzkich. Konsumenty chętnie dzielą się swoimi uwagami i opiniami na temat firmy oraz jej produktów, jak również sami zasięgają opinii innych konsumentów redukując w ten sposób ryzyko podjęcia niewłaści-

¹⁰ J. Śnihur, *Reklama i promocja firmy w Internecie*, [w:] *Multimedia w biznesie i edukacji*, redaktor naukowy L. Kiełtyka, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 199.

wej decyzji. Pozytywne informacje rozpowszechniane w sieci istotnie budują wizerunek firmy.

Literatura

Bibliograph

- Badzińska E., *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, PWE, Warszawa 2011.
- Bondos I., *Miejsce i rola konsumentów w procesie komunikacji nieformalnej*, [w:] *Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce*, red. A. Olejniczuk-Merta, Handel Wewnętrzny, styczeń 2013.
- Burgiel A., *Zarządzanie przepływem komunikacji nieformalnej jako metoda kształtowania wizerunku firmy usługowej*, http://mup.pomocprawna.info/mup_document,35.html data dostępu 1707.2013.
- Czarnecki A., *Gorsze niż piorun*, Businessman Magazine 1994 nr 4.
- de Pourbaix P., *Rola Internetu i mediów społecznościowych na rynku młodych konsumentów*, [w:] *Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce* red. A. Olejniczuk-Merta, Handel Wewnętrzny, styczeń 2013.
- Lotko A., *Marketing wobec ponowoczesności*, CEDEWU, Warszawa 2013.
- Prahalad C.K., Ramswamy V.: *The Future of Competition. Co-creating Unique Value Customers*, "Harvard Business School Press", Boston 2004.
- Scheibe A., *Marketing wirusowy a sposób postrzegania marki*, [w:] *Gospodarka elektroniczna – wyzwania rozwojowe*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 703, Ekonomiczne Problemy Usług nr 88 red. J. Buko, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
- Śnihur J., *Reklama i promocja firmy w Internecie*, [w:] *Multimedia w biznesie i edukacji*, red. L. Kiełtyka, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.

Netografia

Netography

- http://mup.pomocprawna.info/mup_document,35.html data dostępu 1707.2013.
- <http://www.internetstandard.pl/news/164612/Internauci.stosuja.marketing.szeptany.html>

Znaczenie Internetu w rozwoju marketingu szeptanego

Streszczenie

Jednym z czynników przyczyniających się do wzrostu znaczenia różnych form komunikacji nieformalnej jest narastający brak zaufania do tradycyjnych narzędzi promocyjnych, równie duże znaczenia ma zmiana postaw konsumentów przejawiająca się wzrostem ich aktywności w procesie pozyskiwania i przekazywania informacji o ofercie rynkowej. Rozwój Internetu przyczynia się przesunięcia przestrzeni komunikacji nieformalnej ze świata realnego do wirtualnego, co zaowocowało rozwojem nowych form marketingu szeptanego w sieci. Z przeprowadzonych

badania wynika, że ponad 80% respondentów odwiedza portale społecznościowe. Czynią to przede wszystkim w celu utrzymania kontaktów ze znajomymi, ale nie tylko – co trzeci badany pozyskuje tą drogą wszelkie informacje w tym również o produktach i usługach, a co czwarty badany zamieszcza w Internecie swoje rekomendacje odnośnie produktów i usług.

The importance of the Internet in the development of word of mouth marketing

Summary

One of the factors contributing to the rise of various forms of informal communication is a growing lack of confidence in the traditional promotional tools, as great importance is to change consumer attitudes manifested by an increase in their activity in the collection and transmission of information on the market offer. Development of the Internet contributes to shift the informal communication from the real world to the virtual, which resulted in the development of new forms of word of mouth marketing on the web. The study shows that over 80% of respondents visit social networks. They do it primarily to maintain contact with your friends, but not limited to - one in three wins this way all information including products and services, and every fourth publishes online its recommendations on products and services.

Potrzeba bezpieczeństwa osób starszych a idea srebrnej gospodarki

The Need of Security of Elderly and the Silver Economy Concept

Wprowadzenie Introduction

Problem starzenia się społeczeństw jest aktualnie szeroko dyskutowany. Demografowie jednoznacznie wypowiadają się, że społeczeństwa na całym świecie starzeją się i jednocześnie przestrzegają przed negatywnymi następstwami tego zjawiska. Jednakże zmiana tego trendu wymaga czasu, a także wielu zabiegów ze strony polityków aby przekonać obywateli do podjęcia działań w kierunku próby odwrócenia wspomnianego trendu. W związku z tym, że aktualnie w Polsce ludność w wieku 65+ stanowi ok. 13,8 proc. społeczeństwa, a według prognoz w 2035 roku będzie stanowiła ok. 23 proc. to grupie tej należy poświęcić szczególną uwagę. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę przedstawienia kwestii dotyczących potrzeby bezpieczeństwa u osób starszych i jej znaczenia w kontekście wdrażania idei srebrnej gospodarki.

Demografia osób starszych Demographics of elder people

Przeciętna długość życia mężczyzn w Polsce to aktualnie ok. 72 lata, natomiast kobiety żyją ok. 81 lat, przy czym w ciągu ostatnich 20 lat życie Polaków wydłużyło się odpowiednio: mężczyźni o 6 lat, zaś kobiety o 5 lat. Te statystyki są z jednej strony bardzo dobrymi wiadomościami, bo mogą oznaczać, że cel ten jest osiągnięty m.in. dzięki temu, że poziom opieki zdrowotnej rośnie, zaś z drugiej strony starzenie się społeczeństwa nieodłącznie wiąże się ze wzrostem kosztów, a w konsekwencji ze zwiększaniem wydatków budżetowych. Z najnowszego raportu ONZ dotyczącego jakości życia seniorów¹ wynika, że Polska

¹ Global AgeWatch Index 2013, <http://www.helppage.org/global-agewatch/reports/global-agewatch-index-2013-insight-report-summary-and-methodology/> (data dostępu: 10.1013).

zajmuje odległe 62 miejsce w kontekście oceny jakości życia wśród 91 badanych krajów. W kwestii bezpieczeństwa finansowego (emerytura) Polska we wspomnianym raporcie zajęła 20 miejsce, w kwestii zatrudnienia i edukacji 54 miejsce, w kwestii infrastruktury miejsce 43, zaś w kwestii służby zdrowia Polska zajęła dalekie 87 miejsce. Ogólna pozycja Polski we wspomnianym rankingu ONZ może budzić pewne wątpliwości, bo daleko przed Polską uplasowały się chociażby Chiny. Ponadto Białoruś czy Wietnam także wyprzedziły Polskę w tym plebiscycie. Jak zaznacza P. Błędowski ranking nie odzwierciedla faktycznej pozycji Polski, jednakże z drugiej strony osiągnięta w tym rankingu pozycja Polski może pociągnąć za sobą zainteresowanie życiem osób starszych².

Z Raportu OECD „Przemiany demograficzne i starzenie się społeczeństwa: konsekwencje dla lokalnych rynków pracy w Polsce” wynika, że władze regionalne zarządzając starzejącym się społeczeństwem powinny zdawać sobie sprawę, iż zjawisko starzenia się populacji wpływa negatywnie na wzrost PKB, zwiększając współczynnik obciążenia ekonomicznego oraz koszty związane z opieką zdrowotną, emeryturami i opieką dla osób starszych. Niezbędna jest realizacja systemowej i zrównoważonej polityki, dotyczącej starzenia się społeczeństwa na wszystkich szczeblach administracji publicznej: krajowym, regionalnym i lokalnym. Takie posunięcia umożliwiają wdrażanie działań, mających na celu zabezpieczenie potrzeb społeczeństwa, spowodowanych bieżącymi i przyszłymi procesami starzenia się populacji, w dwóch obszarach: wsparcia na rzecz starzejącego się społeczeństwa oraz starzenia się siły roboczej³.

W Polskiej nauce widoczna jest luka w wiedzy dotyczącej potrzeb osób starszych i stopnia ich zaspokojenia pod względem zarówno ilościowym, jak i jakościowym. Bardzo istotne jest więc rozpoznanie tych potrzeb na tle istniejącego stanu rozwoju sektora świadczącego usługi dla seniorów. Osoby starsze stanowią dotychczas niedoceniany i niedostatecznie wykorzystywany kapitał społeczny i powinny być traktowane zgodnie z koncepcją srebrnej gospodarki.

Idea srebrnej gospodarki ***The silver economy concept***

Srebrna gospodarka jako nowy trend ekonomiczny jest rozumiana jako specyficzny system ekonomiczny mający na celu wykorzystanie potencjału drzemiącego w osobach starszych, z uwzględnieniem jak najbardziej efektywnego zaspokojenia ich potrzeb. W koncepcji srebrnej gospodarki uwaga skoncentrowana jest z jednej strony na potrzebach i popycie starszej populacji, a z drugiej

² Por. „Czas starych Polaków” Gazeta Wyborcza nr 239, 12-13 październik 2013, s. 3.

³ Por. Raport „Przemiany demograficzne i starzenie się społeczeństwa: konsekwencje dla lokalnych rynków pracy w Polsce”, OECD, LEED, 2013, s. 140.

na cechach tej grupy, które można byłoby wykorzystać do większej aktywizacji i samodzielności. Przyjmuje się przy tym, że wzrost aktywności i społecznej integracji osób starszych jest warunkiem lepszego zaspokajania ich potrzeb, sprzyjając wyższej jakości nie tylko ich życia, ale życia całego społeczeństwa. Pojęciu srebrnej gospodarki przydaje się też neutralne znaczenie, jako gospodarki ewoluującej w kierunku potrzeb starszej populacji bez jej specjalnego – interwencyjnego – ukierunkowania⁴.

Proces budowy srebrnej gospodarki przebiega w następujących etapach⁵:

- marginalizacja potrzeb osób starszych,
- modyfikowanie istniejących produktów w taki sposób, aby zwiększyć ich użyteczność dla seniorów,
- wdrażanie specjalnie zaprojektowanych dla osób starszych produktów,
- myślenie o potencjalnych klientach w kategoriach nie tylko jednostek, lecz również grup lub organizacji,
- przygotowanie do starości.

Polska gospodarka znajduje się na początkowym etapie rozwoju srebrnej gospodarki. W krajowej literaturze przedmiotu stosunkowo rzadko poruszane są kwestie dotyczące potrzeb osób starszych, równie rzadko można spotkać się z podejściem traktującym tę grupę osób jako cennych konsumentów. Znacznie częściej mówi się o seniorach w kontekście rynku pracy, choć z założenia osoby w wieku 65+ są już w wieku emerytalnym. Zapomina się o tym, że jest to również grupa konsumentów, która będzie jak wyżej wspomniano coraz liczniejsza. Kwestię starzenia się społeczeństwa należy więc postrzegać nie tylko w kategorii zagrożeń, ale również szans, gdyż osoby starsze to grupa mająca stabilną siłę nabywczą (często wyższą niż osoby aktywne zawodowo) i zgłaszająca popyt na produkty i usługi dostosowane do ich potrzeb. Seniorzy i seniorki są zainteresowani aktywnym stylem życia, w związku z czym firmy powinny zwiększyć ofertę m.in. w zakresie kształcenia przez całe życie i usług rehabilitacyjnych oraz wspierania rozwoju infrastruktury kulturalnej, oświatowej, rekreacyjnej i turystycznej.

Potencjalne obszary rozwoju produktów i usług srebrnej gospodarki skoncentrowane winny być na⁶:

- zapewnieniu jak najdłuższej aktywności zawodowej;
- zapewnieniu jak najdłuższej samodzielności;
- zagospodarowaniu czasu seniorów;
- dbaniu przez seniorów o swoje zdrowie i swój image;
- zapewnianiu integracji społecznej;

⁴ Golinowska S., „Srebrna gospodarka” i miejsce w niej sektora zdrowotnego. *Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania*, Zeszyty Naukowe Ochrony Zdrowia. Zdrowie Publiczne i Zarządzanie, tom IX, nr 1/2011: 76–85

⁵ http://rops-katowice.pl/ois/dopobrania/Piotr_Szukalski.pdf (data dostępu: 25.10.13.)

⁶ http://rops-katowice.pl/ois/dopobrania/Piotr_Szukalski.pdf (data dostępu: 25.10.13.)

- dostarczeniu usług finansowych „wrażliwych na wiek”.

W każdym z wymienionych obszarów rozwoju srebrnej gospodarki można byłoby znaleźć elementy wpływające na kształtowanie poczucia bezpieczeństwa seniorów, co potwierdza tezę, że kategoria bezpieczeństwa jest kategorią złożoną, przez co jest trudna do jednoznacznego zdefiniowania.

Wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa seniorów ***Strengthening the sense of security of seniors***

Poczucie bezpieczeństwa to problem bardzo złożony. Analiza tego zjawiska w kontekście potrzeb osób starszych wcale nie czyni go mniej skomplikowanym. Z pewnością poczucie bezpieczeństwa zależy od takich zmiennych jak chociażby płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania, status społeczny, poziom dochodów czy w końcu wiek. Ta ostatnia zmienna wydaje się być szczególnie istotna, gdyż jak wynika z dotychczasowych badań osoby w starszym wieku w sposób specyficzny odczuwają potrzebę bezpieczeństwa⁷. Starszy wiek powoduje, że pewne elementy składające się na poczucie bezpieczeństwa stają się szczególnie istotne. Funkcjonowanie we współczesnym świecie wiąże się z istnieniem wielu zagrożeń, których charakter jest bardzo szeroki. Zagrożenia te mogą dotyczyć zarówno bezpieczeństwa w kontekście zabezpieczenia finansowego, czucia się bezpiecznym we własnym domu i miejscu zamieszkania, bezpieczeństwa w kontekście dostępu do usług służby zdrowia, bezpieczeństwa w odniesieniu do usług świadczonych przez policję, czy w końcu bezpieczeństwa w kontekście braku barier w otoczeniu osób starszych. Jak widać kwestia bezpieczeństwa osób starszych jest kwestią wielowymiarową. Warto jednakże zauważyć, że poczucie bezpieczeństwa osób starszych jest istotne także dlatego, by seniorom stworzyć warunki do jak najbardziej aktywnego procesu starzenia się.

Jak wynika z powszechnie znanej teorii Masłowa ukazującej hierarchiczną strukturę potrzeb, potrzeba bezpieczeństwa jest potrzebą niższego rzędu. Zatem od jej zaspokojenia zależy komfort życia jednostki, ale także możliwość i jakość zaspokojenia innych potrzeb.

Potrzebę bezpieczeństwa w odniesieniu do osób starszych należy rozumieć jako stabilność, opiekę, poczucie praw, porządku i granic. Jej niezaspokojenie skutkuje permanentnym poczuciem lęku, a w konsekwencji nerwicą i depresją. W wieku senioralnym może wynikać m.in. z braku zrozumienia zjawisk świata, zbyt szybko zmieniającej się technologii a także z zagrożenia wynikającego z traconej niezależności funkcjonalnej, czyli samodzielności życiowej⁸. Zaspoko-

⁷ Szerzej na ten temat: Halicka M., Halicki J. (red.), *Przemoc wobec ludzi starych*, Wyd. Temida 2, Białystok 2010.

⁸ http://www.seniorzy.sopot.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=152:smiech&catid=4:promo (data dostępu: 20.10.13).

kojona potrzeba bezpieczeństwa pobudza do podejmowania działań w zakresie realizacji innych potrzeb, które z kolei mogą sprawić, że seniorzy będą czuli się ciągle potrzebni i społecznie użyteczni. Zarówno doświadczenie życiowe i zawodowe osób starszych jest bezsprzecznie bardzo cenne. Niestety seniorzy stanowią dotychczas niedoceniany i niewykorzystywany kapitał społeczny, a powinny być traktowane zgodnie z założeniami koncepcji srebrnej gospodarki. W praktyce powinno to być poparte dążeniem do wykorzystania potencjału drzemącego w osobach starszych, z uwzględnieniem jak najlepszego zaspokojenia ich potrzeb. „Ludzie czasu wolnego”, jak nazywa seniorów A. Zych⁹ są grupą, która wymaga by ich potrzeb nie marginalizować, lecz raczej stworzyć warunki do ich zaspokojenia z korzyścią dla innych generacji wiekowych.

W Raporcie „Instytucje wobec potrzeb osób starszych” zamieszczono wyniki badań, którymi kierował Instytut Rozwoju Służb Społecznych (IRSS) dotyczące potrzeb seniorów. Badanie przeprowadzono w gminach we wszystkich 16 województwach, a jego podstawowym celem była diagnoza oferty usług świadczonych na rzecz osób starszych na terenie badanej gminy. Jednym z obszarów badań było poczucie bezpieczeństwa wśród ludzi starszych. W tym obszarze badań wykorzystano blok pytań składający się z następujących kategorii usług¹⁰:

- Usuwanie barier w otoczeniu fizycznym, w mieszkaniu osób starszych, służące bezpieczeństwu i utrzymywaniu samodzielności życiowej seniorów,
- Funkcjonowanie systemu wczesnej sygnalizacji zagrożenia w mieszkaniu (dostęp do telefonu, specjalne taryfy dla tzw. telefonów socjalnych, sieci alarmowe itp.),
- Program: Bezpieczeństwo seniorów w domu i na ulicy przygotowany we współpracy z policją, strażą miejską i strażą pożarną,
- Porady prawne dla osób starszych z zakresu prawa spadkowego, rodzinnego itp.

Analiza wyników badań IRSS pokazuje, że w zakresie wzmacniania poczucia bezpieczeństwa osób starszych najrzadziej realizowany jest program Bezpieczeństwo seniorów w domu i na ulicy, natomiast usługą, która jest najczęściej oferowana osobom starszym jest udzielanie porad prawnych z zakresu prawa spadkowego, rodzinnego itp.

Ponadto dociekania wykazały, że w ramach analizy regionalnego uwarunkowania dostarczanych usług z zakresu bezpieczeństwa widoczne jest istotne zróżnicowanie w tym zakresie, np. Program: Bezpieczeństwo seniorów w domu i na ulicy w ogóle nie jest realizowany w jednym z szesnastu województw, tj.

⁹ Por. Zych A., *Człowiek wobec starości. Szkice z gerontologii społecznej*, BPS, „Śląsk” Katowice 1999, s. 11.

¹⁰ Raport „Instytucje wobec potrzeb osób starszych”, IRSS, Warszawa, 2010, s. 96, <http://irss.pl/wp-content/uploads/2011/07/Instytucje-wobec-potrzeb-osob-starszych-raport-IRSS.pdf> (data dostępu: 21.10.13)

w województwie warmińsko-mazurskim, natomiast w województwie dolnośląskim oraz świętokrzyskim realizacja tego programu objęła ok. 15 proc. gmin biorących udział w badaniu. Podobnie wygląda realizacja usługi funkcjonowania systemu wczesnej sygnalizacji zagrożenia w mieszkaniu, gdyż jest ona prawie w ogóle niewidoczna w ofercie usług skierowanych do osób starszych. Relatywnie dobrze na tle innych województw w zakresie realizacji tej usługi wypadają województwa warmińsko-mazurskie oraz podkarpackie, gdzie odsetek gmin, w których usługa ta jest realizowana sięga 0,14 proc. wszystkich gmin objętych badaniami. Stosunkowo dobrze przedstawia się realizacja dwóch pozostałych usług w omawianym obszarze, czyli w zakresie usuwania barier w otoczeniu fizycznym osób starszych oraz w zakresie świadczenia porad prawnych dla osób starszych. Usługa z zakresu usuwania barier realizowana jest w ponad 25 proc. gmin objętych badaniami. Wyjątek stanowi województwo mazowieckie, gdzie usługa ta jest realizowana w 16 proc. badanych gminach. Świadczenie porad prawnych dla osób starszych jest realizowane w ponad 28 proc. gminach objętych badaniami. Zdecydowanym liderem w zakresie realizacji tej usługi na tle innych województw jest województwo warmińsko-mazurskie, gdzie usługa ta jest realizowana na terenie 44 proc. gmin biorących udział w badaniu. Z kolei w województwach opolskim i świętokrzyskim usługa ta jest realizowana odpowiednio w 17 proc. i 19 proc. poddanych badaniu gmin. Zatem jak wynika z badań w zakresie wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa osób starszych istnieje wyraźna dysproporcja pomiędzy częstotliwością realizacji poszczególnych usług, a także istnieje wyraźne regionalne zróżnicowanie w zakresie ich dostarczania.

Z Tabeli 1 wynika także stopień zaangażowania sektora pozarządowego w realizację usług w obszarze wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa seniorów. Organizacje pozarządowe w tym obszarze odgrywają bardzo niewielkie znaczenie. Relatywnie duży na tle wszystkich analizowanych usług jest udział sektora NGO's w zakresie świadczenia porad prawnych dla osób starszych. Trudno jest jednak mówić tutaj o istotnym udziale trzeciego sektora w tej kategorii usług, gdyż udział ten wynosi nieco ponad 15 proc. wśród wszystkich podmiotów świadczących tego rodzaju usługi. Pod tym względem nie istnieją większe różnice pomiędzy wszystkimi usługami w omawianym obszarze i odsetek udziału sektora non-profit waha się w przedziale 0,08–0,15 wśród wszystkich podmiotów świadczących tego rodzaju usługi. Zauważalne są również różnice pomiędzy województwami pod względem uczestnictwa sektora pozarządowego w realizacji najbardziej popularnej usługi w obszarze wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa wśród osób starszych. Najczęściej analizowane usługi dostarczane są przez trzeci sektor w województwach mazowieckim i wielkopolskim.

Tabela 1. Realizacja usług na rzecz osób starszych w zakresie wzmacniania poczucia bezpieczeństwa.

Table 1 Implementation of services to strengthen sense of security for the elderly.

Typ usługi	Liczba gmin/miast na terenie których realizowana jest usługa	Liczba realizacji danej usługi przez sektor pozarządowy
Porady prawne dla osób starszych z zakresu prawa spadkowego, rodzinnego itp.	594	94
Usuwanie barier w otoczeniu fizycznym, w mieszkaniu osób starszych, służące bezpieczeństwu i utrzymywaniu samodzielności życiowej seniorów	533	56
Funkcjonowanie systemu wczesnej sygnalizacji zagrożenia w mieszkaniu	144	12
Program: Bezpieczeństwo seniorów w domu i na ulicy przygotowany we współpracy z policją, strażą miejską i strażą pożarną	110	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raport „Instytucje wobec potrzeb osób starszych”, IRSS, Warszawa, 2010, s. 97-103, <http://irss.pl/wp-content/uploads/2011/07/Instytucje-wobec- potrzeb-osob-starszych-raport-IRSS.pdf> (data dostępu: 21.10.13).

Organizacje pozarządowe bardzo często angażują się w różnego rodzaju działania podejmowane na rzecz osób starszych. Od kilku lat zauważalny jest trend aktywizowania seniorów w zakresie m.in. usług edukacyjnych, kulturalnych czy rekreacyjnych, których inicjatorami są organizacje pozarządowe. W Tabeli 2 ukazano aktywność tych organizacji w kontekście podejmowanych przez nie działań na rzecz osób starszych w obszarze bezpieczeństwa osobistego. Z tabeli wynika, że organizacje non-profit w swojej działalności na rzecz osób starszych skupiają się upowszechnianiu międzypokoleniowego wolontariatu z zakresu ratownictwa, w tym ratownictwa medycznego, promowaniu idei wrażliwości społecznej na potrzeby osób starszych, czy w końcu promowanie aktywności społecznych z zakresu bezpieczeństwa, jak chociażby straże sąsiedzkie. W tym miejscu trzeba przyznać, że działalność sektora NGO's jest bardzo pożądana i wpisuje się w widoczną lukę działań podejmowanych przez instytucje publiczne.

Tabela 2. Aktywność organizacji pozarządowych w obszarze bezpieczeństwa osobistego związana z potrzebami osób starszych.

Table 2. Non-governmental activities meeting safety-related needs of the elderly.

Obszar aktywności	Rodzaj działalności
Bezpieczeństwo osobiste	• upowszechnianie międzypokoleniowego wolontariatu w zakresie ratownictwa medycznego, ratownictwa górskiego, ochrony przeciwpożarowej, obrony cywilnej, działań psychologicznych i socjalnych w sytuacjach kryzysowych, w tym w szczególności promowanie wolontariatu wśród osób młodych, • promowanie idei wrażliwości społecznej w zakresie bezpieczeństwa seniorów w domu, na drodze i innych obszarach, • promowanie aktywności społecznych w zakresie bezpieczeństwa, takich jak straż sąsiedzkie, patrole społeczne i inne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ekspertyza Marcina Mikosa [w:] *Wyzwania Małopolski w kontekście starzenia się społeczeństwa. Podejście strategiczne*, Małopolskie Studia Regionalne nr 2-3/19-20/2010, http://www.malopolskie.pl/Pliki/2010/MSR_2_19-20_2010.pdf (data dostępu: 25.10.13).

Z punktu widzenia wzmacniania poczucia bezpieczeństwa osób starszych kluczową kwestią jest opieka nad osobami starszymi, często niesamodzielnymi. Ta faza życia, jaką jest starość wielu osobom, już na wcześniejszych etapach życia „spędza sen z powiek”. Pragnienie bycia jak najdłużej osobą samodzielną, niewymagającą pomocy przy codziennych obowiązkach jest czynnikiem znacznie poprawiającym komfort życia. Tym niemniej poczucie pewności, że gdyby taka pomoc była koniecznością to będą ludzie lub instytucje, które ją przejmą jest czynnikiem niebagatelnym w kontekście budowy poczucia bezpieczeństwa. W Polsce przyjmuje się powszechnie, że opieka nad osobą starą i niesamodzielną jest powinnością rodziny. Jak zauważa J. Hrynkiewicz¹ w Polsce w świadomości lokalnych liderów samorządowych i społecznych problem opieki nad osobami starymi i niesamodzielnymi to po prostu „sprawa rodziny” lub wręcz „uciążliwy kłopot rodziny”. Jednakże zachodzące w Polsce zmiany zarówno społeczne, jak i ekonomiczne wywołały istotne zmiany w strukturze i warunkach życia rodzin. W efekcie dużej skali migracji zagranicznej z związku z koniecznością znalezienia pracy, a także coraz częstsze

¹ Por. Hrynkiewicz J.(red.), *O sytuacji ludzi starszych*, II Kongres Demograficzny, Warszawa 2012, s. 13, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/bip/BIP_POZ_O_sytuacji_ludzi_starszych_2012.pdf (data dostępu: 18.10.13)

zaangażowanie kobiet w pracę zawodową istotnie uniemożliwiają zapewnienie opieki niesamodzielnym członkom rodziny. Powszechny aktualnie w Polsce problem eurosieroctwa dotyczy przecież nie tylko dzieci emigrantów, ale także starych i/lub niesamodzielných członków ich rodzin. Takie zjawiska społeczne powodują, że coraz częściej mówi się o pilnej potrzebie stworzenia rozwiązania systemowego mającego na celu zastąpienie nieobecnych członków rodzin w sprawowaniu opieki nad osobami starszymi.

Zamiast podsumowania ***Instead of the summary***

Jak wcześniej wspomniano starzenie się ludności ma bardzo rozległe konsekwencje dla funkcjonowania rodzin i gospodarstw domowych, wielkości zatrudnienia oraz finansów publicznych. Wspomniane konsekwencje mają wymiar zarówno negatywny, jak i pozytywny. Negatywny to m.in. konieczność ponoszenia wyższych nakładów na służbę zdrowia, pomoc społeczną, czy pomoc w zakresie pielęgnacyjno-opiekuńczym. Wymienione następstwa procesu starzenia się społeczeństwa oddziałują bezpośrednio na poziom wydatków publicznych państwa. Z kolei pozytywnych następstw starzenia się należy doszukiwać się w traktowaniu seniorów jako ważnych i lojalnych konsumentów, którzy nieustannie zgłaszają popyt, który, co ważne, często poparty jest finansowymi możliwościami jego zaspokojenia.

Wdrożenie z sukcesem założeń srebrnej gospodarki wiąże się z traktowaniem osób starszych jako grupy społecznej, której potrzeby będą rozpoznane i w efekcie czego powstaną dobra i usługi uwzględniające ich potrzeby. Kluczową z punktu widzenia osób starszych potrzebą jest potrzeba bezpieczeństwa, gdyż z punktu widzenia starszego wieku nabiera ona szczególnego znaczenia. Następstwa starości, w tym często niesamodzielnosc, choroby, a czasem niedołężność skutkują tym, że rola potrzeb z tego zakresu gwałtownie wzrasta. Pewność dostępu do opieki medycznej, poczucie bezpieczeństwa finansowego, mieszkaniowego czy w końcu gwarancja opieki i troska rodziny o osoby starsze wysuwają się na pierwszy plan. Zaspokojenie potrzeb z tego zakresu może się przyczynić do zwiększenia zainteresowania seniorów innymi elementami srebrnej gospodarki, jak chociażby integracją społeczną czy chęcią uczestnictwa w nawiązywaniu dialogu międzypokoleniowego.

Literatura ***Bibliography***

„Czas starych Polaków” Gazeta Wyborcza nr 239, 12-13 październik 2013.

- Global AgeWatch Index 2013, <http://www.helppage.org/global-agewatch/reports/global-agewatch-index-2013-insight-report-summary-and-methodology/>
- Golinowska S., „Srebrna gospodarka” i miejsce w niej sektora zdrowotnego. *Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania*, Zeszyty Naukowe Ochrony Zdrowia. Zdrowie Publiczne i Zarządzanie, tom IX, nr 1/2011.
- Halicka M., Halicki J. (red.), *Przemoc wobec ludzi starych*, Wyd. Temida 2, Białystok 2010.
- Hrynkiewicz J. (red.), *O sytuacji ludzi starszych*, II Kongres Demograficzny, Warszawa 2012. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bip/BIP_POZ_O-sytuacji_ludzi_starszych_2012.pdf
- http://rops-katowice.pl/ois/dopobrania/Piotr_Szukalski.pdf
- http://www.seniorzy.sopot.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=152:smiech&catid=4:promo
- Raport „Instytucje wobec potrzeb osób starszych”, IRSS, Warszawa, 2010, <http://irss.pl/wp-content/uploads/2011/07/Instytucje-wobec-potrzeb-osob-starszych-raport-IRSS.pdf>
- Raport „Przemiany demograficzne i starzenie się społeczeństwa: konsekwencje dla lokalnych rynków pracy w Polsce”, OECD, LEED, 2013.
- Wyzwania Małopolski w kontekście starzenia się społeczeństwa. *Podejście strategiczne*, Małopolskie Studia Regionalne nr 2-3/19-20/2010, http://www.malopolskie.pl/Pliki/2010/MSR_2_19-20_2010.pdf
- Zych A., *Człowiek wobec starości. Szkice z gerontologii społecznej*, BPS, „Śląsk” Katowice 1999.

Potrzeba bezpieczeństwa osób starszych a idea srebrnej gospodarki

Streszczenie

Zachodzące zarówno w Polsce, jak i na świecie przemiany demograficzne, w efekcie których wzrasta liczba osób w wieku poprodukcyjnym powodują konieczność poszukiwania nowego kierunku rozwoju gospodarek, który uwzględniłby wspomniany trend. Odpowiedzią na zmieniającą się pod wpływem zmian demograficznych sytuację społeczno-ekonomiczną może być idea srebrnej gospodarki, jako systemu zwracającego się w kierunku wykorzystania możliwości osób starszych z uwzględnieniem dążenia do maksymalizacji efektywności zaspokajania potrzeb zgłaszanych przez seniorów. Jako, że u podłoża wszystkich potrzeb leży potrzeba bezpieczeństwa, to w niniejszej pracy podjęto próbę omówienia jej z punktu widzenia osób starszych jako głównych uczestników srebrnej gospodarki.

The Need of Security of Elderly and the Silver Economy Concept

Summary

Demographic changes taking place both in Poland and worldwide, which bring an increasing number of people in retirement age, make it necessary to look for the new direction of economic

development, with respect to this ongoing trend. The response to demographic processes under the influence of socio-economic situation, may be the silver economy concept, as a system focusing on the widely understood potential of the elderly, while maximizing efficiency to meet the needs expressed by seniors. Since one of the core need is the need of security, this paper makes the attempt to describe and discuss it, from the perspective of the elderly - the main actors on the scene of the silver economy.

Warunki zatrudnienia w turystyce w świetle „Europejskiego badania warunków pracy”¹

Employment Conditions in Tourism: Evidence from “European Working Condition Survey”

Wstęp Introduction

Źródła trwałej przewagi konkurencyjnej, zgodnie z teorią zasobową, tkwią wewnątrz przedsiębiorstwa i są nimi jego unikalne zasoby. Dokonująca się współcześnie zmiana paradygmatu gospodarowania, polegająca na dowartościowaniu wiedzy jako kluczowego czynnika sukcesu rynkowego, sprawia, że w strukturze zasobów przedsiębiorstw coraz większą wagę przywiązuje się do kapitału ludzkiego. Do najbardziej charakterystycznych jego właściwości należy aseparacyjność w relacji do swojego właściciela, czyli ucieleśnienie w jego osobie. Oznacza to, że jednostka jako nosiciel kapitału ludzkiego jest jego wyłącznym i suwerennym właścicielem².

Przedsiębiorstwa turystyczne, dążąc do poprawy swojej pozycji konkurencyjnej poprzez przyciągnięcie wykwalifikowanej i zmotywowanej kadry, powinny zwiększać wysiłki zmierzające do tworzenia warunków skłaniających pracowników do długookresowego związania się z firmą i aktywnego uczestnictwa w realizacji jej strategii. Celem artykułu jest diagnoza warunków pracy w turystyce w kontekście możliwości konkurowania o kapitał ludzki. Przedmiotem rozważań są zarówno ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne korzyści płynące z zatrudnienia. Wyniki Europejskiego badania warunków pracy przeprowadzonego w 2010 r. przez Eurofound umożliwiły analizę postrzegania gospodarki turystycznej jako pracodawcy w dwóch ujęciach: bezwzględnym i względnym, tj. w porównaniu z innymi rodzajami aktywności gospodarczej.

¹ Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu badawczego „Jakość pracy w procesie budowania potencjału konkurencyjnego w gospodarce turystycznej”, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/B/HS4/03089.

² Bohdziewicz, P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 58.

Warunki pracy i ich znaczenie dla rozwoju gospodarki turystycznej **Employment conditions and their impact on tourism industry development**

Postrzeganie warunków pracy ma znaczenie zarówno na płaszczyźnie makro-, jak i mikrogospodarczej. Indywidualne poczucie satysfakcji poszczególnych pracowników z warunków, w jakich wykonują swoje obowiązki zawodowe może przekładać się na wyższą produktywność całej gospodarki, a także oddziaływać na decyzje o podjęciu (lub zaniechaniu) zatrudnienia w konkretnej branży, a tym samym wpływać na zmiany strukturalne, jakim podlega gospodarka³. Odpowiednie warunki zatrudnienia, stanowiąc źródło wewnętrznej motywacji, przyczyniają się do wzrostu satysfakcji z pracy i zaangażowania pracowników, podniesienia wydajności, spadku absencji i rotacji personelu, a w konsekwencji poprawy produktywności zaangażowanych zasobów i wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo⁴.

Zależności pomiędzy warunkami zatrudnienia w działalności usługowej a postawami i zachowaniami personelu oraz wynikami prowadzonej działalności były przedmiotem wielu studiów empirycznych. Badacze problematyki zwracają uwagę, że, zgodnie z ideą wzajemności eksponowanej w teorii wymiany społecznej, finansowe i pozafinansowe korzyści oferowane przez pracodawcę wpływają bezpośrednio na odczuwaną satysfakcję z pracy⁵. Satysfakcja z kolei jest istotnym predyktorem identyfikacji i zaangażowania pracowników, ich organizacyjnych zachowań obywatelskich, lojalności i skłonności do rekomendowania pracodawcy, jakości świadczonych usług, zadowolenia i lojalności nabywców oraz rentowności prowadzonej działalności⁶.

³ Zatrudnienie w Polsce 2009. *Przedsiębiorczość dla pracy*, red. Bukowski, M., Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2010, s. 64.

⁴ Dean, A.M., *Links Between Organisational and Customer Variables in Service Delivery: Evidence, Contradictions and Challenges*, International Journal of Service Industry Management, vol. 15, no. 4, 2004, s. 334-335 oraz Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, March-April, 1994, s. 165.

⁵ Efraty, D., Sirgy, M.J., *The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses*, Social Indicators Research, vol. 22, no. 1, 1990, s. 34-35 oraz Jun, M., Cai, S., *Examining the Relationships Between Internal Service Quality and Its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction*, Total Quality Management, vol. 21, s. 2, 2010, s. 214-215.

⁶ Lau, R.S.M., *Quality of Work Life and Performance: An ad hoc Investigation of Two Key Elements in the Service Profit Chain Model*, International Journal of Service Industry Management, vol. 11, no. 5, 2000, s. 431-432; Silvestro, R., Cross, S., *Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the "Satisfaction Mirror"*, International Journal of Service Industry Management, vol. 11, no. 3, 2000, s. 260; Lee, Y.-K., Nam, J.-H., Park, D.-H., Lee, K.A., *What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?*, Journal of Services Marketing, vol. 20, no. 4, 2006, s. 256-260; Brown, S.P., Lam, S.K., *A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses*, Journal of Retailing, vol. 84, no. 3, 2008, s. 250-252; Slåtten, T., *Antecedents and Effects of Emotional Satisfaction on Employee-Perceived Service Quality*, Managing Service Quality, vol. 18, no. 4, 2008, s. 379-380 oraz Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E., *The Service-Profit Chain: An Empirical Analysis in High-Contact Service Industries*, International Journal of Production Economics, vol. 130, no. 2, 2011, s. 241-243.

Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że od pozyskania i utrzymania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach, doświadczeniu i innowacyjności zależy zdolność podmiotów gospodarki turystycznej do konkurencyjności na współczesnym rynku⁷. Tymczasem wiele profesji w turystyce nie cieszy się prestiżem społecznym. Negatywne postrzeganie pracy w turystyce wiąże się z rozproszaniem działalności, przejawiającej się dominacją małych przedsiębiorstw, jej sezonowym charakterem i związanym z nim dużym udziałem umów terminowych z pracownikami, relatywnie niskim poziomem wynagrodzeń, dużym udziałem w strukturze zatrudnienia osób wykonujących prace proste, ograniczonymi możliwościami rozwoju zawodowego oraz niestandardowymi godzinami wykonywania obowiązków zawodowych⁸.

W wyniku badań prowadzonych wśród aktualnych i potencjalnych pracowników przedsiębiorstw turystycznych⁹ w Europie, Azji, Australii i Ameryce Północnej zidentyfikowano liczne negatywne aspekty, które zniechęcają do podjęcia zatrudnienia w obsłudze ruchu turystycznego, i nieliczne pozytywne elementy, które skłaniają do związania kariery zawodowej z rynkiem turystycznym. Wśród głównych słabości pracodawców w turystyce wymienia się niesatysfakcjonujący poziom wynagrodzeń, niewielką ofertę szkoleń zawodowych, ograniczone możliwości awansu, niskie kwalifikacje przełożonych, nieregularny czas pracy, niestabilność warunków zatrudnienia, brak równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym, niski status zawodowy¹⁰. Silnymi stronami gospo-

⁷ Bednarska, M.A., *Quality of Work Life in Tourism and Its Consequences for Competitive Advantage*, Working Papers, no. 9/2012, Faculty of International Business and Economics, Poznan University of Economics, 2012, s.4, http://www.ue.poznan.pl/at/DZIEK_GM/working_papers/Working_Paper_No9_2012.pdf.

⁸ Riley, M., Ladkin, A., Szivas, E., *Tourism Employment: Analysis and Planning*, Channel View Publications, Clevedon 2002, s. 48-53; Wood, R.C., *The Status of Tourism Employment*, [w:] *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, red. Kusluvan, S., Nova, New York 2003, s. 56-57 oraz Bednarska, M., *Cechy rynku pracy w turystyce jako bariery rozwoju gospodarki turystycznej*, [w:] *Współczesne wyzwania dla gospodarki turystycznej*, red. Bednarska, M., Gołembski, G., Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, nr 225, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań, 2012, s. 53-57.

⁹ Podmiotem badań byli pracownicy hoteli, restauracji, kasyn gry, biur podróży, przewodnicy turystyczni.

¹⁰ Kusluvan, S., Kusluvan, Z., *Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey*, *Tourism Management*, vol. 21, no. 3, 2000, s. 257, 261; Barron, P., Maxwell, G., Broadbridge, A., Ogden, S., *Careers in Hospitality Management: Generation Y's Experiences and Perceptions*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 14, no. 2, 2007, s. 123-125; Jiang, B., Tribe, J., "Tourism Jobs – Short Lived Professions": *Student Attitudes Towards Tourism Careers in China*, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, vol. 8, no. 1, 2009, s. 14-15; Gu, Z., Siu, R.C.S., *Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance in Macao Casino Hotels: An Investigation Based on Employee Survey*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 21, no. 5, 2009, s. 571; Chuang, N.-K., Yin, D., Dellmann-Jenkins, M., *Intrinsic and Extrinsic Factors Impacting Casino Hotel Chefs' Job Satisfaction*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 21, no. 3, 2009, s. 332; Richardson, S., *Generation Y's Perceptions and Attitudes Towards a Career in Tourism and Hospitality*, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol. 9, no. 2, 2010, s. 188-190 oraz Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S.-M., López-Guzmán, T., Nascimento, M.M., *Employee Satisfaction in the Iberian Hotel Industry: The Case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal)*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no. 3, 2010, s. 327.

darki turystycznej jako pracodawcy są z kolei dobre relacje interpersonalne ze współpracownikami oraz różnorodność wykonywanych zajęć¹¹.

Zdaniem Baruk konsekwencje działań podejmowanych w zakresie kształtowania warunków pracy, wskutek efektu domina, znajdują odzwierciedlenie w innych obszarach funkcjonowania organizacji¹². W tym kontekście za poznawczo interesującą należy uznać analizę postrzegania warunków pracy w turystyce przez aktualnych pracobiorców oraz jego sektorowego i przestrzennego zróżnicowania.

Metodyka badań ***Research methodology***

Osiągnięcie celu badania umożliwiła analiza wtórnych źródeł informacji. Podstawę diagnozy warunków pracy w gospodarce turystycznej stanowi piąta edycja Europejskiego badania warunków pracy (European Working Condition Survey – EWCS) przeprowadzona w 2010 r. przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions w ramach European Working Conditions Observatory. Sondaż ten odbywa się raz na pięć lat, a jego głównym celem jest pozyskanie informacji o poziomie satysfakcji z pracy oraz o zjawiskach, które pozytywnie lub negatywnie oddziałują na percepcję jej jakości. W pierwszej edycji, w 1991 r., wzięło udział ok. 12500 respondentów z 12 państw, w piątej – blisko 44000 respondentów z 34 państw (poza krajami Unii Europejskiej badanie przeprowadzono w Albanii, Chorwacji, Czarnogórze, Kosowie, Macedonii, Norwegii i Turcji)¹³. Poza bazami danych EWCS wykorzystano prognozy Światowej Rady Podróży i Turystyki (World Travel & Tourism Council – WTTC) dotyczące wpływu turystyki na gospodarkę narodową, w szczególności udziału turystyki w tworzeniu miejsc pracy¹⁴.

¹¹ Kuslivan, S., Kuslivan, Z., wyd. cyt., s. 257; Barron P. i in., wyd. cyt., s. 123; Chuang, N.-K. i in., wyd. cyt., s. 332; Richardson, S., wyd. cyt., s. 188-190 oraz Gallardo i in., wyd. cyt., s. 327.

¹² Baruk, A.I., *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 6, 2009, s. 23.

¹³ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, s. 141, <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010> [dostęp: 15.06.2012].

¹⁴ World Travel & Tourism Council, Economic Data Search Tool, 2012, <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/> [dostęp: 08.05.2013].

Tabela 1. Profil respondentów

Table 1. Respondents' profile

Cecha	Kategoria	Usługi turystyczne	Pozostałe usługi rynkowe
Płeć	kobieta	51,9	45,5
	mężczyzna	48,1	54,5
Wiek	średnia	37,6	40,4
	mediana	36,0	40,0
Wykształcenie	podstawowe	6,9	4,4
	średnie	73,0	67,5
	wyższe	20,1	28,1
Staż pracy	średnia	6,7	8,7
	mediana	4,0	5,0
	poniżej 2 lat	38,5	28,0
	2-5 lat	23,5	23,1
	6-10 lat	17,5	20,9
Status zatrudnienia	powyżej 10 lat	20,5	28,0
	samozatrudnieni	19,6	19,1
	zatrudnieni	77,4	79,2
	inne	3,0	1,7
Rodzaj umowy	bezterminowa	64,1	78,4
	terminowa	18,1	12,9
	brak umowy	16,9	8,0
	inne	0,9	0,6
Stanowisko	menedżerowie	15,5	12,3
	specjaliści i technicy	12,9	24,7
	pracownicy biurowi	9,5	15,3
	pracownicy obsługi i sprzedawcy	46,8	21,4
	rzemieślnicy i operatorzy maszyn	4,0	16,7
	wykonujący prace proste	11,3	9,6
Sektor	prywatny	84,2	83,0
	publiczny	10,8	11,7
	inne	5,0	5,3
Wielkość podmiotu	mikro	60,4	51,3
	małe	27,5	26,2
	średnie	9,2	14,2
	duże	2,8	8,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie EWCS 2010 dataset, <http://www.esds.ac.uk/findingData> [dostęp: 19.06.2012].

Postrzeganie warunków pracy w turystyce zaprezentowano w dwóch ujęciach: bezwzględnym i względnym, tj. w porównaniu z pozostałymi sektorami usługowymi. Ze względu na dostępność i poziom agregacji danych (EWCS bazuje na klasyfikacji NACE Rev. 2) w dalszej części artykułu na potrzeby analizy porównawczej uwzględniono dane o pracujących w sektorze usług rynkowych – do grupy tej zaliczono 9 sekcji gospodarki narodowej (G – N oraz R). Ze zbiorowości tej wyodrębniono pracowników usług turystycznych, tj. usług

noclegowych, żywieniowych, organizacji i pośrednictwa turystycznego, kulturalnych, związanych z grami losowymi oraz sportowych, rozrywkowych i rekreacyjnych¹⁵. Zatrudnieni i samozatrudnieni w usługach rynkowych stanowią 40,3 % badanej próby (ponad 17,5 tys. osób), z czego w usługach turystycznych pracuje 16,6 % respondentów (blisko 3 tys. osób). Podstawowe informacje o respondentach zawiera tabela 1.

Podstawę oceny warunków pracy w turystyce stanowią opinie respondentów na temat poziomu wynagrodzenia, stabilności zatrudnienia, możliwości rozwoju zawodowego, relacji z przełożonymi (przywództwa), relacji ze współpracownikami, możliwości bezkonfliktowego łączenia pracy z życiem pozazawodowym (*work-life balance*) oraz bezpieczeństwa (braku zagrożeń dla życia i zdrowia); aspekty te oceniane były na 5-stopniowej skali porządkowej, gdzie 1 oznacza ocenę negatywną, a 5 – pozytywną. Zgromadzone dane poddano analizie wstępnej oraz analizie niezależności. Dla scharakteryzowania natężenia badanych zjawisk wykorzystano metody statystyki opisowej, w szczególności miary położenia i rozproszenia. Badaniu istotności różnic w postrzeganiu warunków pracy w turystyce posłużył test t-Studenta dla prób niezależnych oraz jednoczynnikowa analiza wariancji (ANOVA). Analizę statystyczną danych przeprowadzono za pomocą pakietu SPSS.

Rezultaty poznawcze badań ***Empirical results***

Przeprowadzone badanie umożliwiło diagnozę warunków pracy w turystyce w kontekście możliwości konkurowania o kapitał ludzki. Wyniki ukazano w dwóch przekrojach – bezwzględnym i względnym. Wprowadzono również podział sektorowy i przestrzenny.

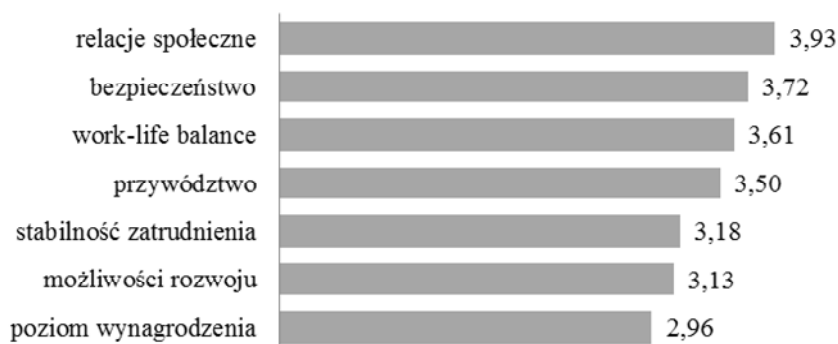
Pierwszym etapem było uszeregowanie czynników, które oddziałują na percepcję jakości pracy, od postrzeganego najlepiej do postrzeganego najgorzej. Wyniki oceny bezwzględnej – odnoszącej się tylko do przedsiębiorstw turystycznych – wskazują, iż największym uznaniem w oczach pracobiorców cieszą się relacje społeczne i bezpieczeństwo, które w pięciostopniowej skali ocenione zostały odpowiednio na 3,93 i 3,72. Pracownicy sfery obsługi ruchu turystycznego najgorzej postrzegają poziom wynagrodzeń i możliwości rozwoju (odpowiednio 2,96 i 3,13). Wyniki te wiążą się silnie z wzmiankowanymi uprzednio rezultatami badań empirycznych innych autorów. Prezentuje je rysunek 1.

Kolejnym etapem oceny bezwzględnej było wprowadzenie podziału sektorowego obejmującego: „hotelarstwo i gastronomię”, „organizację podróży i pośrednictwo turystyczne” oraz „kulturę, rozrywkę i rekreację”. Wyniki prze-

¹⁵ World Tourism Organization, *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, Studies in Methods, Series M, no. 83/ Rev.1, United Nations, New York 2010, s. 111-112.

przewodzonej analizy wariancji wskazują, iż: 5 z 7 elementów najgorzej (w sposób statystycznie istotny) ocenili pracownicy obiektów hotelarsko-gastronomicznych; 4 z 7 elementów najlepiej (w sposób statystycznie istotny) ocenili pracownicy obiektów kulturalno-rozrywkowych i rekreacyjnych. Największe rozbieżności opinii odnotowano w sferze możliwości rozwoju zawodowego, relacji z przełożonymi oraz możliwości łączenia pracy z życiem prywatnym. Percepcja warunków pracy jest najgorsza w przedsiębiorstwach hotelarskich i gastronomicznych, co może przekładać się na odczuwaną przez pracowników satysfakcję z pracy i w efekcie utrudniać konkurencję o czynnik ludzki. Wyniki oceny bezwzględnej z podziałem sektorowym prezentuje rysunek 2.

Rysunek 1. Warunki pracy w turystyce (ocena bezwzględna)
Figure 1. Employment conditions in tourism (absolute rating)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie EWCS 2010 dataset, <http://www.esds.ac.uk/findingData> [dostęp: 19.06.2012].

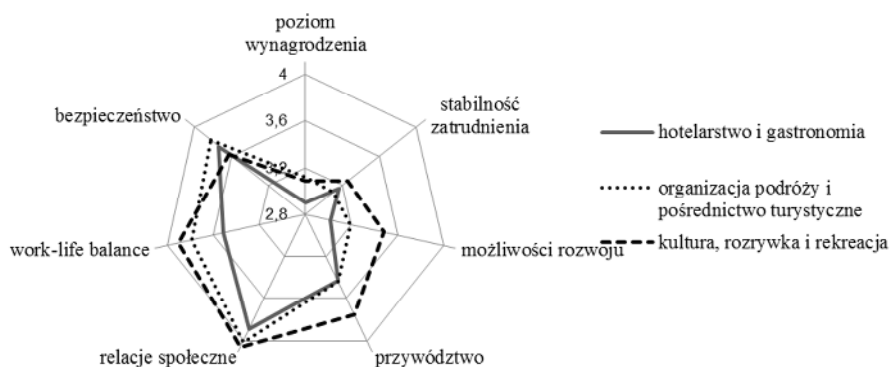
Następnym etapem różnicowania oceny bezwzględnej było wprowadzenie podziału przestrzennego opartego na wpływie turystyki na gospodarkę narodową, w szczególności na tworzenie miejsc pracy. Wyodrębniono dwie grupy krajów, jako umowną granicę przyjmując średni udział zatrudnienia w gospodarce turystycznej *sensu stricto* w zatrudnieniu ogółem – w 2010 r. wyniósł on w Europie 2,8 %¹⁶. Postrzeganie warunków pracy w przedsiębiorstwach turystycznych okazało się lepsze w grupie, w której uzależnienie gospodarki od turystyki jest mniejsze, a pracobiorca posiada większe możliwości wyboru miejsca zatrudnienia. Duży udział turystyki w tworzeniu miejsc pracy oznacza relatywnie mniej możliwości alternatywnego zatrudnienia.

¹⁶ World Travel & Tourism Council, Economic Data Search Tool, 2012, <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/> [dostęp: 08.05.2013].

nia. Wyniki przeprowadzonego testu t-Studenta są następujące: statystycznie istotne różnice dotyczą 3 czynników, wszystkie są gorzej oceniane w krajach o dużym udziale turystyki w zatrudnieniu; największe rozbieżności zarejestrowano w odniesieniu do poziomu wynagrodzeń. Uzyskane wyniki dla oceny bezwzględnej z podziałem przestrzennym prezentuje rysunek 3.

Rysunek 2. Warunki pracy w turystyce w ujęciu sektorowym (ocena bezwzględna)

Figure 2. Employment conditions in tourism – sectoral distribution (absolute rating)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie EWCS 2010 dataset, <http://www.esds.ac.uk/findingData> [dostęp: 19.06.2012].

Rysunek 3. Warunki pracy w turystyce w ujęciu przestrzennym (ocena bezwzględna)

Figure 3. Employment conditions in tourism - geographical distribution (absolute rating)

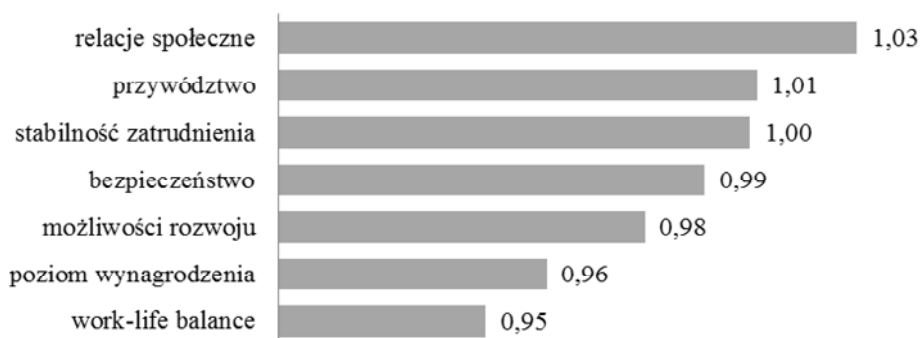


Źródło: Opracowanie własne na podstawie EWCS 2010 dataset, <http://www.esds.ac.uk/findingData> [dostęp: 19.06.2012].

W ocenie względnej dokonano porównania pomiędzy postrzeganiem warunków pracy w przedsiębiorstwach turystycznych i przedsiębiorstwach pozostałych sektorów usług rynkowych. Pozwoliło to na wskazanie mocnych i słabych stron pracodawców w turystyce na tle całej zbiorowości pracodawców sektora usług rynkowych. Uzyskany wynik przekraczający 1,00 oznacza lepsze postrzeganie przedsiębiorstw turystycznych w obrębie danego czynnika, wynik poniżej tej granicy oznacza postrzeganie gorsze.

Wyniki przeprowadzonego testu t-Studenta wskazują na cztery istotne statystycznie różnice. Relacje społeczne są oceniane lepiej w przedsiębiorstwach turystycznych; możliwości rozwoju, poziom wynagrodzeń i *work-life balance* lepiej w pozostałych podmiotach sektora usług rynkowych. Największa różnica odnosi się do możliwości pogodzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym. Z tej perspektywy możliwości konkurencji o kapitał ludzki przez podmioty gospodarki turystycznej są ograniczone, co koresponduje silnie z wykazaniem w badaniach wzmiankowanych uprzednio autorów negatywnym postrzeganiem sektora. Dokładniejsze zestawienie prezentuje rysunek 4.

Rysunek 4. Warunki pracy w turystyce (ocena względna)
Figure 4. Employment conditions in tourism (relative rating)

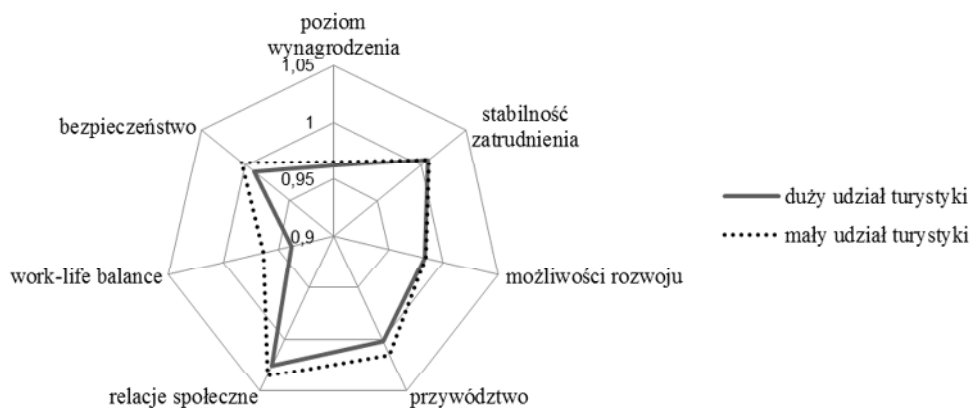


Źródło: Opracowanie własne na podstawie EWCS 2010 dataset, <http://www.esds.ac.uk/findingData> [dostęp: 19.06.2012].

W świetle powyższych konstatacji interesujące wydaje się dokonanie oceny względnej uwzględniającej zróżnicowanie przestrzenne oparte na wpływie turystyki na gospodarkę narodową. Na tle ogółu przedsiębiorstw sektora usług rynkowych, finansowe i pozafinansowe korzyści oferowane przez przedsiębiorstwa turystyczne są postrzegane lepiej w krajach o małym udziale turystyki w tworzeniu miejsc pracy. Obserwacja ta dotyczy wszystkich 7 badanych aspektów. Najwidoczniej różnica w postrzeganiu uwydatnia się wśród takich czynników jak: możliwość zrównoważenia życia zawodowego z prywatnym,

bezpieczeństwo w miejscu pracy oraz przywództwo. Uzyskane wyniki prezentuje rysunek 5.

Rysunek 5. Warunki pracy w turystyce w ujęciu przestrzennym (ocena względna)
Figure 5. Employment conditions in tourism - geographical distribution (relative rating)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie EWCS 2010 dataset, [http://www.esds.ac.uk/finding/Data](http://www.esds.ac.uk/finding>Data) [dostęp: 19.06.2012].

Zaprezentowana powyżej analiza postrzegania gospodarki turystycznej jako pracodawcy pozwala na wyciągnięcie kilku wniosków. Zarówno wśród czynników finansowych, jak i pozafinansowych ocena przedsiębiorstw turystycznych jest gorsza niż ocena ogółu przedsiębiorstw sektora usług rynkowych. Wyjątek stanowią kategorie relacji społecznych i przywództwa, w których przedsiębiorstwa turystyczne postrzegane są lepiej. Istotne jest ponadto zróżnicowanie przestrzenne – w krajach gdzie udział podmiotów gospodarki turystycznej w tworzeniu miejsc pracy jest mały, ich postrzeganie jako pracodawcy jest lepsze. Ocena bezwzględna pozwoliła ponadto ustalić, iż wśród przedsiębiorstw turystycznych za najlepszych pracodawców uznawane są przedsiębiorstwa działające w sektorze kultury, rozrywki i rekreacji. Pracodawcami postrzeganymi najgorzej są przedsiębiorstwa hotelarskie i gastronomiczne. Do mocnych stron podmiotów gospodarki turystycznej należą – bezpieczeństwo i relacje społeczne, do słabych – poziom wynagrodzeń i możliwości rozwoju.

Zakończenie

Conclusion

Wzrastająca rola czynnika ludzkiego jako zasobu posiadanego przez przedsiębiorstwo sankcjonuje podejmowanie badań nad postrzeganiem warunków pracy, które determinuje podjęcie zatrudnienia lub jego zaniechanie. Jest to szczególnie istotne dla przedsiębiorstw turystycznych, które ze względu na charakter oferowanej pracy wykazują liczne słabości zniechęcające najlepszych pracowników do podjęcia zatrudnienia.

Przeprowadzone badanie postrzegania podmiotów gospodarki turystycznej jako pracodawców nie pozwala na wyciąganie optymistycznych wniosków i ukazuje najważniejsze słabości podmiotów gospodarki turystycznej w konkurowaniu o czynnik ludzki. Badanie zwraca uwagę na wyzwania, jakie stają przed przedsiębiorstwami turystycznymi w konkurowaniu o zasoby pracy, nie obejmuje jednak wszystkich istotnych zagadnień. W tym kontekście, naukowo interesującym wydaje się problem dynamiki zmian postrzegania przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców.

Literatura

Bibliography

- Barron, P., Maxwell, G., Broadbridge, A., Ogden, S., *Careers in Hospitality Management: Generation Y's Experiences and Perceptions*, Journal of Hospitality and Tourism Management, vol. 14, no. 2, 2007.
- Baruk, A.I., *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 6, 2009.
- Bednarska, M., *Cechy rynku pracy w turystyce jako bariery rozwoju gospodarki turystycznej*, [w:] *Współczesne wyzwania dla gospodarki turystycznej*, red. Bednarska M., Gołembski G., Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, nr 225, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań, 2012.
- Bednarska, M.A., *Quality of work life in tourism and its consequences for competitive advantage*, Working Papers, no. 9/2012, Faculty of International Business and Economics, Poznan University of Economics, 2012, http://www.ue.poznan.pl/att/DZIEK_GM/working_papers/Working_Paper_No9_2012.pdf.
- Bohdziewicz, P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Brown, S.P., Lam, S.K., *A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses*, Journal of Retailing, vol. 84, no. 3, 2008, s. 243-255.
- Zatrudnienie w Polsce 2009. Przedsiębiorczość dla pracy*, red. Bukowski, M., Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2010.

- Chuang, N.-K., Yin, D., Dellmann-Jenkins, M., *Intrinsic and Extrinsic Factors Impacting Casino Hotel Chefs' Job Satisfaction*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 21, no. 3, 2009, s. 323-340.
- Dean, A.M., *Links Between Organisational and Customer Variables in Service Delivery: Evidence, Contradictions and Challenges*, International Journal of Service Industry Management, vol. 15, no. 4, 2004, s. 332-350.
- Efraty, D., Sirgy, M.J., *The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses*, Social Indicators Research, vol. 22, no. 1, 1990.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/-2010> [dostęp: 15.06.2012].
- European Working Conditions Survey 2010 dataset, <http://www.esds.ac.uk/-findingData> [dostęp: 19.06.2012].
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S.-M., López-Guzmán, T., Nascimento, M.M., *Employee Satisfaction in the Iberian Hotel Industry: The Case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal)*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 22, no. 3, 2010.
- Gu, Z., Siu, R.C.S., *Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance in Macao Casino Hotels: An Investigation Based on Employee Survey*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 21, no. 5, 2009.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, March-April, 1994.
- Jiang, B., Tribe, J., *"Tourism Jobs – Short Lived Professions": Student Attitudes Towards Tourism Careers in China*, Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education, vol. 8, no. 1, 2009.
- Jun, M., Cai, S., *Examining the Relationships Between Internal Service Quality and Its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction*, Total Quality Management, vol. 21, s. 2, 2010.
- Kuslivan, S., Kuslivan, Z., *Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey*, Tourism Management, vol. 21, no. 3, 2000.
- Lau, R.S.M., *Quality of Work Life and Performance: An ad hoc Investigation of Two Key Elements in the Service Profit Chain Model*, International Journal of Service Industry Management, vol. 11, no. 5, 2000.
- Lee, Y.-K., Nam, J.-H., Park, D.-H., Lee, K.A., *What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?*, Journal of Services Marketing, vol. 20, no. 4, 2006.
- Richardson, S., *Generation Y's Perceptions and Attitudes Towards a Career in Tourism and Hospitality*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, vol. 9, no. 2, 2010.
- Riley, M., Ladkin, A., Szivas, E., *Tourism Employment: Analysis and Planning*, Channel View Publications, Clevedon 2002.
- Silvestro, R., Cross, S., *Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the "Satisfaction Mirror"*, International Journal of Service Industry Management, vol. 11, no. 3, 2000.

- Slåtten, T., *Antecedents and Effects of Emotional Satisfaction on Employee-Perceived Service Quality*, *Managing Service Quality*, vol. 18, no. 4, 2008.
- Wood, R.C., *The Status of Tourism Employment*, [w:] *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, red. Kusluvan, S., Nova, New York 2003.
- World Tourism Organization, *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, Studies in Methods, Series M, no. 83/ Rev.1, United Nations, New York 2010.
- World Travel & Tourism Council, Economic Data Search Tool, 2012, <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/> [dostęp: 08.05.2013].
- Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E., *The Service-Profit Chain: An Empirical Analysis in High-Contact Service Industries*, *International Journal of Production Economics*, vol. 130, no. 2, 2011.

Warunki zatrudnienia w turystyce w świetle „Europejskiego badania warunków pracy”

Streszczenie

Rosnąca świadomość rangi kapitału ludzkiego w dostarczaniu wartości dla usługobiorców sprawia, że kompetencje pracowników traktuje się jako kluczowy czynnik sukcesu na współczesnym rynku. Istotną determinantą rozwoju organizacji turystycznych jest zatem umiejętność pozyskania odpowiednich kadr i utrzymania stabilności załogi. Wymaga to zwrócenia uwagi na jakościowy wymiar zatrudnienia. Celem artykułu jest diagnoza warunków pracy w turystyce w kontekście możliwości konkurowania o kapitał ludzki. Uwagę zwrócono zarówno na ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne korzyści płynące z zatrudnienia. W analizie wykorzystano wyniki piątej edycji Europejskiego badania warunków pracy przeprowadzonego w 2010 r. przez Eurofound. Badania wykazały, że postrzeganie przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców jest gorsze niż pozostałych przedsiębiorstw sektora usług rynkowych. Co więcej, różnica przybiera na sile wraz ze wzrostem znaczenia turystyki w tworzeniu miejsc pracy w gospodarce narodowej.

Employment Conditions in Tourism: Evidence from “European Working Condition Survey”

Summary

In today's, characterised by increasingly fierce competition economy, employees are focal to the process of creating sustainable competitive advantage. If tourism companies wish to gain an advantage through attracting and retaining the best available human resources, they should pay more attention to job quality dimensions. The aim of the paper is to identify working conditions in tourism in the context of ability to compete for human capital. Attention is paid both to economic and socioemotional benefits delivered by employer. The article analyses results of European Working Condition Survey run by Eurofound. Research revealed that tourism enterprises as employers are perceived as inferior in comparison with other business economy services. Moreo-

ver, the discrepancy between tourism and other market services jobs is higher in tourism-dependent economies.

DAGMARA FISZER, JOANNA GERESZ

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie

Sieciowe produkty turystyczne województwa mazowieckiego

Network tourism products of the masovian provimce

Wstęp Introduction

Główną przyczyną zainteresowania się problematyką wykorzystania turystyki w rozwoju obszaru jest dostrzeżenie przez społeczności lokalne możliwości uzyskania przychodów z prowadzenia działalności turystycznej¹. Biorąc jednak pod uwagę dużą rywalizację wśród regionów recepcji turystycznej, bądź miejscowości o dominującej jej funkcji, pojawia się problem zbudowania konkurencyjnej oferty, która przyciągnie potencjalnego turystę. Głównymi motywami podróży jest przede wszystkim atrakcyjność obszaru oraz występujące na nim atrakcje turystyczne, które należy odpowiednio dopasować i skomercjalizować w postaci produktu turystycznego.

Istnieje wiele definicji tego pojęcia. Według G. Gołębskiego jest to „dostępny na rynku pakiet materialnych i niematerialnych składników umożliwiających realizację celu wyjazdu turystycznego”². Natomiast w opinii D. Dudkiewicz „zespół elementów materialnych i niematerialnych zestawionych w jeden pakiet, które mogą być planowane, zmieniane i dopasowywane do siebie tak, aby w jak najlepszy sposób zaspokajać potrzeby klientów, czyli turystów”³. Można uznać, że jest to kombinacja walorów przyrodniczych, kulturowych, infrastruktury zaspokajającej potrzeby turystów (nocleg, wyżywienie, transport), usług uatrakcyjniających pobyt (rekreacja, kultura) oraz dostępności komunikacyjnej. Produkt turystyczny charakteryzuje się takimi cechami jak: niematerialność usług, nietrwałość, brak możliwości wytwarzania na zapas, komplementarność, podleganie sezonowości, brak możliwości poddania standaryzacji, elastyczność oraz brak swoistego właściciela⁴.

¹ A. Oleksiuk, *Marketing usług turystycznych*, wydanie 2, Difin S.A., Warszawa 2007, s. 51.

² *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołębski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s.68

³ D. Dudkiewicz, *Produkt turystyczny* [w:] *Marketing usług turystycznych*, red. nauk. D. Dudkiewicz, ALAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009, s.81

⁴ Tamże, s.79

Mówiąc o produkcie możemy wyróżnić produkt idealny, będący pewnym wyobrażeniem o wyjeździe i stawianych wobec niego oczekiwaniach co do sposobu realizacji celu przez osobę wyjeżdżającą w momencie podejmowania decyzji o wyjeździe, a także o produkcie rzeczywistym będącym naturalnymi i stworzonymi przez człowieka wszelkimi dobrami i usługami, które umożliwiają pobyt, korzystanie z walorów oraz atrakcyjne spędzanie czasu⁵. Ważne jest jednak to, żeby przy opracowywaniu oferty, produkt idealny nie odbiegał od rzeczywistego, ponieważ może to negatywnie wpłynąć na późniejszy wizerunek całego obszaru. Natomiast biorąc pod uwagę strukturę produktu turystycznego, można wyróżnić⁶:

- rdzeń produktu, rozumiany jako podstawową korzyść, którą turysta otrzymuje (np. wypoczynku, poznawania ludzi, regeneracji),
- produkt rzeczywisty, który jest formalną ofertą proponowaną przez organizatora i obejmuje np. przejazd, nocleg czy wyżywienie,
- produkt poszerzony, oferujący dodatkowe usługi wychodzące ponad program podstawowy, które decydują o jego wyróżnieniu i konkurencyjności na rynku,
- produkt potencjalny, który obejmuje ulepszenia oraz nowe propozycje składników produktów możliwe do wprowadzenia w przyszłości.

Graficzny podział struktury produktu przedstawia rysunek 1.

Produkt turystyczny jest tak naprawdę zagadnieniem, który obejmuje zarówno usługi, jak i rzeczy (np. mapę, przewodnik, sprzęt), szlak, obiekt, wydarzenie, organizację, ideę, czy człowieka. Produktem turystycznym (w myśl koncepcji marketingu miejsc) może być także obszar konkretnej jednostki terytorialnej – gminy, powiatu, województwa czy nawet region. Charakteryzując się przestrzennym wymiarem, oferuje turystyce dowolną kombinację usług miejsca (walory przyrodnicze i kulturowe), które zaspokajają jego potrzeby wypoczynku, uczestnictwa w imprezach, czy przeżyć poznawczych i emocjonalnych, jak i usług turystycznych (hotelarskich, gastronomicznych, transportowych), z których można korzystać w obrębie danego obszaru⁷.

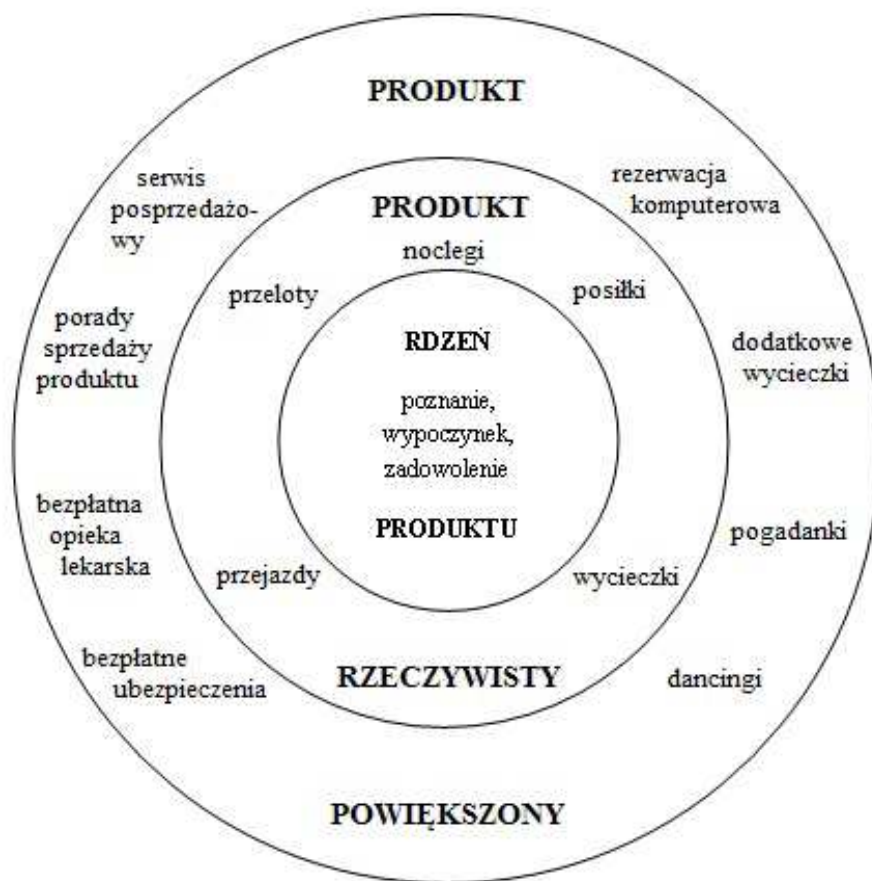
⁵ *Kompendium wiedzy o turystyce...* op. cit., s.68

⁶ D. Dudkiewicz, *Produkt turystyczny* [w:] *Marketing usług turystycznych...* op. cit., s.84-86.

⁷ L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s.17-18.

Rysunek 1. Struktura produktu turystycznego.

Figure 1. The structure of a tourism product.



Źródło: J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 102.

Mianem produktu miejsca można określić oprócz ww. elementów, także gościnność i przychylność mieszkańców oraz bezpieczeństwo, tworzące łącznie wizerunek obszaru przybierający niepowtarzalny charakter⁸, który należy cały czas dostosowywać do zmieniającego się otoczenia. Ta wartość dodana oraz powstałe wokół niej stereotypy pozwalają na wykreowanie pewnej marki, która jest definiowana zwykle jako „nazwa, symbol, termin lub ich kombinacja służące do identyfikacji i wyróżnienia produktu (lub grupy produktów) lub formy na rynku”⁹. Najczęściej to atrakcje danego miejsca są wabikiem, który zainteresuje

⁸ A. Oleksiuk, *Marketing usług turystycznych...* op. cit., s. 125-128.

⁹ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s.11.

potencjalnych turystów i przyciągnięcie ich uwagę, dlatego ważne jest umiejętne ich wykorzystanie przy opracowywaniu produktu.

Powstają w ten sposób produkty sieciowe, które wg Polskiej Organizacji Turystycznej definiowane są jako „gotowa do sprzedaży pakietowana oferta, opierająca się o rozproszoną strukturę podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi, obiektów, funkcjonująca jako jedna spójna koncepcja posiadająca wspólny, silny wyróżnik (markę) produktu”¹⁰. Produkty sieciowe nacechowane są przede wszystkim rozproszoną strukturą organizatorów, którzy świadczą poszczególne usługi, atrakcje czy obiekty, wspólną koncepcją funkcjonowania i dążenia do osiągnięcia tego samego celu oraz wspólnym wyróżnikiem produktu, który buduje konkurencyjność obszaru. Daje to także możliwość podjęcia współpracy między różnymi podmiotami, przekraczając ewentualnie granice administracyjne. W opracowanie produktów angażują się zwykle różni przedstawiciele branży na rynku, w tym branży turystycznej, jednostki samorządów terytorialnych, biura podróży, czy organizacje i stowarzyszenia, w tym lokalne i regionalne organizacje turystyczne. Indywidualne działania poszczególnych grup pozwolą przynieść zyski na pewien okres czasu, natomiast silna konkurencja wcześniej czy później wymusi współpracę z innymi usługodawcami w celu stworzenia zintegrowanej oferty i wykreowania gotowego produktu turystycznego. Taka współpraca powoduje efekt synergii, w którym połączenie wysiłków poszczególnych podmiotów mających wspólny cel, daje o wiele większe efekty niż suma poszczególnych, indywidualnych działań. W ten sposób także łatwiej jest wykreować jednolity wizerunek, na bazie którego można utworzyć markowy produkt turystyczny, które będzie wyróżniał się na tle konkurencji¹¹.

Należy także zauważyć, że przy tworzeniu takiego markowego produktu potrzeba pewnego lidera, który będzie inicjował i koordynował wszelkie działania integrujące poszczególne podmioty. Pozostawienie tej roli każdemu zaangażowanemu z osobna może utrudnić komunikację, a wręcz wywołać konflikty. Przyjmuje się, że rolę lidera powinny sprawować instytucje non profit, które nie są nastawione na zysk. Mogą to być np. odpowiednie komórki organizacyjne ds. turystyki w samorządach lokalnych lub fundacje i stowarzyszenia, takie jak lokalne organizacje turystyczne.

Województwo mazowieckie jest wyróżniającym się obszarem pod względem liczby odwiedzających ją osób, przy czym większość przyjezdnych jako główny punkt recepcji turystycznej wybiera Warszawę. Pozostałe obszary traktowane są zwykle jako mało atrakcyjne, głównie ze względu na brak gotowego produktu, który można zaoferować turyście poszukującemu weekendowego wypoczynku poza dużą aglomeracją. Funkcjonujące w Polsce biura podróży

¹⁰ www.pot.gov.pl/slownik/sieciowy-produkt-turystyczny/

¹¹ A. Stasiak, *Obszar jako produkt turystyczny* [w:] *Konkurencyjność Polskiego Produktu Turystycznego*, red. nauk. Kazimierz Pieńkos, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 97.

zajmują się przede wszystkim organizacją wyjazdów zagranicznych, dlatego tak ważną problematyką jest opracowywanie produktów sprzedawanych lokalnie, które przyczyniają się do rozwoju turystyki krajowej.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja istoty współpracy lokalnej przy tworzeniu i wdrażaniu produktów turystycznych oraz określenie lokalizacji największego potencjału turystycznego Mazowsza. Badaniom, opartym głównie na krytycznej analizie źródeł wiedzy, zostało poddanych 16 sieciowych produktów turystycznych województwa mazowieckiego, które wdrożono w ramach realizowanego przez Mazowiecką Regionalną Organizację Turystyczną projektu.

Sieciowe Produkty Turystyczne Województwa Mazowieckiego ***Network Tourism Products of the Masovian Province***

W ramach realizowanego od 1 maja 2011 r. przez Mazowiecką Regionalną Organizację Turystyczną projektu „Podnoszenie konkurencyjności turystycznej Mazowsza poprzez wdrażanie sieciowych produktów turystycznych” opracowano dokument planistyczno-strategiczny „Program Rozwoju Sieciowych Produktów Turystycznych Województwa Mazowieckiego”. Projekt, który został współfinansowany przez Departament Turystyki Ministerstwa Sportu i Turystyki w ramach realizacji zadań publicznych, ma na celu przede wszystkim podniesienie konkurencyjności regionu w oparciu o przygotowanie sieciowych produktów turystycznych. Opracowanie tego programu zgodne jest z dokumentami strategicznymi, wdrożonymi do realizacji zarówno na szczeblu lokalnym, regionalnym (Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do roku 2020 oraz Strategia rozwoju turystyki dla województwa mazowieckiego na lata 2007-2013), jak i krajowym (Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015).

W celu wdrożenia projektu powołano następujące struktury:

- Mazowiecką Kapitułę ds. Produktów Turystycznych – zespół ds. rozwoju produktów turystycznych województwa mazowieckiego, którego zadaniem było określenie kierunków rozwoju produktów, opiniowanie inicjatyw i rekomendowanie działań,
- Koordynatora ds. rozwoju produktów turystycznych, który przygotowywał plany działania rozwoju produktów, prowadził monitoring Projektu, a także m.in. organizował działania promocyjne, szkolenia oraz doradztwo w zakresie planowania i rozwoju produktów,
- Liderów produktów turystycznych odpowiedzialnych za wdrażanie poszczególnych produktów, będący formalnym ich operatorem (mogli przekazać funkcję innej jednostce).

W pierwszym etapie projektu wyróżniono następujące grupy produktowe (por. Tabela 1.):

- Mazowsze: w sercu kultury i tradycji polskiej – marka oparta na dziedzictwie kulturowym (nawiązuje do wydarzeń historycznych, postaci, obiektów, miejsc) dotyczy sześciu produktów turystycznych skierowanych do osób szukających wypoczynku w połączeniu z poznawaniem miejsc (rodziny z dziećmi, osoby starsze, grupy szkolne);
- Mazowsze dla aktywnych – obejmuje sześć produktów, które oferują formy aktywnego wypoczynku, oparte na naturalnych walorach - zbiornikach wodnych, obszarach leśnych;
- Nieznane Mazowsze – grupa produktowa obejmująca różne inicjatywy tworzenia produktów, które mają opierać się na unikatowych i przede wszystkim mało znanych miejscach na Mazowszu, z których można stworzyć atrakcję turystyczną;
- Mazowieckie szlaki militarne – produkty z tej grupy mają nawiązywać do działań militarnych I i II wojny światowej oraz wojny polsko-bolszewickiej, proponując wycieczki tematyczne do miejsc związanych z historią działań zbrojnych;
- Śladami nadbużańskich tajemnic – grupa produktów mających łączyć elementy turystyki aktywnej, kulturowej, wypoczynkowej oraz wiejskiej;
- Mazowiecka wieś zaprasza – produkt oferujący atrakcyjne spędzanie czasu wolnego na mazowieckiej wsi, połączony z pobytem w obiektach agroturystycznych;
- Mazowieckie smaki – rozwój produktów w nawiązaniu do tradycji kulinarnych Mazowsza oraz połączenie folkloru i kuchni staropolskiej.

Wśród wymienionych w dokumencie produktów turystycznych, wskazano na „Top 10” produktów Mazowsza (por. Tabela 1. - produkty podkreślone). Ich szczegółowe opracowywanie odbywało się poprzez współpracę Koordynatora z Liderami oraz organizowanie warsztatów, podczas których zawiązały się konkretne grupy. W celu wykreowania produktów zaproszeni przedstawiciele branży turystycznej, instytucji oraz LOT-ów wspólnie pracowali nad określeniem grup docelowych, głównych atrakcji oraz ich dopasowaniu do programu letniej oraz zimowej oferty.

Tabela 1. Poszczególne grupy produktowe wyróżnione w „Programie Rozwoju Sieciowych Produktów Turystycznych Województwa Mazowieckiego”

Table 1. The particular groups of products distinguished in ‘The Program of Development Network Tourism Products of the Masovian Province’

Grupy produktowe	Wyodrębnione produkty					
Mazowsze: w sercu kultury i tradycji polskiej	<u>Mazowiecki Szlak Literacki</u>	<u>Mazowsze Cholina</u>	<u>Szlak Książąt Mazowieckich</u>	<u>Skarbiec Mazowiecki</u>	Trakt Królewski	<u>W kręgu żydowskiego dziedzictwa na Mazowszu</u>
Mazowsze dla aktywnych	Kajakowe Szlaki Mazowsza	Mazowsze na Rowerze	Weekend z Termami Mszczonów	Wiślana Trasa Rowerowa	Warszawska Pętla Wodna	<u>Opowieści z Narwi</u>
Nieznane Mazowsze	Legendy i Baśnie Mazowsza	Szlak Architektury Drewnianej	Śladami Osadników Olenderskich	Industrialne Mazowsze	Mazowsze Dworskie	<u>Mazowsze na Filmowo</u>
Mazowieckie Szlaki Militarne	<u>Szlakiem Frontu Wschodniego I Wojny Światowej</u>		Szlakiem Bitew II wojny światowej		<u>Szlak Cudu nad Wisłą</u>	
Śladami Nadbużańskich Tajemnic	Z Nurtem Dzikiej Rzeki	Śladami Polskich Artystów	Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej – nazwa zmieniona na Wielki Gościniec Litewski		Duchowa Podróż nad Bugiem	Szlakiem Nadbużańskich Twórców Ludowych
Mazowiecka wieś zaprasza	Mazowiecka wieś zaprasza – produkt sieciowy					
<u>Mazowieckie smaki</u>	Nazwa produktu zmieniona na „Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza”					

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Programu Rozwoju Sieciowych Produktów Turystycznych Województwa Mazowieckiego”.

Na podsumowującej projekt konferencji pn. „Produkty sieciowe – szansą rozwoju turystyki Mazowsza”, która odbyła się 12 października 2012 r. spośród wszystkich wymienionych produktów, zaprezentowano wybrane do wdrożenia 16 produktów turystycznych o największym potencjale. Są to:

„Opowieści z Narwi” – produkt oparty o główną atrakcję regionu, jaką jest Zalew Zegrzyński, proponuje możliwość aktywnego spędzenia czasu wolnego. W sezonie letnim obejmuje weekendowy pobyt w Nieporęcie wraz z nauką żeglarstwa, parkiem linowym, natomiast zimą proponuje spędzenie czasu w gospodarstwie agroturystycznym;

„Mazowsze na Filmowo” – produkt proponuje turyście zarówno w lecie, jak i w zimie zwiedzanie miejsc związanych ze znanymi filmowymi bohaterami oraz sceneriami (jezioro z „Nocy i dni”, Praga jako sceneria „Pianisty”, skansen w Sierpcu z „Pana Tadeusza”);

„Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza” – oferuje 3-dniowe wyjazdy związane z poznawaniem tradycji regionalnej kuchni połączone z pobytem w dworach szlacheckich, warsztatach kulinarnymi, biesiadami, które oprócz przewidzianego programu proponują w czasie wolnym m.in. ścieżki spacerowe, wędkowanie, gabinet masażu;

„Szlak Cudu nad Wisłą” – atrakcyjny produkt skierowany głównie do wy-cieczek szkolnych, oparty na zwiedzaniu miejsc związanych z Bitwą Warszawską z 1920 r. i zapoznaniu się z historią całej kampanii wojennej;

„Mazowiecki Szlak Literacki” – oferuje 1-dniowy program zwiedzania miejsc związanych z wybitnymi postaciami literackimi – Marcina Wolskiego, Jerzego Szaniawskiego oraz Wiktora Gomułckiego. Program obejmuje prelekcje na ich temat, a także rejs po Narwi w sezonie letnim, a w sezonie zimowym pobyt w aquaparku;

„Śladami Nadbużańskich Tajemnic” – produkt oferuje (zarówno latem i zimą) zwiedzanie Siedlec (w tym Muzeum Diecezjalnego, w którym znajduje się jedyny w Polsce obraz El Greco „Ekstaza Św. Franciszka”), poznanie historii oraz układu urbanistycznego miasta;

„Muzyczny Weekend z Chopinem” – produkt przeznaczony dla zorganizowanych grup 25-30 osobowych oparty jest na 4-dniowym pobycie i zwiedzaniu miejsc związanych z życiem i twórczością Fryderyka Chopina oraz udziale w recitalu fortepianowych, koncercie w Parku Łazienkowskich (latem) oraz warsztatach i koncertem w Filharmonii Narodowej (zimą);

„Legendy i Baśnie Mazowsza” – obejmuje pobyt w gospodarstwie agroturystycznym dla rodzin z dziećmi połączone z warsztatach oraz opowiastkami o Krainie Mistrza Twardowskiego i Pani Twardowskiej;

„W kręgu żydowskiego dziedzictwa na Mazowszu” – jednodniowe zwiedzanie miejsc związanych z kulturą żydowską (w tym nekropolie, synagogę) na wschód od Warszawy;

„Kajakowe Szlaki Mazowsza” – produkt oferujący aktywny wypoczynek w Dolinie Pilicy oparty jest na spływie kajakowym, oferując w sezonie letnim nocleg oraz atrakcje wodne, a zimą offroadowy kulig – jazdę saneczkami za samochodem terenowym;

„Wielki Gościniec Litewski” - oferta podróży szlakiem (dawnym traktem handlowym i pocztowym), który łączył Warszawę z Wilnem, śladami najznakomitszych postaci historii Polski (Józefa Piłsudskiego, Konstantego Laszki, księcia mazowieckiego Janusza I Starszego, Mistrza Twardowskiego, Michała Kleofasa Ogińskiego, Daniela Romanowicza);

„Szlak Książąt Mazowieckich” – produkt skierowany głównie do gimnazjalistów, przedstawiający tradycje związane z historią księstwa mazowieckiego, oparty na zwiedzaniu zamków książąt. W sezonie letnim zwiedzanie ukierunkowane jest na poznawanie warowni kierując się na wschód od stolicy (połączone z grą terenową – zwiedzanie oparte na odgadywaniu wskazówek), natomiast zimą zwiedzanie zamków na zachód od Warszawy;

„Weekend z termami Mszczonów” – proponuje weekendowy pobyt w hotelu z aktywnym wypoczynkiem w Kompleksie Basenów Termalnych. Dodatkowo w sezonie letnim i zimowym istnieje możliwość skorzystania ze szlaków pieszych i rowerowych, wypożyczalni sprzętu – rowerów i kijków nordic walking;

„Industrialne Mazowsze” – szlak tematyczny ukierunkowany na rodziny z dziećmi proponuje jednodniowe zwiedzanie unikatowych zabytków przemysłowych na Mazowszu Zachodnim, w tym XIX-wiecznej osady fabrycznej w Żyrardowie, która uznana jest za pomnik historii. Dodatkową atrakcją jest podróż zabytkowym pojazdem;

„Szlakiem Frontu Wschodniego I Wojny Światowej” – oparty na zwiedzaniu miejsc związanych z prowadzeniem walk polowych w rejonie dolnej Bzury i Rawki;

„Skarbiec Mazowiecki” – latem oferuje spływ kajakowy ze zwiedzaniem atrakcji kulturowych i przyrodniczych środkowej Wisły, natomiast zimą proponuje wycieczkę autokarową w celu przybliżenia atrakcyjności obiektów sakralnych i działalności na terenie Mazowsza polskich świętych i błogosławionych: ks. Jerzego Popiełuszki, siostry Faustyny, kard. Stefana Wyszyńskiego, Jana Pawła II.

Analiza sieciowych produktów turystycznych województwa mazowieckiego

The analysis of network tourism products of the Masovian Province

Na wstępie analizy trzeba zaznaczyć, że mimo wdrożenia 16 sieciowych produktów turystycznych, które w swoim zakresie proponują dwie formy wyjazdów – letnią i zimową, jedynie tylko pięć z nich (Szlak Cudu nad Wisłą, Śladami Nadbużańskich Tajemnic, W kręgu Żydowskiego dziedzictwa na Mazowszu, Weekend z Termami Mszczonów oraz Szlakiem Frontu Wschodniego I Wojny Światowej) proponuje dokładnie ten sam program. Kolejne trzy produkty różnią się drobnymi szczegółami (Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza, Wielki Gościniec Litewski oraz Industrialne Mazowsze), natomiast pozostałe osiem proponuje zupełnie inne oferty spędzania czasu wolnego latem, niż zimą. Powoduje to konieczność przeprowadzenia analiz łącznie 32 ofert z podziałem na sezon turystyczny.

Produkty turystyczne skierowane są do różnych grup klientów, zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Proponują one różne formy wypoczynku, związane zarówno z przemieszczaniem się pomiędzy miejscowościami/obiektami, jak również w postaci pobytu w jednym miejscu. Wśród tych 16 produktów, dziesięć z nich zawiera imprezy objazdowe, natomiast sześć – pobytowe. Głównie są to imprezy wyjazdowe (por. Tabela 2.), przy czym długość wyjazdu uzależniona jest od sezonu turystycznego – latem w stosunku do zimy proponowana jest większa liczba ofert kilkudniowych.

Tabela 2. Liczba ofert letnich i zimowych pod względem długości trwania wyjazdu.
Table 2. The number of summer and winter offers in terms of length of stay.

Liczba dni	Liczba ofert		Łączna liczba ofert
	Letnia	Zimowa	
1-dniowe	7	10	17
2-dniowe	5	4	9
3-dniowe	3	1	4
4-dniowe	1	1	2

Źródło: opracowanie własne.

Pod względem cen także widać zróżnicowanie. W kwocie do 100 zł można znaleźć jedynie dwie oferty letnie i trzy zimowe, natomiast już do kwoty 500 zł aż jedenaście letnich i osiem zimowych. Rozbieżność cenowa pomiędzy najtańszą (poniżej 100 zł – „Opowieści z Narwi” i „Industrialne Mazowsze”, a także zimowa „Legendy i Baśnie Mazowsza”), a najdroższą ofertą (ponad 2 tys. zł – zimowa „Z Chopinem na Mazowszu”), jest znaczna.

Biorąc pod uwagę lokalizację produktów turystycznych na Mazowszu względem Warszawy oraz sezonowość ofert lato-zima, po 13 ofert dotyczy pobytu bądź zwiedzania regionu Mazowsza na zachód (lato-8, zima-5) oraz na wschód od stolicy (lato-5, zima-8), po dwie oferty na północ oraz jedna na południe.

Ze względu na miejsce organizacji wyjazdu, jedenaście produktów turystycznych organizowanych jest z Warszawy, natomiast pozostałe pięć poza stolicą Polski.

Każdy produkt oferuje określony pakiet poszczególnych usług turystycznych. Najczęściej (por. Tabela 3.) podczas wyjazdów zapewnione jest wyżywienie, a program oparty jest na zwiedzaniu. Około 40-50% ofert świadczy

nocleg, natomiast pozostałe usługi związane są z elementem edukacyjnym – warsztatami i prelekcjami, a także aktywnym spędzaniem czasu wolnego, tj. sportami wodnymi, jazdą konną, itd. Poza podstawowym pakietem usług, który oferowany jest w programie wyjazdu, aż siedem produktów oferuje dodatkowe możliwości spędzania czasu wolnego.

Tabela 3. Liczba produktów oferujących usługi turystyczne ze względu na sezon.

Table 3. The number of products that offer tourism services on account of the season.

Poszczególne usługi	Sezon letni	Sezon zimowy	Poszczególne usługi	Sezon letni	Sezon zimowy
Wyżywienie	14	13	Koncerty	1	1
Zwiedzanie	11	12	Gry terenowe	1	2
Nocleg	8	5	Park linowy	1	0
Warsztaty/prelekcje	6	5	Termy/aquapark	1	2
Kajaki/żeglarstwo/rejs	4	1	Jazda konna/kulig	0	3

Źródło: opracowanie własne.

Każdy sieciowy produkt turystyczny sprzedawany jest przez operatora produktu, którym jest lider albo inna wyznaczona przez niego jednostka. Na 15 produktów tylko jeden („W kręgu Żydowskiego dziedzictwa na Mazowszu”) nie ma wyznaczonego punktu dystrybucji. Większość produktów dystrybuowanych jest przez dwóch operatorów (10 ofert letnich i 7 zimowych). Pięć ofert letnich i siedem zimowych rozprowadzana jest przez jednego operatora, natomiast dystrybucją „Mazowieckiego Szlaku Literackiego” zajmuje się trzech operatorów.

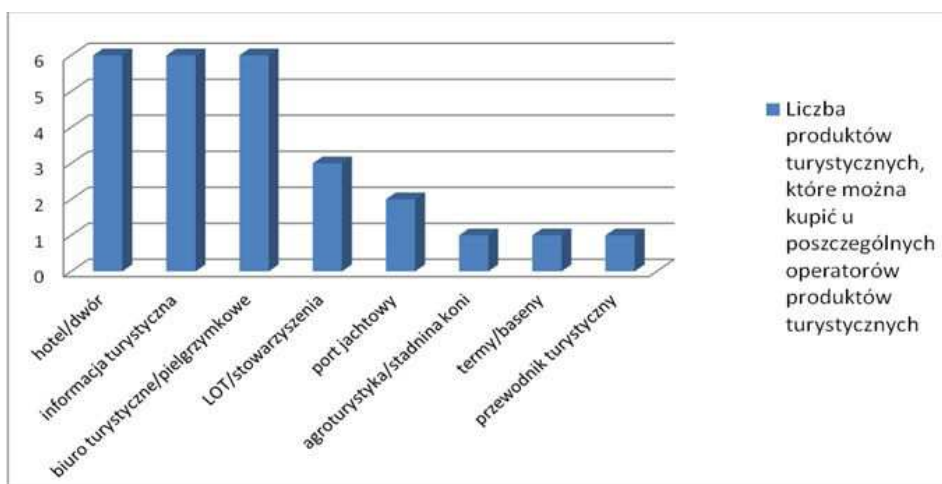
Biorąc pod uwagę rodzaj obiektów oraz miejsc, w których można nabyć produkty, na podstawie poniższej Ryciny 2. można zauważyć, że najwięcej produktów dystrybuowanych jest przez obiekty noclegowe – hotele i dwory, punkty informacji turystycznej oraz biura organizujące wyjazdy, a następnie przez lokalne organizacje turystyczne oraz inne stowarzyszenia.

Realizowany przez MROT projekt obejmował jedynie wdrożenie 16 produktów turystycznych, nie uwzględniając ich promocji. Dotychczas kwestie te leżą w rękach poszczególnych liderów projektu. Niestety większość produktów turystycznych promowanych jest jedynie na portalu mazowsze.travel.pl. Odwołując się do poszczególnych stron internetowych operatorów produktów, jedynie

w przypadku pięciu z nich (Mazowiecki Szlak Literacki, Legendy i Baśnie Mazowsza – oferta letnia, Wielki Gościniec Litewski, Szlak Książąt Mazowieckich oraz Weekend z Termami Mszczonów) pojawia się informacja o produkcie – jest ona jednak niekompletna (opisany produkt bez wskazania ceny i możliwości nabycia, brak nazwy produktu, zmieniona nazwa produktu, itp.).

Wykres 1. Rodzaje operatorów produktów turystycznych.

Diagram 1. The types of tourism products operators.



Źródło: opracowanie własne.

Dyskusja Discussion

Realizacja „Programu Rozwoju Sieciowych Produktów Turystycznych Województwa Mazowieckiego”, który ma na celu przede wszystkim podniesienie konkurencyjności Mazowsza na tle innych regionów Polski, z całą pewnością wpłynęła w pozytywny sposób na aktywizację oraz integrację środowiska branżowego. Zaproszenie do dyskusji i opracowywania produktów przedstawicieli branży turystycznej, samorządów, stowarzyszeń, w tym lokalnych organizacji turystycznych, a także innych organizacji pozarządowych i instytucji kultury, umożliwiło wypracowanie pewnej platformy współpracy przy wdrożeniu komplementarnych i skomercjalizowanych produktów turystycznych, których na Mazowszu do tej pory brakowało.

Przedstawione w artykule produkty turystyczne, w ramach jednej nazwy/tematu proponują różne możliwości spędzenia czasu wolnego w zależności od pory roku lato-zima. Jest to ważnym elementem w podejmowaniu wszelkich inicjatyw na rzecz tworzenia sieciowych produktów, aby tworzyć ofertę wydłużającą sezon turystyczny oraz długość pobytu na Mazowszu. Większość wdro-

zonych produktów opartych jest na zwiedzaniu i przemieszczaniu się pomiędzy miejscowościami czy obiektami w regionie, co daje możliwość poznania jak największej liczby atrakcji. Wśród omawianych produktów preferowane są wyjazdy głównie 1-dniowe, szczególnie w zimie, kiedy pogoda uniemożliwia dłuższe wyjazdy związane ze zwiedzaniem miast i pobytem na świeżym powietrzu. Produkty są w miarę atrakcyjne cenowo, jednak biorąc pod uwagę wyjazd kilkusobowej rodziny koszty są bardzo wysokie, a w niektórych przypadkach równorzędne z kilkudniowym pobytem za granicą.

Biorąc pod uwagę lokalizację oraz usytuowanie produktów względem Warszawy, można określić potencjał turystyczny Mazowsza, który koncentruje się głównie na Mazowszu Zachodnim (m.in. Mszczonów, Żyrardów, Sochaczew, Sanniki, Żelazowa Wola, Czerwińsk nad Wisłą) oraz Wschodnim (m.in. Siedlce, Węgrów, Liw, Brok). Organizowanie wyjazdów właśnie na tych obszarach świadczy o istniejących walorach i atrakcjach godnych pokazania turystom, które niwelują różnicę pomiędzy atrakcyjnością Warszawy a otaczającym ją Mazowszem, głównie kojarzonym z wsią. Oferowane produkty bazują na istniejącym potencjale – w celu opracowania i wdrożenia sieciowych produktów nie utworzono ani nie wybudowano żadnych nowych atrakcji. Natomiast ze względu na wybór miejsca, skąd organizowany jest wyjazd, i przewagę produktów rozpoczynających się w stolicy, można wywnioskować, że główną grupą docelową są mieszkańcy Warszawy. Oferując im gotowy i skomercjalizowany produkt, zachęcamy do weekendowego odpoczynku po pracy poza dużą aglomeracją. Produkty oprócz zwiedzania, poznawania dziedzictwa kulturowego, historii, proponują także udział w aktywnych formach rekreacji oraz element edukacyjny w postaci warsztatów lub pogadanek.

Wdrożone produkty są w większości dystrybuowane przez dwóch operatorów, co pozwala na szerszą ich dostępność i promocję. Są nimi przede wszystkim obiekty noclegowe, będące miejscem recepcji turystycznej oraz punkty informacji turystycznej i LOT-y – miejsca, w których turysta najczęściej szuka informacji o możliwościach atrakcyjnego spędzenia czasu wolnego.

Przedstawiona analiza sieciowych produktów turystycznych województwa mazowieckiego skłania do wyciągnięcia wniosków, że odpowiednio opracowany i skomercjalizowany produkt turystyczny jest bardziej interesujący dla turysty i ma przewagę nad produktami miejsca, zwiększając przy tym konkurencyjność na rynku. Przygotowanie jednak takiej oferty produktowej jest ciągłym procesem, który należy dostosowywać do zmieniających się potrzeb konkretnych grup odbiorców.

Następną szansą na rozwój oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej Mazowsza jest kolejne dofinansowanie Ministerstwa Sportu i Turystyki, które otrzymała Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna na realizację zadań publicznych w 2013 r. pn. „Promocja skomercjalizowanych pakietów tury-

stycznych w ramach rozwoju sieciowych produktów turystycznych Mazowsza”. Projekt zakłada prowadzenie działań promocyjnych takich jak: study tour, katalog ofert w wersji polskiej i angielskiej, udział w targach krajowych lub imprezach plenerowych oraz promocję w wersji cyfrowej.

Literatura

Bibliography

- Alt Korn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
- Dudkiewicz D., *Produkt turystyczny [w:] Marketing usług turystycznych*, red. nauk. D. Dudkiewicz, ALAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009.
- Kompendium wiedzy o turystyce*, praca zbiorowa pod red. G. Gołębskiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Mazurkiewicz L., *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Oleksiak A., *Marketing usług turystycznych*, wydanie 2, Difin S.A., Warszawa 2007.
- Portal mazowsze.travel.pl
- Program Rozwoju Sieciowych Produktów Turystycznych Województwa Mazowieckiego*, materiały konferencyjne, Konferencja pn. „Produkty sieciowe – szansą rozwoju turystyki Mazowsza”, Warszawa, 12 października 2011 r.
- Program Rozwoju Sieciowych Produktów Turystycznych Województwa Mazowieckiego*. Propozycja modelu wdrażania, Konferencja pn. „Produkty sieciowe – szansą rozwoju turystyki Mazowsza”, Warszawa, 12 października 2011 r.
- Stasiak A., *Obszar jako produkt turystyczny [w:] Konkurencyjność Polskiego Produktu Turystycznego*, red. nauk. Kazimierz Pieńkos, WSE, Warszawa 2005.
- www.pot.gov.pl

Sieciowe produkty turystyczne Województwa Mazowieckiego

Streszczenie

Komercjalizacja produktów turystycznych, które powinny być dostosowane do istniejących na danym terenie walorów, jest konieczna dla stabilnego rozwoju gospodarczego regionów jednoznacznie stawiających na turystykę. W dobie mobilności społeczeństwa trudno jest zatrzymać turystę na dłużej. W wyborze destynacji turystycznych liczy się przede wszystkim czas, koszty, a także wyróżniająca się na rynku oferta, którą dzięki Internetowi można szybko sprawdzić. Brak gotowego do dystrybucji produktu, mimo znaczących atrakcji danego miejsca, może spowodować błyskawiczną zmianę decyzji o kierunku wyjazdu.

Dlatego też pomiędzy poszczególnymi podmiotami w branży zawiązywana jest lokalnie współpraca, która poprzez dążenie do realizacji wspólnego celu, pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną poszczególnych obszarów, regionów, czy nawet miejscowości.

Artykuł prezentuje rolę, jaką odgrywa współpraca lokalnych podmiotów w celu opracowywania i wdrażania produktów turystycznych na podstawie analizy 16 sieciowych produktów turystycznych województwa mazowieckiego, które zostały wdrożone w ramach realizowanego przez Mazowiecką Regionalną Organizację Turystyczną projektu „Podnoszenie konkurencyjności turystycznej Mazowsza poprzez wdrażanie sieciowych produktów turystycznych”.

Network tourism products of the Masovian Province

Summary

The commercialization of tourism products, which should be adapted to the existing attractions in a given area, is necessary for the stable economic development of regions clearly tourism-oriented. In today's mobile society it is difficult to stop tourists to stay longer in one place. The choice of tourist destinations is strongly dependent on time, total costs and exceptional offer in the market that thanks to the Internet can be quickly find and check. Lack of ready to distribute product, despite significant attractions of the place, can cause a rapid change in the decision of travel destination.

Therefore, among the individual business from the tourist trade is establishing locally cooperation, which through the pursuit to a common goal helps achieve a competitive advantage of particular areas, regions, or even the cities.

The article presents the role of the cooperation of local business in terms of elaboration and implementation tourism products. It is based on the analyze of 16 network tourism products of the Masovian Province that have been implemented by the Masovian Regional Tourist Organisation in the project "Improving the tourism competitiveness in Mazovia through the implementation of network tourism products".

MONIKA TOMASZEWSKA

Uniwersytet Opolski
Wydział Prawa i Administracji

Turystyka wobec wyzwań i potrzeb turystów intelektualnie niepełnosprawnych -wybrane aspekty prawne i społeczne

Tourism to the challenges and needs of tourists with intellectual disabilities some aspects of the legal and social

Wstęp Introduction

Ludzie podróżują od zarania wieków. Pierwsze ślady przemieszczania się datują się czasów paleolitu. Pomimo tego, że historia podróżowania pełna jest niezapomnianych wydarzeń, natura wędrówek pozostała relatywnie podobna. Jak wiadomo rozwojowi cywilizacyjnemu towarzyszą przemiany społeczno-gospodarcze, przekształcanie się systemów społecznych, w tym również turystyki. Szczególnie widoczne przemiany społeczno-gospodarcze w krajach Unii Europejskiej znalazły odzwierciedlenie w sferze turystyki. Jednocześnie w znacznym stopniu wpłynęły na zmianę sytuacji osób niepełnosprawnych. Procesy integracji i przekształceń systemów społecznych, przebudowa stylów życia spowodowały zmiany w systemie wartości wielu ludzi. To z kolei uzasadnia ewolucje w tworzeniu wizerunku i postrzegania osób niepełnosprawnych.

Problematyka osób niepełnosprawnych intelektualnie ma charakter interdyscyplinarny – może być przedstawiana w perspektywie nauk prawnych, nauk ekonomicznych, polityki społecznej, nauk medycznych. Tocząca się na kanwie tych problemów dyskusja stanowi dopiero punkt wyjścia dla opracowania kompleksowej regulacji poświęconej uwarunkowaniom prawnym i społecznym niepełnosprawnych intelektualnie turystów¹. Zarazem problematyka niepełnosprawności stanowi zagadnienie szeroko omawiane i analizowane zarówno ze względu na powszechność, jak i społeczną ważność. Liczba osób niepełno-

¹ *Spółeczno organizacyjne aspekty turystyki osób niepełnosprawnych*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Biała- Podlaska 2005.

sprawnych w Polsce szacowana jest na około 5 milionów². Jest ich 5 mln 457 tys., z czego 4 mln 450 tys. to osoby niepełnosprawne w sensie prawnym, a ponad 1 mln – w sensie biologicznym³. Oznacza to, że co siódmy mieszkaniec naszego kraju jest osobą niepełnosprawną lub za taką się uważa. Przewiduje się, że liczba ta będzie się jeszcze wzrastać głównie ze względu na proces starzenia się społeczeństwa, jak również zagrożenia cywilizacyjne. Proces ten potwierdzają prognozy demograficzne. Wzrostowi liczebności osób niepełnosprawnych towarzyszy wydłużenie cyklu ludzkiego życia oraz poprawa jakości opieki medycznej. Osoby niepełnosprawne stanowią grupę bardzo zróżnicowaną pod względem cech ograniczających możliwości ich samodzielnego funkcjonowania. Znaczny stopień niepełnosprawności dotyczył 19,5% osób, umiarkowany – 26,1%, a lekki – 28,8%. Mimo postępu medycyny inwalidztwo na ogół znacząco zmniejsza ich aktywność ruchową, potęgując szkodliwe skutki niepełnosprawności w aspekcie biologicznym i społecznym⁴. Z pewnością jedną z podstawowych kwestii podjętych w niniejszych rozważaniach jest próba spojrzenia na turystykę osób niepełnosprawnych w kontekście regulacji prawnych, które statuuje i zabezpieczają interesy tej grupy podmiotów. Analiza tej kwestii wydaje się uzasadniona, aby móc udzielić odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu obowiązujące przepisy stwarzają właściwe ramy prawne dla zaspokajania potrzeb interesującej nas grupy osób w zakresie turystyki⁵. Oczywiście, zarysowana problematyka jest niezwykle różnorodna, a jej wszechstronne opracowanie wymagałoby obszernego studium. Uwagi zawarte w niniejszym artykule posłużyć mają jedynie jako punkt wyjścia dla dyskusji o prawnych i społecznych uwarunkowaniach udziału niepełnosprawnych w turystyce.

Niepełnosprawność – wokół definicji ***Around the definition of disability***

W krajach Unii Europejskiej pojęcie „niepełnosprawność” jest szeroko stosowane, choć jak dotąd brakuje uniwersalnej definicji niepełnosprawności⁶. Jednocześnie toczące się dyskusje wokół sformułowania uniwersalnej definicji niepełnosprawności wzbudzają od lat wiele kontrowersji. Dzieje się to za spra-

² E. Maj, *Sytuacja społeczna oraz prawna ochrona osób starszych*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 2012, nr 3, s.89 i n., patrz też: E. Miszczak, *Niepełnosprawność wśród osób starszych*, (w:) B. Skrętowicz, E. Komorska, *Osoby niepełnosprawne w społeczeństwie polskim okresu transformacji*, Wyd. UMCS, Lublin 2008, s.48.

³ *World report on disability* 2011, World Health Organization 2011.

⁴ M. Piasecki, M. Stępiak, (red.) *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej*, (w:) *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej, szanse i zagrożenia*, Lublin 2003, s.9.

⁵ W. Robaczynski, *Turystyka niepełnosprawnych a prawo. Zagadnienia podstawowe*, (w:) *Rola turystyki i krajoznawstwa w życiu osób niepełnosprawnych*, red. S. Stasiak, J. Śledzińska, Łódź 2012, s.25.

⁶ B. Schuz, *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej-sytuacja i perspektywy*, Seminarie Tom 24, s.326-328., patrz też: M. Piasecki, M. Stępiak, (red.) *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej*, [w:] *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej. Szanse i zagrożenia*, Lublin 2003, s.9.

wą licznych sporów, które towarzyszą próbie ukonstytuowania tego pojęcia. Definicja niepełnosprawności ma charakter ogólny, oparty ma kryteriach biologicznych oraz społecznych⁷. Kryteria biologiczne stanowią wynik choroby lub kalectwa. Termin niepełnosprawny oznacza „osobę, która z powodu urazu, choroby lub wady wrodzonej ma poważne trudności albo nie jest w stanie wykonywać czynności, jakie osoba w tym samym wieku jest zdolna wykonać”. Natomiast, w uchwalonej przez Sejm Karcie Praw Osób Niepełnosprawnych⁸ zdefiniowano osobę niepełnosprawną, jako „taką osobę, której sprawność fizyczna, psychiczna lub umysłowa trwale lub okresowo utrudnia lub uniemożliwia codzienne życie, naukę, pracę oraz spełnianie ról społecznych zgodnie z normami prawnymi lub zwyczajowymi”. Osoby te mają prawo do niezależnego i aktywnego życia oraz nie mogą podlegać dyskryminacji. Zgodnie z art. 10 karty osoba ta ma prawo do pełnego uczestnictwa w turystyce i rekreacji odpowiednio do swoich zainteresowań oraz życia w środowisku wolnym od barier funkcjonalnych, w tym dostępu do obiektów użyteczności publicznej⁹”. Z przepisów ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych możemy zdefiniować „osoba niepełnosprawna to osoba, której stan fizyczny, psychiczny lub umysłowy trwale lub okresowo utrudnia, ogranicza lub uniemożliwia wypełnianie ról społecznych, a w szczególności ogranicza zdolność do wykonywania pracy zawodowej”. Do grupy osób niepełnosprawnych zalicza się osoby o różnorodnych zaburzeniach. Również stopień upośledzenia funkcji psychicznych, biologicznych czy społecznych jest w tej grupie osób bardzo zróżnicowany¹⁰.

Niepełnosprawność w przykładowych regulacjach prawnych ***Disability in exemplary legal regulations***

Punktem wyjścia moich rozważań przy analizie zjawiska niepełnosprawności pozostaje przekonanie o wewnętrznie złożonym charakterze podjętej problematyki. Źródeł tej złożoności poszukiwać należy w różnych obszarach. Z pewnością terminologiczny chaos, jaki towarzyszy próbom stworzenia uniwersalnej definicji turystyki, jak i definicji niepełnosprawności i osoby niepełnosprawnej jest jedną z wielu przyczyn braku pogłębionej refleksji nad tym wielowymiarowym zjawiskiem.

⁷ A. Szromek, A. Kowalska-Szromek, *Dostosowanie systemów informacji turystycznej do turystyki przemysłowej niepełnosprawnych- założenia do systemu*, [w:] *Konsument na rynku turystycznym. Informacja turystyczna w Europie*, red. A. Chudy- Hłyska, M. Zemła, Katowice 2010.

⁸ Art 17 Karta Praw Osób Niepełnosprawnych, Uchwała Sejmu R.P. z 1 sierpnia 1997 r. Monitor. Polski, nr 50, poz. 425.

⁹ Art 10 Karty Praw Osób Niepełnosprawnych, Uchwała Sejmu R.P. z 1 sierpnia 1997 r. Monitor. Polski, nr 50, poz. 425.

¹⁰ J. Wyczasany, Z. Gajdzica, *Uwarunkowania rehabilitacji i edukacji uczniów o specjalnych potrzebach rozwoju*, Kraków 2006, s.49.

Zjawisko niepełnosprawności w literaturze przedmiotu stanowi przedmiot licznych analiz. Rozpatrywane w różnych kontekstach: sytuuje się na pograniczu problematyki socjalnej, prawnej i medycznej. W powszechnej świadomości niepełnosprawność utożsamiana jest z trwałą niepełnosprawnością ruchową. Tymczasem, starzejące się społeczeństwa cechuje wzrost liczby osób ze zróżnicowanymi niesprawnościami. Jednocześnie termin niepełnosprawność kojarzony jest z takimi pojęciami jak: ułomność, ograniczenie sprawności, a czasem wręcz niedorozwój¹¹.

Wskazanie normatywnych regulacji poświęconych problematyce niepełnosprawności na gruncie rodzimego ustawodawstwa obliguje do przywołania podstawowych aktów europejskiej tradycji prawnej.

Przystępując do dalszych rozważań należy zaznaczyć, że zagadnienia te są przedmiotem nie tylko wewnętrznej regulacji ustawodawstwa poszczególnych państw, w tym także ustawodawstwa polskiego, ale są uregulowane – w szerszym bądź węższym zakresie – przez normy prawa wspólnotowego Unii Europejskiej, a także normy prawa międzynarodowego¹².

Problemem, który często towarzyszy przedsięwzięciom podejmowanych przez osoby niepełnosprawne jest problem wykluczenia oraz towarzysząca temu zjawisku nierówność społeczna i prawna¹³. Za przedsięwzięcia mające na celu przeciwdziałanie marginalizacji i dyskryminacji osób z niepełnosprawnością główną odpowiedzialność ponoszą społeczeństwa i reprezentujące je rządy państw członkowskich.

Aktem prawa międzynarodowego stanowiącym ogromny krok w tworzeniu międzynarodowego standardu dla zasady równości była uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych 10 grudnia 1948 r. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka. W art.1 Deklaracja stanowi, że „Wszyscy rodzą się wolni i równi w swej godności i (..) prawach”¹⁴. Zgodnie z art.7 „Wszyscy są równi wobec prawa i są uprawnieni, bez jakiegokolwiek dyskryminacji do jednakowej ochrony prawnej. Wszyscy są uprawnieni do jednakowej ochrony przed jakąkolwiek dyskryminacją, będącą pogwałceniem niniejszej Deklaracji (...)”¹⁵. Zasada równości stała się elementem międzynarodowego prawa stanowionego dzięki włączeniu jej następnie do Międzynarodowego Paktu Praw Obywatel-

¹¹ M. Pleisner, *Turystyka osób niepełnosprawnych*,. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Zarządzania w Poznaniu, 2011,nr 6, s.26 i n. patrz też: K., Kaganek, *Turystyka osób niepełnosprawnych w aspekcie wybranych uwarunkowań*, Kraków 2009, s.6.

¹² W. Robaczyński, *Turystyka niepełnosprawnych a prawo. Zagadnienia podstawowe*,(w:) *Rola turystyki i krajoznawstwa w życiu osób niepełnosprawnych*, red. S. Stasiak, J. Śledzińska, Łódź 2012, s.25.

¹³ M. Orłowska, *Pozycja osób niepełnosprawnych w Europejskim systemie ochrony praw człowieka*, Uwagi krytyczne na tle wybranych przykładów polskiego ustawodawstwa, [w:] *Efektywność europejskiego systemu ochrony praw człowieka*, red. J. Jaskiernia, s. 809.

¹⁴ *Powszechna Deklaracja Praw Człowieka 10 grudnia 1948*, [w:] *Prawa człowieka. Wybór źródeł*, oprac. K. Motyka, Oficyna Wydawnicza AD REM, Lublin 1996, s.53.

¹⁵ Zob. B. Latos, *Zasada niedyskryminacji i równości w Europejskiej Konwencji Praw Człowieka*, Acta Universitatis Wratislaviensis No 2778, Przegląd Prawa i Administracji LXVIII, Wrocław 2005, s.162.

skich i Politycznych z 16 grudnia 1966 r. oraz Międzynarodowego Paktu Praw Gospodarczych, Socjalnych i Kulturalnych z 16 grudnia 1966 r. Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych w art.26 stanowi, że „wszystkie osoby są równe wobec prawa i są uprawnione bez jakiejkolwiek dyskryminacji do równej ochrony prawnej”. Przepis ten zakazuje wszelkiej dyskryminacji i zapewnia wszystkim osobom równą i skuteczną ochronę przed dyskryminacją z jakichkolwiek powodów, w tym również z uwagi na płeć¹⁶. Na uwagę zasługuje dokument jakim pozostaje Konwencja ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych. Art 12 karty stanowi: „Państwa ratyfikujące Konwencję powinny zapewnić osobom niepełnosprawnym pełnoprawne, samodzielne funkcjonowanie w stosunkach prawnych”.

W ostatnich latach problematyka niepełnosprawności była przedmiotem zainteresowania Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości¹⁷. W dyskusjach nad stanem obecnym i przyszłością osób niepełnosprawnych zobowiązuje się wypracowania prawnych uregulowań stanowiących gwarancje zakazu dyskryminacji. Rozpatrywane przez ETS przypadki dotyczyły różnorodnych aspektów dyskryminacji rozpatrywanych ze względu na: przynależność państwową, religię, jak i dyskryminacji z innych przyczyn np. niepełnosprawność. Jednak, poddany pod dyskusję w orzeczeniach ETS, problem dyskryminacji dotyczył jedynie samego zakazu dyskryminacji rozpatrywanego w kontekście niepełnosprawności. Tymczasem, w późniejszych podejmujących problematykę niepełnosprawności orzeczeniach sądu, coraz częściej zwraca się uwagę, na fakt pojawienia się zakazu dyskryminacji wśród elementów określających zakres zakazu dyskryminacji. Wśród wielu orzeczeń podejmujących problematykę dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność na uwagę zasługuje wyrok ETS w sprawie C-303/06 **Coleman**¹⁸. Orzeczenie to stanowić może egemplifikację linii orzeczniczej ETS, w obszarze zakazu dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność. Przedmiotem analiz sądu stał się zakres zakazu dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność pracowników pełnosprawnych, opiekujących się osobami niepełnosprawnymi. W odpowiedzi na pytania prejudycjalne sąd dokonał rozszerzenia podmiotowego zakresu zastosowania dyrektywy 2000/78 dotyczącej równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy.¹⁹ W orzecznictwie ETS utrwaliła się linia orzecznicza, w świetle której traktowania mniej przychylnie osób, nie będących niepełnosprawnymi ze względu na sprawowanie opieki nad niepełnosprawnym dzieckiem jest sprzeczne z prawem. Ochroną

¹⁶ Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z 16 grudnia 1966, Dz.U.1977 Nr 38, poz.167. dalej : MPPOiP

¹⁷ J. Ryszka, *Ochrona praw podstawowych w najnowszym orzecznictwie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości*, [w:] *Idea wolności w ujęciu historyczno-prawnym*, (red.) E. Kozerskiej, P. Sadowski, A. Szymański, Toruń 2010, s. 306.

¹⁸ Wyrok ETS z 17 lipca 2008 w sprawie C- 303/-6s. Coleman p. Attridge Law i Steave Law.

¹⁹ Dyrektywa Rady 2000/78/WE z 27 listopada 2007 ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, Dz. U. Rz. U. E 2000 L 303/16.

zostały objęte podmioty, które cechuje szczególna więź z osobą niepełnosprawnymi.

Należy podkreślić, że polskie ustawodawstwo zapewnia ochronę osobom niepełnosprawnym, choć nie w każdym przypadku standardy ochronne odzwierciedlają i ujawniają rzeczywiste oczekiwania osób niepełnosprawnych. Co więcej, w systemie prawnym problematyka turystyki osób niepełnosprawnych nie zyskała jak dotąd kompleksowej regulacji prawnej. Zagadnienia te są uregulowane przede wszystkim w przepisach dotyczących szeroko pojętej aktywności życiowej niepełnosprawnych, w tym dotyczą problematyki rehabilitacji. Zaprezentowane regulacje prawne obejmują przepisy zawarte w aktach prawnych różnego rzędu.

Jak wiadomo, jedną z funkcji państwa zagwarantowaną przepisami Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej jest ochrona każdego obywatela ze szczególnym uwzględnieniem obywatela niepełnosprawnego. W polskim porządku prawnym, ochronę prawną osobom niepełnosprawnym gwarantuje Konstytucja, zgodnie z którą Rzeczpospolita zapewnia ochronę osobom niepełnosprawnym.²⁰ Odnosząc się do regulacji zawartej w treści art. 69 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej stanowi, że „osobom niepełnosprawnym władze publiczne udzielają zgodnie z ustawą pomocy w zabezpieczeniu egzystencji, przysposobieniu do pracy oraz komunikacji społecznej.” Tymczasem wśród elementów tej ochrony należy wymienić instrumenty prawne, oraz system zabezpieczeń społecznych.

Wśród norm konstytucyjnych niewątpliwie należy wymienić art. 47 Konstytucji, który stanowi, że „każdy ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz do decydowania o swoim życiu osobistym. Realizacja wskazanych w Konstytucji podstaw następuje w oparciu o szereg aktów normatywnych w tym ustaw oraz rozporządzeń.

Szczególne znaczenia należy przypisać art. 32 ustawy zasadniczej, którego wyrazem pozostaje postulat zasadę równości i stanowiący, że wiek nie powinien być przyczyną dyskryminacji w jakiegokolwiek formie.

Spośród aktów normatywnych rangi ustawowej uwzględniających zadania administracji publicznej wobec osób niepełnosprawnych wymienić należy Ustawę z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej.²¹ Zapisy ustawy określają zakres i możliwość korzystania przez osoby niepełnosprawne ze względu na ich stan zdrowia z usług świadczonych w placówkach pielęgnacyjno-opiekuńczych i zakładach opiekuńczo-leczniczych. Formy pomocy są zróżnicowane i przyznawane ze względu na wiek i chorobę. Spośród wielu form pomocy odnotować należy możliwość przyznania mieszkania socjalnego²².

²⁰ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz.48).

²¹ Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz.U. 2004 , nr 64 , poz.593, Tekst jednolity Dz. U. 2009, Nr 175, poz.1362 z późn. zmianami.

²² Tekst jednolity :Dz. U. 2009, Nr. 175, poz.1362 z późn. zmianami.

Prawne, socjalne i instytucjonalne wyzwania i oczekiwania wobec niepełnosprawnych turystów

Legal, social and institutional challenges and expectations of disabled tourists

Oczekiwania wobec niepełnosprawnych turystów stanowią zróżnicowaną kategorię pojęciową i mogą być rozpatrywane w wielu kontekstach. Dość powiedzieć, że udział niepełnosprawnych w turystyce jest uzasadniony z paru powodów. Z pewnością należy uwzględnić ważną rolę tego rodzaju aktywności w procesie rehabilitacji. W dalszej perspektywie udział niepełnosprawnych nie pozostaje obojętny z punktu widzenia rozwoju gospodarki. Wzrost udziału niepełnosprawnych w rynku usług turystycznych (dotyczy także szeroko pojętej rekreacji) może być asumptem do oferowania przez przedsiębiorców działających w branży turystycznej produktów kierowanych do tej właśnie grupy klientów. Tymczasem sektor usług turystycznych w niewielkim stopniu pozostaje przygotowany do udziału w nim osób niepełnosprawnych. Co więcej, perspektywa dostosowania obiektów turystycznych dla potrzeb osób niepełnosprawnych w ograniczonym wymiarze spotyka się z inicjatywą gestorów usług turystycznych. Należy przyznać rację M. Orłowskiej, że „utrudniony dostęp do wielu obszarów życia gospodarczego w tym uczestnictwa w turystyce, niski poziom zatrudnienia i niższe dochody przy jednoczesnym zwiększeniu kosztów utrzymania- to przyczyny, które wzajemnie z siebie wynikają, potęgując efekt wykluczenia, co sprawia, że osoby niepełnosprawne narażone są na dyskryminację”.²³ Niezależnie od tego, stwarzanie możliwości udziału niepełnosprawnych w ruchu turystycznym realizuje doniosłe wartości moralne, zakładające prawo wszystkich ludzi do korzystania z walorów turystycznych własnego kraju i całego świata.

Nie jest moim zadaniem w tym miejscu kazuistyczne analizowanie regulacji prawnych, obejmujących problematykę osób niepełnosprawnych. Moim zdaniem jest wybiórcze wskazanie jedynie niektórych spośród wielu regulacji, których doniosłość dla poprawy życia osób niepełnosprawnych wydaje się istotna. Warto zwrócić uwagę choćby na podstawowe przepisy dotyczące dostosowania dla potrzeb niepełnosprawnych obiektów budowlanych. Chodzi przede wszystkim o *Ustawę z dnia 7 lipca 1994 r.²⁴ – Prawo budowlane* i wydane na jej podstawie przepisy wykonawcze, tj. *Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie*. Przepisy te uwzględniają w szerokim zakresie potrzeby niepełnosprawnych, chociaż trzeba zauważyć, że mają zastosowa-

²³ M. Orłowska. *Pozycja osób niepełnosprawnych w europejskim systemie ochrony praw człowieka. Uwagi krytyczne na tle wybranych przykładów ustawodawstwa polskiego*, (w:) *Efektywność europejskiego systemu ochrony praw człowieka*, (red.) J. Jaskiernia, s.809.

²⁴ Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r.. prawo budowlane, Dz. U. 2010 nr 243, poz.1623.z późn. zmianami.

nie do wszelkiego rodzaju obiektów, w tym także niezwiązanych ze świadczeniem usług w dziedzinie turystyki i rekreacji. W szczególności, z interesującego nas punktu widzenia istotne znaczenie mają te rozwiązania przepisów obowiązujących w budownictwie, które dotyczą obiektów użyteczności publicznej, jakimi są np. dworce lotnicze, stacje kolejowe, obiekty sportowe, hale widowiskowe, baseny. Generalnie przepisy prawa budowlanego przewidują szereg udogodnień w stosunku do osób niepełnosprawnych, w tym ułatwienia związane z możliwością korzystania z ośrodków dla osób z dysfunkcją ruchową. Co więcej, szczególnie udogodnienia przewidziane dla osób niepełnosprawnych intelektualnie powinny być określone przez pryzmat bezpieczeństwa tych osób.

W szczególności istotne jest dostosowanie infrastruktury do potrzeb osób niepełnosprawnych, w tym tych z dysfunkcją intelektualną. W pierwszym rzędzie należy zwrócić uwagę, na oświetlenie. Co ważne, należy unikać oświetlenia pulsującego pozostawiając jednostajne. Uzasadnieniem dla takich rozwiązań architektonicznych wydaje się to, że osoby intelektualnie niepełnosprawne mogą zareagować na zmianę oświetlenia w sposób rozpraszający uwagę. Jednocześnie, pulsujące oświetlenie „działa niekorzystnie” na receptory centralnego układu nerwowego. Dla osób chorych psychicznie, oraz osób z otępieniem starczym, zmiany charakteru oświetlenia może stanowić początek reakcji psychosomatycznej, której objawami jest rozproszenie uwagi, objawy lękowe, napięcie, wzrost poczucia zagrożenia. W skrajnych przypadkach powodować to może krótkotrwałą dekompensację. Niezwykle ważne wydaje się wykonanie skrzydeł drzwiowych z materiałów z przezroczystej tafli zapewniającej bezpieczeństwo w przypadku ich stłuczenia. Wydaje się to uzasadnione ponieważ wśród osób ubezwłasnowolnionych znajdują się osoby i to osoby z otępieniem starczym, oraz osoby niedorozwinięte umysłowo, z deficytami sprawności intelektualnej, obniżoną koncentracją, oraz deficytami w ocenie stopnia zagrożenia bezpieczeństwa. Ponadto, niezwykle istotne znaczenie mają materiały, zapewniające zabezpieczenie przed mechanicznymi uszkodzeniami służące do wyrobu drzwi skrzydłowych. Użycie do ich wykonania przezroczystej tafli zwiększa bezpieczeństwo przebywających w pomieszczeniu osób. Szczególną uwagę należy zwracać na bezpieczeństwo schodów, pochylni, balustrad z wypełnieniem płaszczyzn bocznych. Równie istotne jest zabezpieczenie grzejników przed bezpośrednim kontaktem z nimi osoby niepełnosprawnej.

Zgodnie z art. 5 ust. 1 pkt. 4 prawa budowlanego, przy projektowaniu i budowaniu obiektów użyteczności publicznej należy zapewnić niezbędne warunki do korzystania z nich przez osoby niepełnosprawne, w szczególności poruszające się na wózkach inwalidzkich. Ten sam wymóg obowiązuje w przypadku obiektów mieszkaniowego budownictwa wielorodzinnego, co ma znaczenie, gdyż do tego rodzaju obiektów odwołuje się ustawodawca, określając wymagania dla obiektów hotelarskich.

Niewątpliwie niezwykle istotnym elementem poprawy sytuacji życiowej osób niepełnosprawnych jest komunikacja. Źródło wsparcia w komunikacji osób niepełnosprawnych intelektualnie mogą stanowić nowoczesne technologie. Internet pozwala na zawierania umów na odległość, czy umów poza lokalem przedsiębiorstwa. Jednak korzystnie z tego rodzaju wsparcia ujawnia i przynosi niekorzystne skutki. Istnieje ryzyko, że mobilne technologie mogą stanowić zarówno narzędzia wsparcia, jak i pogłębiać poziom izolacji i frustracji osób niepełnosprawnych. Stąd niezwykle ważnym jest, aby oferta skierowana do osób niepełnosprawnych intelektualnie została sformułowana w sposób wyraźny i zrozumiały dla potrzeb tej grupy odbiorców.

Tymczasem, z przepisów ustawy o usługach turystycznych wynika, że materiały informacyjne winny być przedstawione w sposób jednoznaczny i zrozumiały. Oznacza to, że jeśli konsumentem jest konsument niepełnosprawny intelektualnie w sposób zrozumiały dla tej grupy osób. Równocześnie izolacje osób niepełnosprawnych pogłębia zarówno ograniczona dostępność do korzystania z nowoczesnych technologii, jak i niedostosowanie funkcjonujących w Internecie serwisów turystycznych do potrzeb tej grupy osób. Co więcej, osoba niepełnosprawna traktowana jak uczestnik podróży drugiej kategorii i często pozostaje pozostawiona sama sobie. Dzieje się to za sprawą braku informacji dotyczących udogodnień w podróży jakie mogą przysługiwać osobom niepełnosprawnym, Dodatkowo osoby niepełnosprawne intelektualnie oczekują wsparcia w zrozumieniu treści przekazu, a często również dostosowania skali trudności szlaku do ich potrzeb²⁵. Przeciążenie psychofizyczne może skutkować pogorszeniem stanu zdrowia czy krótką dekompensacją. Jednocześnie jedna z ważnych barier pozostaje informacja stanowi barierę w komunikacji zarówno osób niepełnosprawnych z otoczeniem. Jednocześnie, dla każdego etapu podróży można wskazać bardziej lub mniej przydatne źródła informacji i projektowania zachowań odbiorców. Informacja w turystyce jest analizowana zarówno ze względu na funkcjonowanie rozwiązań systemowych, jak i zawartość przekazu. Odbiorcy informacji turystycznej, to przede wszystkim turyści, w tym również turyści niepełnosprawni²⁶. Tymczasem w procesie przekazu informacji nie uwzględniono specyfiki tej grupy turystów. W prospektach i ofertach organizatorów turystyki trudno doszukiwać się informacji komunikacyjnych i użytecznych dla tej grupy odbiorców, ponadto zrozumiałość informacji przekazanej odbiorcom pozostawia wiele do życzenia.

²⁵ I. Owsianowska, *Bezpieczeństwo i aspekty prawne w przekazie informacyjnym organizatorów turystyki dzieci i młodzieży*, (na przykładzie turystyki górskiej) [w:] *Prawne aspekty bezpieczeństwa w górach- turystyka, rekreacja, sport*, red. P. Cybula, Kraków 2013, s. 273i n.

²⁶ I. Owsianowska, *tamże*, s. 273 i n.

Zakończenie

Conclusion

Z przedstawionej analizy wynika, że sytuacja osób niepełnosprawnych nie jest satysfakcjonująca pomimo funkcjonujących instrumentów ochrony prawnej tych osób. Źródeł tego stanu rzeczy należy poszukiwać w zmienności przepisów z obszaru polityki społecznej oraz w braku kompleksowych regulacji prawnych. Co więcej, brak kompleksowych regulacji rozproszenie aktów prawnych, akty prawne o zróżnicowanej hierarchii: zbyt kazuistyczne lub zbyt ogólne to wszystko sprawia, że problematyka ta nie dość, że skomplikowana, to w ograniczonym stopniu uwzględniająca europejskie standardy prawne. Akty prawne cechuje wielość rozwiązań, zróżnicowanie terminologiczne i hierarchiczne. Jednocześnie cechuje je też brak odczytania potrzeb specyficznego odbiorcy.

Tymczasem, osoby z niepełnosprawnością intelektualną należą do najbardziej narażonej na dyskryminację grupy społecznej. Ograniczenie w dostępie do dóbr i usług, w tym usług turystycznych uniemożliwia im lub utrudnia korzystanie i egzekwowanie wszelkich praw człowieka i fundamentalnych swobód w życiu osobistym, społecznym, gospodarczym, politycznym. Dyskryminacja i stygmatyzacja osób z niepełnosprawnością intelektualną prowadzi do braku rozwoju form aktywności życiowych i zaniku tych posiadanych, a przez to do społecznego i prawnego wykluczenia. Rodzi też wiele problemów natury psychicznej, a pogłębiający się proces wykluczenia nie sprzyja rehabilitacji, poprzez odnowę sił biologicznych i witalnych.

Pośród innych przyczyn takiego stanu rzeczy należy wskazać, na funkcjonujące w powszechnej świadomości ryzyko marginalizacji turystów niepełnosprawnych intelektualnie, które występuje znacznie częściej niż wśród pozostałych grup turystów. Poprzez wrodzoną lub nabytą ułomność niepełnosprawni turyści (w odbiorze gestorów usług turystycznych) należą do kategorii podmiotów o ograniczonych potrzebach turystycznych. Ich niekorzystną sytuację pogłębiają bariery natury prawnej, ekonomicznej, kulturowej oraz czynników mieszczących się w sferze zainteresowań polityki społecznej. Co więcej, uwzględniając ofertę turystyczną skierowaną do osób niepełnosprawnych intelektualnie należy stwierdzić, że potrzeby tej grupy beneficjentów nie są realizowane w wystarczający sposób. Jedną z wielu przyczyn zaistniałego w powszechnej świadomości o stanu rzeczy stanowią bariery, w tym zwłaszcza te psychologiczne, architektoniczne. Niemniej istotne znaczenie odgrywają także bariery legislacyjne i komunikacyjne, na które napotykają osoby niepełnosprawne. Zarazem dostępność osób niepełnosprawnych intelektualnie do środków masowego przekazu przedstawionych w zrozumiałej formie wydaje się być ograniczona. Jednocześnie, co wyżej podkreślono osoby niepełnosprawne intelektualnie nie rozumieją treści przekazu, a w wielu przypadkach dostępność

do środków komunikacji elektronicznej jest ograniczona, co z jednej strony wiąże się z ograniczeniami natury intelektualnej, będącymi konsekwencją niepełnosprawności, a z drugiej nieumiejętnością stworzenia treści przekazu dostosowanych do potrzeb tej grupy osób. Z kolei, dostrzegalny jest brak środków przekazu wyraźnie skierowanych w kierunku tej grupy klientów. Tymczasem niepełnosprawności intelektualnej równocześnie towarzyszy niepełnosprawność fizyczna lub otępienie starcze, które ogranicza lub uniemożliwia korzystanie z dostępnych na rynku środków audiowizualnych. Wszystko to sprawia, że wzrasta dysonans pomiędzy oczekiwaniami osób niepełnosprawnych, a funkcjonującymi formami instytucjonalnej i społecznej ich marginalizacji. Jednocześnie podejmowane próby współuczestnictwa w turystyce i rekreacji „giną w gąszczu” legislacyjnych, architektonicznych, technologicznych a zwłaszcza mentalnych barier.

Literatura

Bibliography

- Kaganek M., *Turystyka osób niepełnosprawnych w aspekcie wybranych uwarunkowań*, Kraków 2009.
- Latos B., *Zasada niedyskryminacji i równości w Europejskiej Konwencji Praw Człowieka*, Acta Universitatis Wratislaviensis No 2778, Przegląd Prawa i Administracji LXVIII, Wrocław 2005.
- Maj E., *Sytuacja społeczna oraz prawna ochrona osób starszych*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny nr.3, 2012.
- Miszczak E., *Niepełnosprawność wśród osób starszych* [w:] B. Skrętowicz, E. Komorska
- Motyka K., *Powszechna Deklaracja Praw Człowieka 10 grudnia 1948* [w:] *Prawa człowieka*. Wybór źródeł, oprac. Oficyna Wydawnicza AD REM, Lublin 1996.
- Orłowska M., *Pozycja osób niepełnosprawnych w Europejskim systemie ochrony praw człowieka. Uwagi krytyczne na tle wybranych przykładów polskiego ustawodawstwa*, [w:] *Efektywność europejskiego systemu ochrony praw człowieka*, red. J. Jaskiernia.
- Owsianowska I., *Bezpieczeństwo i aspekty prawne w przekazie informacyjnym organizatorów turystyki dzieci i młodzieży (na przykładzie turystyki górskiej)*, [w:] *Prawne aspekty bezpieczeństwa w górach- turystyka, rekreacja, sport*, red. P. Cybula, Kraków 2013.
- Piasecki M., Stępiak M., (red.) *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej*, [w:] *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej. Szanse i zagrożenia*, Lublin 2003.
- Pleisler M., *Turystyka osób niepełnosprawnych*,. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Zarządzania w Poznaniu, 2011,nr 6
- Robaczynski W., *Turystyka niepełnosprawnych a prawo* [w:] *Rola turystyki i krajoznawstwa w życiu osób niepełnosprawnych*, red. S. Stasiak, Śledzińska., Łódź 2012.

- Ryszka J., *Ochrona praw podstawowych w najnowszym orzecznictwie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości*, [w:] *Idea wolności w ujęciu historyczno-prawnym*, red. E. Kozerska, P., Sadowski, A. Szymański, Toruń 2010.
- Wyczasany J., Z. Gajdzica., *Uwarunkowania rehabilitacji i edukacji uczniów o specjalnych potrzebach rozwoju*, Warszawa 2003.
- Schuz B., *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej-sytuacja i perspektywy*, Seminarie Tom 24.
- Szromek A., Kowalska-Szromek A., *Dostosowanie systemów informacji turystycznej do turystyki przemysłowej niepełnosprawnych- założenia do systemu*, [w:] *Konsument na rynku turystycznym. Informacja turystyczna w Europie*, red. A. Chudy- Hłyska, M. Zemła, Katowice 2010.

Wykaz orzecnictwa i aktów prawnych:

- Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U.1997 Nr 78, poz.483 .
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz. U. 2004, nr 64. Poz.593.
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r.. prawo budowlane, Dz. U. 2010 nr 243, poz.1623 z późn. zmianami.
- Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z 16 grudnia 1966, Dz. U.1977 Nr 38, poz.167.
- Dyrektywa Rady 2000/78/WE z 27 listopada 2007 ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, Dz. U. Rz U. E 2000 L 303/16.
- Karta Praw Osób Niepełnosprawnych, Uchwała Sejmu R.P. z 1 sierpnia 1997 r. Monitor Polski, nr 50, poz. 425.
- Wyrok ETS z 17 lipca 2008 w sprawie C- 303/-6s. Coleman p. Attridge Law i Steave Law.

Turystyka wobec wyzwań i potrzeb turystów intelektualnie niepełnosprawnych - wybrane aspekty prawne i społeczne

Streszczenie

Treścią publikacji jest przedstawienie prawnych i społecznych uwarunkowań turystyki osób niepełnosprawnych intelektualnie. W trwającej od lat dyskusji dotyczącej turystyki niewiele miejsca poświęcono turystyce osób ubezwłasnowolnionych. Stąd, zasadnym wydaje się poruszenie problematyki turystyki osób ubezwłasnowolnionych w kontekście uregulowań prawnych i społecznych. Moją uwagę przykuwa ta kategoria podmiotów, które ze względu na swoją niepełnosprawność pozostają wykluczone społecznie. Toteż w pracy definiuje pojęcia niepełnosprawności, przedstawiając terminologiczne ułomności związane z kontekstem definicyjnym. Oczywiście, zarysowana problematyka jest wszechstronna i różnorodna, a jej kompleksowe opracowanie wymagałoby obszernego studium. Stąd też w moim przekonaniu kazuistyczne regulacje prawne zostały przedstawione na kanwie ogólnych rozważań dotyczących problematyki osób niepełnosprawnych. Uwagi zawarte w niniejszym artykule posłużyć mają jedynie jako punkt wyjścia dla dyskusji o prawnych uwarunkowaniach udziału niepełnosprawnych intelektualnie w turystyce¹.

Tourism to the challenges and needs of tourists with intellectual disabilities some aspects of the legal and social

Summary

The content of the publication is to provide legal and social conditions of people with intellectual disabilities tourism. In the ongoing discussion for years on tourism much space is overrated to tourism incapacitated person. This, it appears advisable to stir the issue of tourism in the incapacitated person and social regulations. My attention was drawn to this category of entities which, because of their disability are socially excluded. This work defends the concepts of disability representing disability related terminology definitions in context. Of course scratched in contexts problematic tickling in versatile and diverse and its comprehensible development would require extensive study. Therefore in my opinion care studies regulations are set against the background of the general reflection on the problems of the disabled.

MARIAN KRÓL

Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego

Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego w Poznaniu. 15 lat działalności

Idea powołania Towarzystwa zrodziła się w końcu 1997 roku. Jedną z ważnych przyczyn powołania Towarzystwa im. Hipolita Cegielskiego była chęć przypomnienia Polakom i Wielkopolanom tego wielkiego Obywatela, dr filozofii, nauczyciela, publicysty, wreszcie handlowca i twórcy polskiego przemysłu w Wielkim Księstwie Poznańskim. Przypomnienie etosu pracy organicznej, która zawsze była mi bliska stała się moją nową misją działania. Praca organiczna była sposobem myślenia i działania dla dobra środowiska i wspólnego dobra. Nie pomijała wartości patriotycznych i narodowych, widząc swój przyszły sukces niepodległościowy w dobrej organizacji życia społecznego, gospodarczego i kulturalnego. Upatrując w edukacji społeczeństwa wyrabianie postaw niepodległościowych. Organicznicy nie chcieli robić rewolucji, ale wiedzieli, że świadome społeczeństwo będzie wiedziało, kiedy podjąć określone niepodległościowe działanie. I tak się stało w 1918 roku, kiedy wybuchło Powstanie Wielkopolskie.

Ponadto w zamiarze moim oraz organizatorów Towarzystwa było przywracanie szacunku do pracy, dbałości o rozwój obywatelskich postaw pro społecznych i wyszukiwaniu wzorców do naśladowania wśród różnych warstw społecznych i zawodowych. Ten ostatni element był bardzo istotny, gdyż w Polsce demokratycznej rozpoczęła się polityczna rywalizacja niszcząca nowo tworzone i wcześniejsze autorytety. Podejmując te działania chcieliśmy pokazywać młodym pokoleniom Polaków, że wśród nas jest wielu wspaniałych obywateli, którzy są i mogą być wzorcami postępowania, zachowania i działania w nowych politycznie i społecznie czasach.

Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego jest już dziś znaną i uznawaną w Polsce i za granicą środowiskową organizacją społeczną powołaną do upowszechniania i utrwalania ideałów pracy organicznej, to znaczy pracy zorganizowanej, twórczej, innowacyjnej, przynoszącej korzyść ludziom i państwu. Dlatego też od samego powstania Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego wielką uwagę przykładło, do inspirowania młodzieży ideałami pracy organicznej, szacunkiem dla pracy i działalności dla wspólnego dobra. Tak zrodziła się idea powołania Klubu Młodych Pozytywistów.

Wielkopolanie są dumni ze swego rodaka. Jego postępowanie było zawsze racjonalne. Hipolit Cegielski uważał, że wiedza może Polakom pomóc łatwiej przetrwać niewole. Był też na swój sposób romantykiem, ale romantyzm w jego wydaniu był nacechowany pracą i to dobrze zorganizowaną, przemysłową i skuteczną. Nie był to romantyzm powstańczy. Hipolit był patriotą innego wymiaru. Jego mottem życiowym było zdobywanie wiedzy przez młodych oraz dbałość o polskość w tworzeniu różnorodnych organizacji społeczno gospodarczych i kulturalno-oświatowych. Hipolit Cegielski może być ciekawym przykładem wzorca dla młodych w nowych czasach XXI wieku. Kiedy w wieku 33 lat został bezrobotnym, dr filozofii odnalazł się w kupiectwie i produkcji maszyn rolniczych. Tutaj odniósł największy swój sukces i z tej działalności jest najbardziej znany.

Tak to się zaczęło...

Rok 1998 nacechowany był szeregiem konsultacji, rozmów i dyskusji o celowości powołania takiego Towarzystwa oraz opracowaniem statutu. Zaprosiłem grono ludzi podobnie myślących na członków założycieli Towarzystwa. W dniu 4 grudnia 1998 roku odbyliśmy zebranie założycielskie w Poznaniu przy ul. Piekary 17 w pomieszczeniach Wielkopolskiej Fundacji Żywnościowej.

Założycielami Towarzystwa byli: Jacek Bielaczyk, Jerzy Błoszyk, Edmund Dudziński, Krzysztof Karoń, Danuta Król, Marian Król, Jan Laskowski, Bolesław Maćkowiak, Jacek Miksiewicz, Jerzy Miller, Wojciech Pawłowski, Roman Pempera, Wiktor Piechocki, Ireneusz Pińczak, Ludwik Ratajczak, Tomasz Sałuda, Jerzy Szyło, Halina Świtalska, Więch Krzysztof i Ryszard Wojtkowiak.

W statucie Towarzystwa zapisaliśmy między innymi następujące cele:

- Upowszechnianie pozytywistycznych tradycji pracy organicznej.
- Upowszechnianie wiedzy o życiu i dokonaniach Hipolita Cegielskiego oraz pozostawienie trwałych elementów jak pomniki, popiersia, statuetki i medale.
- Popularyzacja lokalnych i środowiskowych inicjatyw gospodarczych, społecznych, edukacyjnych i proekologicznych.
- Wspomaganie i promowanie firm, usług, produktów oraz indywidualnych inicjatyw ludzi, liderów w środowiskach lokalnych.
- Działania wspomagające rozwój wspólnot i społeczności lokalnych.
- Upowszechnienie i ochrona wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działania wspomagające rozwój demokracji.
- Wspieranie inicjatyw samorządów gospodarczych.

- Realizacja zadań w zakresie kultury i sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji, oświaty i wychowania, nauki i edukacji oraz w zakresie kultury fizycznej, sportu i ochrony dziedzictwa przyrodniczego.
- Wspieranie działań i współdziałanie z organizacjami pozarządowymi.
- Działalność charytatywna.
- Promocja i organizacja wolontariatu. Celem Towarzystwa jest:
- Działanie wspomagające rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości.
- Działanie na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami.

Cele Towarzystwa realizowane są poprzez:

- Organizowanie szkoleń, spotkań, odczytów, dyskusji i konferencji oraz wystaw i wyjazdów studyjnych.
- Prowadzenie konkursów jakości produktów i usług oraz innych promujących działalność edukacyjną, ochrony środowiska, przedsiębiorczości oraz innych związanych z naszą statutową działalnością.
- Wydawanie czasopism i publikacji książkowych oraz gazet elektronicznych.
- Przyznawanie nagród, stypendiów, certyfikatów i innych form wyróżnień.
- Realizacja projektów „Złoty Hipolit”, „Honorowy Hipolit”, „Honorowy Złoty Hipolit”, „Młody Pozytywista” oraz innych projektów promujących ludzi i osoby prawne krajowe i zagraniczne.
- Nagradzanie medalami „Labor Omnia Vincit”, oraz innymi za krzewienie idei pracy organicznej.
- Wykorzystanie Internetu do celów promocyjnych.
- Prezentowanie i propagowanie celów statutowych i działalności Towarzystwa na forum publicznym.
- Współpracę z krajowymi i zagranicznymi organizacjami oraz osobami popierającymi cele Towarzystwa.
- Występowanie do organów władzy państwowej, rządowej i samorządowej z wnioskami i inicjatywami.
- Współpracę z uczelniami wyższymi, instytutami naukowymi, Polską Akademią Nauk oraz ośrodkami kultury, oświaty i edukacji.

Pierwsze zebranie wyborcze odbyło się w maju 1999 roku po zarejestrowaniu w Sądzie Rejestrowym w Poznaniu. Zarząd Towarzystwa I kadencji na lata 1999-2004 został wybrany w następującym składzie: Dr Marian Król – prezydent Towarzystwa. Wice prezydentami wybrano: Ireneusza Pińczaka, Wojciecha Pawłowskiego i Stanisława Szołkowskiego, Sekretarzem został – Jacek Bielaczek. Członkami zarządu wybrano: Szczepana Gawłowskiego, Andrzeja Kasztelana, Ryszarda Szulca i Ryszarda Wojtkowiaka. Kadencja władz trwa 5 lat. W drugiej kadencji 2004-2009 dokonano kosmetycznych zmian. Odszedł z władz – Andrzej Kasztelan, wybrany został Tadeusz Zwiefka – poseł do Par-

lamentu Europejskiego. Aktualna III kadencja /2009-2014/ władz Towarzystwa została dość mocno zmieniona. Funkcję prezydenta Towarzystwa nadal pełni dr Marian Król, wice prezydentami zostali wybrani; dr Szczepan Gawłowski, Zdzisław Kowalski i Ryszard Szulc. Sekretarzem jest nadal Jacek Bielaczek. Członkami zarządu są: Bolesław Januszkiewicz, Piotr Koczorowski, Mec. Mariusz Paplaczek i Tadeusz Zwiefka,

Członkowie

Od 2000 roku zaczęliśmy przyjmować nowych członków do Towarzystwa głównie ze środowisk naukowych, sfery kultury, dziennikarstwa i biznesu. Naszą działalnością zainteresowali się szczególnie dwaj profesorowie Uniwersytetu Adama Mickiewicza: prof. Czesław Łuczak – historyk gospodarczy i prof. Andrzej Kwilecki – socjolog. Zostali naszymi członkami zwyczajnymi. Dziś obaj już od lat są członkami Honorowymi. To oni wnieśli duży wkład intelektualny w wypracowanie programu działania naszego Towarzystwa. W tym miejscu bardzo im dziękuję. W połowie 2002 roku odszedł na zawsze prof. Czesław Łuczak. Profesor Andrzej Kwilecki jest z nami do dzisiaj.

W całym okresie naszej działalności są nam bardzo bliscy: prof. Lech Trzeciakowski, prof. Anna Wolff – Powęska, prof. Stanisław Lorenc, Piotr Frydryszek, prof. Waldemar Łazuga, prof. Adam Hamrol, prof. Jerzy Smorawiński, prof. Józef Orczyk, prof. Marian Gorynia, prof. Bronisław Marciniak, red. Jerzy Gołębiowski, Stefan Mikołajczak, Jan Grabkowski i wielu innych.

Członkami zwyczajnymi jest około 90 osób. Są także członkowie wspierający, którzy zmieniają się w zależności od swych możliwości wsparcia finansowego.

Mamy również członków honorowych. Aktualnie jest 11 osób.

Żyjący:

- Zofia Cegielska-Doerffer - Prawnuczka Hipolita Cegielskiego.
- Prof. Józef Stasiński - artysta rzeźbiarz medalier z Poznania, Laureat Złotego Hipolita w 2003 r.
- Ks. prof. dr Zenon Kardynał Grocholewski - Prefekt Kongregacji do Spraw Wychowania Katolickiego przy Stolicy Apostolskiej, Laureat Złotego Hipolita w 2001 r.
- Prof. dr Andrzej Kwilecki - Socjolog, publicysta, profesor Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Laureat Złotego Hipolita w 2003 r.

Nieżyjący:

- Prof. dr Czesław Łuczak - Historyk, b. rektor UAM, Przewodniczący Kapituły Złotego Hipolita 2001r; Laureat Złotego Hipolita w 2002 r.
- Ojciec Marian Żelazek - Misjonarz, werbista, Wielkopolanin, Laureat Złotego Hipolita 2002 r.

- Prof. dr Wacław Wilczyński - ekonomista, publicysta, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Laureat Złotego Hipolita w 2003 r.
- Prof. Gerard Labuda - sławista, wybitny historyk, b. rektor Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu. Laureat Złotego Hipolita w 2001 r.
- Prof. Stefan Stuligrosz - muzyk, kompozytor, dyrygent, prof. i wieloletni rektor Akademii Muzycznej im. I.J. Paderewskiego, Laureat Złotego Hipolita w 2002 r.
- Prof. Zbigniew Radwański - Rektor UAM w l. 1981-1983, Laureat „Złotego Hipolita” w 2004 r.
- Henryk Kulczyk - Kupiec i przedsiębiorca – Poznań-Berlin, Laureat Złotego Medalu „Labor Omnia Vincit z 2011 r.

Lata 1999-2000 nacechowane były pracą nad projektami programów dla działalności naszego Towarzystwa. Spotkałem w tym czasie wielu wspaniałych kolegów, którzy aktywnie wspierali mnie w wypracowania nowych projektów.

W 1999 roku zaprosiliśmy do naszej współpracy panią Zofię Cegielską Dofferfer – prawnuczkę Hipolita Cegielskiego. Bardzo dziękuję jej za zaangażowanie w naszą działalność upowszechnieniową jej pradziadka. W bardzo wielu przedsięwzięciach Towarzystwa uczestniczyła osobiście. Była często z nami na wizytacjach w szkołach im. Hipolita Cegielskiego. Zawsze chętna i oddana sprawie swego pradziadka. Została pierwszym członkiem Honorowym naszego Towarzystwa.

Złoty Hipolit

Od 2001 roku rozpoczęliśmy wdrażać pierwszy projekt pod nazwą Złoty Hipolit. Tym najwyższym wyróżnieniem Towarzystwa chcieliśmy nagrodzić te Polskie Osobistości, które powinniśmy pokazywać jako wzorce do naśladowania Polakom, a zwłaszcza młodym. Celem projektu jest upowszechnianie w społeczeństwie wartości patriotycznych, szacunku dla tradycji pozytywistycznej i pracy jako źródła pomyślności narodu; ujawnianie i promowanie wzorców osobowych jako przykład dla wszystkich generacji Polaków;

Wyszedłem z założenia, że pierwszą statuetkę powinniśmy przekazać w formie daru naszemu Wielkiemu Polakowi – Papieżowi Janowi Pawłowi II. Oficjalnie wręczyłem Papieżowi specjalną statuetkę „Złotego Hipolita” w dniu 1 sierpnia 2001 roku podczas 1 000 audjencji generalnej w Watykanie. Ojciec Święty pobłogosławił naszą działalność i podziękował za dar.

W 2001 roku statuetki Złotego Hipolita i godność „Wybitnej Osobistości Pracy Organicznej” otrzymali:

Ks. Zenon Kardynał Grocholewski – prefekt Kongregacji w Watykanie, prof. Jerzy Kawalerowicz – reżyser, prof. dr Gerard Labuda – naukowiec, histo-

ryk, prof. dr Ewa Łętowska – prawnik, Tadeusz Mazowiecki – I Premier RP, prof. Krzysztof Penderecki – kompozytor i dyrygent.

W 2002 roku otrzymali:

Prof. dr Antoni Działkowiak – kardiochirurg, prof. dr Czesław Łuczak – historyk, prof. dr Zdzisław Sadowski – ekonomista, prof. dr Józef Stasiński – rzeźbiarz, prof. Stefan Stuligrosz – kompozytor, dyrygent, - Mariusz Walter – dziennikarz, twórca programów TV, ks. Ojciec Marian Żelazek – misjonarz – werbista z Indii.

W 2003 roku otrzymali:

Prof. Władysław Bartoszewski – polityk, publicysta, dr Wanda Błęńska – lekarz trędownych pracująca w Afryce, Ksiądz Kardynał Józef Glemp – Prymas Polski, - prof. Wojciech Kilar – kompozytor, Aleksander Kwaśniewski – Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, prof. dr Andrzej Kwilecki – socjolog, prof. dr Stefan Mackiewicz – lekarz – reumatolog, prof. dr Waław Wilczyński – ekonomista,

W 2004 roku otrzymali:

Krystyna Feldman – aktorka, prof. Leszek Kołakowski – filozof, publicysta, Ksiądz Arcybiskup Henryk Muszyński – Metropolita Gnieźnieński, Jan Nowak Jeziorański – dziennikarz, polityk, prof. dr Zbigniew Radwański – prawnik, prof. Andrzej Wajda – reżyser filmowy - laureat „Oskara”, - Andrzej Witowski – ekonomista.

W 2005 roku otrzymali:

Ks. Stanisław Kardynał Dziwisz - Metropolita Krakowski, - Michał Gutowski – Generał Brygady, prof. Gustaw Holoubek – aktor, reżyser teatralny, - Alojzy Andrzej Łuczak – Prezes Pro Sinfoniki, ks. Franciszek Kardynał Macharski – Metropolita Krakowski w latach 1981-2005, prof. Wincenty Pezacki – technolog żywności, prof. Antoni Pruszewicz – lekarz – laryngolog, - Bohdan Tomaszewski – dziennikarz radiowy i telewizyjny, - prof. Lech Trzeciakowski – historyk.

W 2006 roku otrzymali:

Ryszard Kapuściński – dziennikarz, pisarz, ks. arcybiskup Józef Kowalczyk – Nuncjusz Apostolski w RP – Warszawa, prof. Jacek Łuczak – lekarz, Zdzisław Miedzianek – b. dyrektor HCP – Poznań, prof. Teresa Rabska – b. Prorektor UAM, prof. Kazimierz Szegotko – b. Rektor Akademii Rolniczej w Poznaniu, - prof. dr Bolesław Wojciechowicz – b. Rektor Politechniki Poznańskiej.

W 2007 roku otrzymali:

Prof. dr Władysław Górski – prawnik, Uniwersytet Szczeciński, prof. Magdalena Abakanowicz – artysta-rzeźbiarz, ks. Adam Boniecki – red. nac. Tygodnika Powszechnego, prof. Bohdan Gruchman – b. Rektor AE Poznań, - prof. Czesław Janicki – rolnik, Wicepremier w rządzie T. Mazowieckiego, Adam

Kochanowski - publicysta i dziennikarz TV, prof. Jerzy Regulski - prawnik, twórca polskiego samorządu.

W 2008 roku otrzymali:

Dr Henryk Burczyk - prof. Instytut Włókien Naturalnych, Izabella Cywińska - reżyser teatralny i filmowy, prof. Andrzej Koszewski - kompozytor, prof. Jerzy Pawełekiewicz - biochemik, Władysław Pilawski - płk. Pożarnictwa, ks. Arcybiskup Marian Przykucki - arcybiskup Senior, prof. Tadeusz Rut – mechanik wynalazca, prof. Henryk Samsonowicz - historyk, członek Rzeczywisty PAN.

W 2009 roku otrzymali:

Prof. Ryszard Domański - ekonomista, prof. Andrzej Dubas – rolnik, ks. dr Stanisław Gądecki - Arcybiskup Metropolita Poznański, Bogusław Kaczyński - dziennikarz muzyczny i animator kultury, Tadeusz Konwicki - pisarz i reżyser filmowy, prof. Jan Stankowski – fizyk jądrowy, prof. Gerard Straburzyński - prof. AWF, prof. Wanda Wiłkomirska – skrzypaczka.

W 2010 roku otrzymali:

prof. Leszek Balcerowicz - ekonomista, I-szy Wicepremier w Rządzie Tadeusza Mazowieckiego, prof. Jadwiga Kaliszewska – Skrzypaczka, prof. Andrzej Legocki - biotechnolog PAN, ksiądz Eugeniusz Makulski - Kustosze Senior Sanktuarium w Licheniu, prof. Zbigniew Pawłowski - Parazytolog, Adam Smorawiński - przedsiębiorca, prof. Jacek Wiesiołowski - Prezes Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk.

W 2011 roku otrzymali:

Lech Wałęsa - Prezydent RP w l. 1990-1995, Laureat Pokojowej Nagrody Nobla, Zygmunt Broniarek – dziennikarz, publicysta, prof. Andrzej Cieśliński - Kardiolog, Helena Gordziej – poetka, prof. Aleksander Krawczuk - historyk, prof. Andrzej Kurzawski - artysta malarz, ks. prof. Tadeusz Pieronek – Biskup.

W 2012 roku otrzymali:

Prof. Jan Berdyszak – malarz, rzeźbiarz, scenarzysta, Prof. Bilski Eugeniusz – hodowca roślin, Prof. ks. Michał Heller – wybitny astronautyk, matematyk i fizyk, Jerzy Hoffman – reżyser filmowy, Dr Roman Malinowski – polityk, działacz państwowy, Prof. Antoni Rajkiewicz – ekonomista PAN, Prof. Anna Rodzińska – Iwiańska – rzeźbiarz, Prof. Anna Wolff – Powęska – historyk.

W latach 2001 do 2012 wręczyliśmy 90 statuetek Złotych Hipolitów. To najwyższe wyróżnienie przyznawane jest przez 11 osobową kapitułę. Każdego roku powoływana jest nowa Kapituła przez zarząd Towarzystwa. Celem takiego działania jest, aby poprzez nowe osoby w kapitule wyszukiwać nowe osobistości. Przewodniczącymi Kapituł byli: Prof. Czesław Łuczak – 2001, prof. Andrzej Kwilecki - 2002, prof. Roman Hauser – 2003, prof. Stefan Jurga – 2004, Prof. Waldemar Łazuga – 2005, Prof. Stanisław Lorenc – 2006, Prof. Aldona Kamela – Słowińska – 2007, Prof. Andrzej Legocki – 2008, Prof. Adam Ham-

rol – 2009, Prof. Marian Gorynia – 2010, Prof. Grzegorz Skrzypczak – 2011 i Prof. Jerzy Smorawiński – 2012.

Projekt realizujemy dzięki wsparciu wielu sponsorów.

Lider Pracy Organicznej

Drugim projektem Towarzystwa jest przyznawanie i wyróżnianie statuetką Honorowego Hipolita oraz godnością „Lider Pracy Organicznej”. Projekt ten realizujemy od 2002 roku. To wyróżnienie w latach 2002 do 2012 otrzymało 215 osób. Pierwszą statuetkę i tą godność wręczyliśmy dr Janowi Kulczykowi – poznańskiemu przedsiębiorcy, który dziś należy do światowej elity przedsiębiorców.

Ponadto otrzymali między innymi:

- Roman Hauser – Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego,
- Łucja Danielewski – poznańska poetka i tłumaczka,
- Ryszard Danecki – poeta, dziennikarz i działacz kultury,
- Agnieszka Duczmal – dyrygent i dyrektor orkiestry Polskiego Radia „Amadeusz”,
- Andrzej B. Legocki – Prezes Polskiej Akademii Nauk w Warszawie,
- Jan Węglarz - Prezes Oddziału PAN w Poznaniu, Laureat Polskiego Nobla,
- Hanna Suchocka – Ambasador RP przy Stolicy Apostolskiej,
- Tadeusz Maliński – prof., dwukrotnie nominowany do Nagrody Nobla,
- Wiesław Rozłuski – pierwszy prezes Giełdy Papierów Wartościowych,
- Jan Jerzyniak – wybitny rolnik, wieloletni dyrektor Kombinatoru PGR,
- O. Jan Góra – dominikanin,
- Włodzimierz Łęcki – Wojewoda poznański w latach 1990 – 1997, senator RP,
- Filip Bajon – reżyser filmowy,
- Marek Ziółkowski – prof. UAM, wice marszałek Senatu RP,
- Ryszard Grobelny – Prezydent Miasta Poznania.
- Teresa Mokrzysz – przedsiębiorca,
- Jan A. P. Kaczmarek – kompozytor, laureat Oskara za muzykę do filmu,
- Tadeusz Zwiefka – dziennikarz telewizyjny, Poseł do Euro Parlamentu,
- Henryk Mruk – ekonomista, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego,
- Krystyna Łybacka – Poseł na Sejm RP,
- Zdzisław Rozwałak – Przewodniczący NSZZ „Solidarność” w latach 1980-81,
- Marek Jemielity – prof. Uniwersytetu Medycznego, kardiochirurg,
- Rafał Dutkiewicz – Prezydent Wrocławia,
- Bronisław Marciniak – prof. Rektor UAM,
- O. Eleuteriusz ST, Klimczak- franciszkanin, misjonarz w Kongo,

- Adam Struzik – Marszałek Województwa Mazowieckiego.
- Kamila Wilczyńska – prof. Rektor Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu,

Celem projektu była próba odnowienie i upowszechnianie w polskim społeczeństwie idei pracy organicznej, rozumianej jako wszechstronna działalność na rzecz unowocześniania naszego państwa i naszego społeczeństwa, jako podejmowanie wyzwań nowej epoki cywilizacyjnej i kulturowej zmierzającej do integracji gospodarczej, naukowej i informacyjnej. Nowe czasy XXI wieku wymagają od nas takich wyzwań. Jeśli nie chcemy być na skrajach Europy. Mamy potencjał intelektualny i ludnościowy w Europie, żeby w niej stanowić ważne ogniwo rozwoju i postępu cywilizacyjnego.

Działaniem tym ukazujemy i promujemy te osoby jako wzorce osobowe postaci polskiego życia publicznego, gospodarczego, naukowego i kulturalnego. które w szczególnie sposób zasługują dzisiaj na miano Liderów Pracy Organicznej. Osobistości te w uznaniu ich zasług i pracy są w specjalny sposób wyróżniane, przyznawanym przez Kapitułę Honorowego Hipolita, którym przewodniczą rektorzy wyższych uczelni z Wielkopolski.

Projekt ten realizujemy dzięki środkom wielu sponsorów.

Klub Młodych Pozytywistów

Towarzystwo, jako środowiskowa organizacja społeczna została powołana do upowszechniania i utrwalania ideałów pracy organicznej. Dlatego tak dużą uwagę przywiązujemy do pracy z młodzieżą oraz ich inspirowanie ideałami pracy organicznej, szacunkiem dla pracy w ogóle i działalność dla wspólnego dobra. Tak zrodziła się idea powołania nieformalnego klubu Młodych Pozytywistów.

Projekt „Klub Młodych Pozytywistów” rozpoczęliśmy realizować w 2002 roku. Aktualnie w klubie jest zorganizowanych ponad 220 młodych osób. Wiele z nich już dziś pełni wiele ważnych funkcji zawodowych i społecznych. Praktyka potwierdziła, że wyróżnione osoby są wzorcem do naśladowania dla swych młodszych rodaków.

Celem tego projektu jest wyszukiwanie, wyróżnianie i zrzeszanie młodych, zdolnych i przedsiębiorczych osób, które mogą się poszczycić szczególnymi wynikami pracy i pozytywnym oddziaływaniem na środowisko. Ważnym kryterium jest być wrażliwym na drugiego człowieka. Grupa ta stanowi przyszłą elitę polskiej nauki, gospodarki, kultury i sztuki, ludzi twórczych, rozumiejących współczesny świat, mogących podjąć wyzwania nowej epoki, którzy przyczyniają się do odrodzenia polskiego pozytywizmu w nowoczesnej i nowatorskiej formie. Utworzenie interdyscyplinarnego środowiska młodej inteligencji twór-

czej przy Towarzystwie w ramach „*Klubu Młodych Pozytywistów*” jest przyjęte przez środowisko oraz samych młodych bardzo życzliwie.

Wnioski o nadanie medalu wraz ze stosownym dyplomem występować mogą organizacje i instytucje oraz osoby obdarzone mandatem społecznego zaufania a także sami laureaci tych nagród. Nie ma tutaj żadnej kapituły. Biuro towarzystwa jest tylko realizatorem woli osób rekomendujących.

Każdy z laureatów otrzymuje medal „*Młodego Pozytywisty*” oraz dyplom członka „*Klubu Młodego Pozytywisty*”. Klub Młodych Pozytywistów powołany przy Towarzystwie im. Hipolita Cegielskiego jest miejscem wzajemnego poznawania się jego uczestników, dyskusowania tematów nurtujących młodzież. Może być także miejscem tworzenia się nowych koncepcji społecznych, ekonomicznych, filozoficznych, naukowych. Klub Młodych Pozytywistów to również miejsce spotkań i nawiązywania kontaktów naszej młodzieży z wybitnymi osobistościami ze świata kultury, nauki, polityki i biznesu, osobistościami polskimi i zagranicznymi. Młodzi Pozytywiści są osobami, którzy odnieśli swój mały sukces zawodowy i stworzyli sobie perspektywę interesujących karier zawodowych i osobistych.

Klub Młodych Pozytywistów staje się miejscem kształtującym nowy styl młodych Polaków generacji XXI wieku.

Projekt sprawdził się w praktyce. Realizujemy go dzięki środkom wielu sponsorów.

Fundusz stypendialny

Projekt Funduszu Stypendialnego realizowany przez Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego nawiązuje wprost do Towarzystwa Pomocy Naukowej założonego w Poznaniu przez dra Karola Marcinkowskiego. Jego następcą został Hipolit Cegielski. W trakcie ich wieloletniej pracy w Wielkopolsce prawie 2000 młodych ludzi otrzymało stypendia i pomoc materialną w zdobywaniu wiedzy. Ówcześni organicznicy wiedzieli, że przez edukację i zdobywanie wiedzy można lepiej żyć i dobrze służyć ludziom i Ojczyźnie.

Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego rozumiejąc wyzwania XXI wieku, od chwili swego powstania wielką uwagę przywiązuje do problemu edukacji polskiej młodzieży i zapewnienia jej optymalnych warunków do wykorzystania młodym umysłem swego potencjału intelektualnego. Nawiązaliśmy bardzo merytoryczne relację z wszystkimi Poznańskimi uczelniami oraz ze szkołami noszącymi imię Hipolita Cegielskiego.

Fundusz Stypendialny jest projektem ogólnopolskim. Z funduszu może skorzystać student zdolny z niskimi dochodami zwłaszcza z regionów wiejskich i małomiasteczkowych. Dziś możemy po ponad 10 letnim funkcjonowaniu funduszu stypendialnego możemy powiedzieć, nie ma takiego województwa, gdzie

nie mielibyśmy swego stypendysty. To oni są naszymi młodymi ambasadorami upowszechniania postaci Hipolita Cegielskiego i pracy organicznej. To oni często społecznie prowadzą wykłady o Cegielskim i jemu podobnych. Tym samym promują Poznań i naszą Wielkopolskę.

Zarząd Towarzystwa przyznaje stypendia na wnioski samych studentom. Przyznajemy stypendia zdolnej i biednej młodzieży, którzy uzyskują dobre wyniki w nauce oraz wyróżniają się aktywnością społeczną na rzecz swojej uczelni i środowiska akademickiego. Każdy nasz stypendysta otrzymuje dyplom Stypendysty Towarzystwa im. Hipolita Cegielskiego. Dotychczas przyznano prawie 150 stypendiów.

Środki na Fundusz Stypendialny gromadzi się z: darów osób fizycznych oraz wpłat i dotacji firm i innych podmiotów gospodarczych. Sporo środków finansowych pochodzi od darczyńców – osób fizycznych, którzy otrzymali od Towarzystwa medal czy statuetkę Hipolita. Ta forma gromadzenia środków bardzo się przyjęła w ostatnich latach. Około połowy środków na fundusz stypendialny pochodzi z tego źródła.

Europejski Magazyn Internetowy „EUROPARTNER”

Celem projektu jest poszerzanie platformy medialnej dotyczącej polskiego uczestnictwa w ogólnoeuropejskiej dyskusji o przyszłości Polski w Unii Europejskiej, kreowanie pozytywnego wizerunku Polski jako członka europejskiej wspólnoty (po 1 maja 2004) oraz prezentację opinii i refleksji rodzących się w środowisku polskiej inteligencji, pracodawców, szeroko rozumianej sfery gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki środowiska wielkopolskiego.

Europejski Magazyn Internetowy „Euro Partner jest realizowany od początku 2003 roku, a przygotowywany był w roku 2002. Do chwili obecnej opublikowanych zostało już ponad 120 miesięcznych wydań Magazynu Euro Partner, w których zamieszczane były ważne, merytoryczne materiały autorskie, a także wypowiedzi, wywiady i eseje wielu wybitnych osobistości polskiego życia politycznego i gospodarczego, nawiązujące nie tylko do tematyki integracji europejskiej, ale również do innych zagadnień ekonomicznych i społecznych.. Wśród takich osobistości wymienić należy przede wszystkim: Prezydenta RP, Marszałków Sejmu i Senatu RP, Przewodniczących sejmowych i senackich Komisji, Marszałka województwa wielkopolskiego, Wicepremierów i Ministrów, Wojewodów Wielkopolskich, Hierarchów Kościoła Katolickiego i wielu innych, w tym także osobistości zagraniczne.

W każdym wydaniu Magazynu Euro Partner są zawarte komentarze i opinie dotyczące Unii Europejskiej oraz stała rubryka edukacyjna pt. Słowniczek europejski. Ponadto Euro Partner na zasadzie wzajemnych uzgodnień na swoich

stronach zamieszcza linki do głównych instytucji mających związek z Unią Europejską: UKIE, Sekretariatem Europejskim, UNIDO, z przedstawicielstwem Komisji Europejskiej w Polsce, etc.

Środowisko poznańskiej nauki i praktyki gospodarczej wykorzystuje nasze medium do popularyzacji wyników naukowych oraz osiągnięć praktycznych. W pewnym stopniu nasze medium jest opiniodawcze w wielu obszarach naszego życia społeczno-zawodowego oraz kulturalno zawodowego.

Na łamach Euro Partnera prowadzimy dział „Ludzie Miesiąca”. Są tam zamieszczane sylwetki osobistości, które w sposób szczególny wyróżniły się w swoim zawodzie oraz są osobami które w swym postępowaniu są wzorcami do naśladowania przez innych. Od samego początku dbamy aby zachować pełen parytet między kobietami a mężczyznami. Od sierpnia 2003 roku do maja 2013 roku godność „Człowiek Miesiąca” otrzymało 118 osób. Specjalnie zapraszam na strony Euro Partnera, aby zapoznać się z naszymi laureatami.

Redaktorem naczelnym od samego początku jest Redaktor Jerzy Gołębiewski. To tytan pracy. Dziękuję jemu za zaangażowanie i konsekwencję w redakcyjnej misji promocji pracy organicznej oraz Wielkopolski i Poznania, a także osób, które nie zawsze zostaną zauważone w innych mediach.

Promocja produktów i usług w ramach konkursu „Dobre bo Polskie” oraz „Najlepsze w Polsce”

Celem projektów jest wyróżnianie i promocja wszystkich produktów i usług świadczonych przez firmy z krajów Unii Europejskiej cieszących się największym uznaniem konsumentów w Polsce poprzez przyznanie certyfikatu *Konsumentckiego Konkursu Jakości Produktów i Usług - godło "NAJLEPSZE W POLSCE"* (*THE BEST IN POLAND*). Do chwili wejścia Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku prowadziliśmy konkurs promocyjny pod nazwą „Dobre bo Polskie”.

Prawo do oznaczania tym godłem wyróżnianych produktów i usług przyznawane jest przedsiębiorstwom, zakładom i firmom, które uzyskały największą liczbę głosów oddanych przez konsumentów. Organizatorzy konkursu publikują w prasie, radiu, telewizji i Internecie informację o rozpoczęciu kolejnej edycji konkursu wraz z zaproszeniem do głosowania. Używanie godła promocyjnego do celów handlowych jest odpłatne. Środki finansowe są przeznaczone na działalność statutową Towarzystwa i realizację stałych programów naszej organizacji. Organizacje społeczno – kulturalne, edukacyjne i sportowe oraz media lokalne otrzymują to logo bezpłatnie. Muszą jednak spełnić określone warunki przez organizatorów.

Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego, jako inicjator konkursu prowadzi rejestr firm, produktów i usług nagrodzonych tym godłem, przygotowuje dla

laureatów konkursu certyfikaty i statuetki Hipolita oraz jest głównym organizatorem uroczystości podsumowania konkursu. Towarzystwo na własnej stronie internetowej www.najlepsze-w-polsce.pl zamieszczamy wykaz laureatów poszczególnych edycji konkursu i może dodatkowo według uzgodnionych warunków zapewnić im promocję.

Przed wejściem do Unii Europejskiej Towarzystwo realizowało ten projekt pod nazwą „Dobre bo Polskie”. To poprzednie logo było pierwszym godłem promocyjnym wdrażanym w początkach 1992 roku przez Wielkopolską Fundację Żywnościową, którą kierowałem, a wcześniej ją organizowałem. Pierwszym aktywnym medialnym partnerem była Gazeta Poznańska, później Oddział Telewizji w Poznaniu i Radio Merkury. Firmy, które kilkakrotnie były zgłaszane przez konsumentów mogły otrzymać statykę Hipolita – tzw. Hipolita Gospodarczego.

Od początku naszej działalności do końca 2012 roku w ramach Konkursu Produktów przyznaliśmy i wręczyliśmy 1.026 certyfikatów oraz 101 statuetek Hipolita gospodarczego. Konkurs usług realizujemy od 2000 roku. W ramach tego konkursu wręczyliśmy 668 certyfikatów i 71 Hipolitów. Laureaci certyfikatów bardzo życzliwie wypowiadają się o promocji produktów i usług poprzez te konkursy.

Wspieranie akcji charytatywnej „Milion Rupii dla O. Mariana Żelazka”

Zimą 2002 roku dowiedzieliśmy się z mediów i zaprzyjaźnionych poznańczyków, że Hindusi wystąpili do kapituły Pokojowej Nagrody Nobla o przyznanie misjonarzowi Werbiście O. Marianowi Żelazkowi tej wyróżniającej się w świecie nagrody. Kilka tygodni później polscy politycy i parlamentarzyści skierowali podobny wniosek. Wśród sygnatariuszy był Tadeusz Mazowiecki – I premier III RP. Dla nas Wielkopolan była to radosna wiadomość, bowiem O. Marian Żelazek urodził się w Palędziu pod Poznaniem.

Nie do końca wierzyłem w sukces przyznania O. Marianowi Pokojowej Nagrody Nobla. Życzyliśmy wszyscy tego sukcesu, ale... Dlatego namówiłem zarząd Towarzystwa, abyśmy podjęli się zbiórki pieniędzy w ramach akcji „Milion Rupii dla O. Mariana Żelazka”. W sukurs naszej akcji przyszła redakcja Głosu Wielkopolskiego promując okresowo naszą akcję.

W kilka miesięcy zebraliśmy ponad 80.000 zł. To stanowiło ten milion rupii. Na urodziny O. Mariana w dniu 30 stycznia 2003 poinformowaliśmy go o zrealizowanym projekcie. Pieniądze przychodziły jeszcze w kolejnych latach 2003 i 2004. Wszystkie te pieniądze przekazywaliśmy Ojcu Marianowi podczas Jego wizyt w Towarzystwie. Ten dar powiększaliśmy o środki indywidualne osób uczestniczących w spotkaniach. O. Marian środki te przekazał na rozbu-

dowę świątyni Najświętszej Matki Boskiej Częstochowskiej oraz na rozbudowę szkoły dla trędowatych w Puri oraz studni wody pitnej w biednych dzielnicach.

Ważnym wydarzeniem było wysłanie ekipy filmowej do Indii, do miejsca pracy Ojca Mariana. Szefem grupy filmowców był Marcin Januszkiewicz. Film zrealizowany dla potrzeb szkół został sfinansowany ze środków Starostwa Poznańskiego i wybitnie życzliwego starosty Jana Grabkowskiego i przy wsparciu Towarzystwa im. H. Cegielskiego. Poprzez ten film chcieliśmy upowszechnić i docenić ogromny wkład wielkopolskiego misjonarza - werbisty Ojca Mariana Żelazka w niesieniu humanitarnej pomocy najbardziej potrzebującym mieszkańcom indyjskiego stanu Orisa.

Z tej okazji Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego wydało okolicznościowy medal poświęcony O. Marianowi oraz Jego Statuetkę, które dziś są w zbiorach Muzeum Archidiecezjalnym w Poznaniu i w Muzeum Historii Miasta Poznania. Autorem projektu i wykonawcą obu dzieł był Krzysztof Jakubik – ceniony poznański rzeźbiarz.

Ponadto kapituła Towarzystwa przyznała O. Marianowi statuetkę Złotego Hipolita Cegielskiego i godność „Wybitna Osobistość Pracy Organicznej”. Wręczenie nagrody nastąpiło w Pałacu Arcybiskupim w obecność JE ks. arcybiskupa Stanisława Gądeckiego Metropolity Poznańskiego oraz dr. Wandy Błęńskiej misjonarki świeckiej z Afryki.

Medale „Labor Omnia Vincit”

Towarzystwo chcąc dać wyraz uznania, szacunku i podziękowania dla osób szczególnie zaangażowanych w krzewienie idei pracy organicznej oraz w działalności charytatywnej i pomocy drugiemu człowiekowi ustanowiło w 2005 roku: Srebrny I Złoty Medal „Labor Omnia Vincit” – „Praca wszystko zwycięża”.

Medale przyznajemy osobom krajowym, jaki i zagranicznym. Łącznie w latach 2005-2012 zarząd Towarzystwa przyznał 808 medali w tym 63 złote i 745 srebrnych. Wśród naszych laureatów są wybitni regionaliści, działacze organizacji poza rządowych, ludzie z różnych zawodów, naukowcy, ludzie edukacji, kultury, sztuki i kościoła, a także polityki. Ostatnia grupa zawodowa jest najmniej reprezentowana.

Nagrodzonym może zostać osoba, który wyróżnia się w swoim środowisku zawodowym wzorowym postępowaniem i realizowaniem idei pracy organicznej. Zgłaszającymi do nagrody są osoby publicznego zaufania oraz sami laureaci. To gwarantuje wysoki poziom składu laureatów naszych medali.

Pomnika Hipolita Cegielskiego

Towarzystwo podjęło inicjatywę budowy pomnika w 2005 roku. Otrzymaliśmy zgodę władz miasta i lokalizację wskazaną przez Prezydenta Miasta Ryszarda Grobelnego w samym centrum Poznania. Autorem projektu był prof. ASP Krzysztof Jakubik, znany i ceniony polski rzeźbiarz. Realizacja projektu /od pomysłu po realizację/ trwała prawie 5 lat. Wybudowaliśmy pomnik Hipolita Cegielskiego ze składek osób fizycznych oraz firm i organizacji. W projekcie uczestniczyło 1325 osób i firm. Był to największy obywatelski projekt społeczny po II wojnie światowej w Poznaniu i Wielkopolsce, gdzie tak dużo osób wsparło swoimi osobistymi środkami takie przedsięwzięcie. Dziękuję przedsiębiorcom, którzy wsparli budowę pomnika swemu Wybitnemu Potomkowi Poznańskiego Biznesu. Dopiero po 141 latach od Jego śmierci Wielkopolanie spłacili moralny dług wobec Wybitnego Polaka.

Komitetowi Honorowemu przewodniczył – Ryszard Grobelny Prezydent Miasta Stołecznego Poznań. Natomiast Patronat Honorowy objął Waldemar Pawlak – Wice Premier i Minister Gospodarki. Komitetowi Organizacyjnemu przewodniczyłem osobiście.

Oficjalne odsłonięcie pomnika nastąpiło 19 września 2009 roku w bardzo uroczysty sposób z udziałem licznie zgromadzonej młodzieży oraz mieszkańców Poznania.

Więcej informacji: www.pomnik-hipolita-cegielskiego.pl

Pomnik Ignacego Jana Paderewskiego

Po udanej realizacji budowy pomnika Hipolita Cegielskiego, środowisko osób związanych z Towarzystwem Pamięci Powstania Wielkopolskiego zwróciło się do mnie, aby Towarzystwo podjęło się budowy pomnika Ignacego Jana Paderewskiego. Idea obywatelska wspierała, ale byłem zmęczony realizacją poprzedniego projektu. W 2011 roku przystąpiliśmy jako Towarzystwo do działań po ponad rocznych przygotowaniach, zbieraniu opinii i uwag, rozmowach, konsultacjach oraz sondowaniu opinii społecznej mieszkańców Poznania.

W 2011 roku Rada Miasta Poznania podjęła uchwałę o lokalizacji Pomnika Ignacego Jana Paderewskiego w przestrzeni miasta. W 2012 roku uzyskaliśmy lokalizację wskazaną przez Towarzystwo. Pomnik będzie usytuowany przed Akademią Muzyczną noszącą imię Ignacego Jana Paderewskiego, przy ulicy Świętego Marcina.

Aktualnie zbieramy środki finansowe na realizację pomnika. Na koniec kwietnia 2013 roku wpłaty dokonało ponad 970 firm, organizacji i osób fizycznych. Wszystko wskazuje, że ten pomnik wesprze finansowo około 2.000 osób

fizycznych i prawnych. To nasze marzenia, ale mogą być zrealizowane. Wszystko zależy od szczodrości Wielkopolan.

W lutym 2013 zakończył się konkurs na wykonanie Pomnika. Niestety nie zdołaliśmy wybrać do realizacji żadnej pracy.

Pomnik chcemy odsłonić w maju 2015 roku w 155 rocznicę urodzin Ignacego Jana Paderewskiego. Przewodniczącym Komitetu Honorowego Budowy jest Adam Szejnfeld – poseł RP. Ja przewodniczę Komitetowi Organizacyjnemu budowy. Więcej informacji: www.pomnik-paderewskiego.pl

Obchody 200.lecia urodzin Hipolita Cegielskiego

Do obchodów przygotowywaliśmy się już w 2012 roku. Prowadziliśmy szereg rozmów i dyskusji na temat obchodów rocznicy urodzin naszego Patrona. Wszystko to zaowocowało wieloma decyzjami:

- Sejm RP podjął uchwałę o ustanowieniu roku 2013 – Rokiem Hipolita,
- Sejmik Województwa Wielkopolskiego też ustanowił Rok Hipolita,
- Burmistrz i Rada Miasta Trzemeszno też ustanowiło Rok Hipolita dla swej gminy,
- Ochotnicza Straż Pożarna w Ławkach, w miejscu urodzenia Hipolita też podjęli swoją uchwałę o upamiętnieniu dwustu stulecia urodzin naszego Patrona.

Patronat honorowy nad uroczystościami 200.lecia urodzin Hipolita Cegielskiego objął Janusz Piechociński Wice Premier i Minister Gospodarki. Przewodniczącym Komitetu Honorowego został Marek Woźniak – Marszałek Województwa Wielkopolskiego. Komitetowi Organizacyjnemu ja przewodniczę.

Inaugurację Roku Hipolita rozpoczęliśmy uroczystą mszą św. w Katedrze Poznańskiej. Mszy Św. przewodniczył ks. arcybiskup dr Stanisław Gądecki – Metropolita Poznański. W dniu 12 stycznia 2013 roku odbyła się konferencja naukowa NT „Hipolit i Jego Dzieło” z inicjatywy Muzeum Narodowego Rolnictwa i Przemysłu Spożywczego w Szreniawie i naszego Towarzystwa. W tym samym dniu prawnuczka Hipolita – Zofia Cegielska-Doerffer otworzyła wystawę poświęconą Hipolitowi w Muzeum Narodowym Rolnictwa.

W dniu 1 lutego 2013 roku odbyła się projekcja nowego filmu o Hipolicie w reżyserii Jacka Kubiaka. Film ten powstał z inicjatywy Towarzystwa, przy dużym wsparciu Wydawnictwa Miejskiego w Poznaniu, Zakładów H. Cegielski Poznań SA, Wielkopolskiej Spółki Gazownictwa i Banku Gospodarstwa Krajowego.

Każdego tygodnia informują nas szkoły, różne organizacje społeczne o podejmowanych inicjatywach i działaniach. Dziękujemy im za aktywność i pamięć o Wybitnym Polaku – Hipolicie Cegielskim.

Prezes Narodowego Banku Polskiego prof. Marek Belka podjął decyzję o emisji trzech monet z wizerunkiem Hipolita Cegielskiego. Emisja nastąpi w IV kwartale 2013 roku.

Rozpoczęliśmy ponownie poszukiwania prochów naszego Patrona. Patronat nad tym przedsięwzięciem objęła prof. Hanna Kočka-Krenz z UAM. Może najnowsze metody badawcze pozwolą nam na identyfikację prochów Hipolita Cegielskiego.

Po zakończeniu Roku Hipolita wydamy okolicznościowe wydawnictwo poświęcone Naszemu Patronowi.

Inne inicjatywy

Ważnym ogniwem naszej działalności jest współpraca ze szkołami noszącymi imię Hipolita Cegielskiego. Aktualnie jest 12 szkół noszące to imię.

Współpracujemy także ze szkołami i innymi organizacjami społecznymi, które za swą aktywną działalność otrzymały statuetkę lub popiersie Hipolita Cegielskiego od naszego Towarzystwa.

Współpracujemy z firmą H. Cegielski-Poznań SA oraz z innymi, które w swej nazwie mają imię Cegielski lub posiadają przyznane statuetki Hipolita, jako nagrody w Konkursach „Dobre bo Polskie” oraz „Najlepsze w Polsce”.

Ponadto prowadzimy szkolenia specjalistyczne dla wybranych przedsiębiorców. Jesteśmy organizatorami lub współorganizatorami konferencji gospodarczych i naukowych.

Współpracujemy z przedstawicielami świata nauki, kultury i gospodarki oraz religii. Z tych środowisk rekrutują się członkowie naszego Towarzystwa.

Działalność Towarzystwa prowadzona jest społecznie. Mamy sporo wolontariuszy, którzy wspomagają naszą działalność merytoryczną. Jesteśmy organizacją cenioną nie tylko w Wielkopolsce, gdzie mamy swą siedzibę, lecz w całej Polsce oraz w niektórych krajach europejskich.

Podsumowanie

My Wielkopolanie zawsze charakteryzowaliśmy się wysokim poziomem cnót obywatelskich. Poczucie obowiązku, odpowiedzialność za słowa i czyny, punktualność, gospodarność, rzetelność i uczciwość to jedne z najważniejszych cnót, które w ostatnich dziesiątkach lat zostały poważnie nadszarpnięte także w Wielkopolsce. Musimy, więc wracać do korzeni cnót obywatelskich. To one decydują o klimacie wzajemnego zaufania oraz społecznych relacjach między ludźmi. W nich, bowiem przejawia się dbałość o dobro wspólne, o interes społeczny, niekoniecznie materialny.

W swej historii mamy w Wielkopolsce piękne wzorce osobowe do naśladowania, począwszy od końca XVIII wieku do czasów współczesnych. To one dawały przykład dbałości o dobro wspólne. Próbujmy je naśladować. Każdy we własny sposób, ale czyńmy to już od zaraz, bez nakazu, z własnej nieprzymuszonej woli. W ten sposób możemy zmieniać siebie, Wielkopolskę i Polskę.

INFORMACJA DLA AUTORÓW

Uprzejmie informujemy, że Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu wydawane są w cyklu półrocznym. Przyjmujemy nadesłane artykuły lub komunikaty w następujących terminach: do 31 marca i do 30 października każdego roku.

W celu ujednolicenia publikacji prosimy przygotować opracowanie według następujących założeń:

1. Artykuły i komunikaty naukowe powinny mieć charakter autorski i nie były dotychczas publikowane.
2. Artykuły i komunikaty winny mieć objętość do 15 stron maszynopisu.
3. W zeszycie naukowym Autor może wystąpić tylko z jednym artykułem (przy ewentualnym współautorstwie drugiego).
4. Prace należy składać w rektoracie WSHiU w dwóch egzemplarzach wraz z dyskietką (program Word, czcionka 12, odstęp 1,5, wielkość tekstu na stronie znormalizowana, strony ponumerowane, przypisy u dołu strony z numeracją ciągłą w obrębie artykułu).
5. Dostarczone prace powinny być zaopatrzone w streszczenie w języku polskim i angielskim o objętości od 0,5 do 0,75 strony maszynopisu oraz w tytuł i podtytuły oraz podpisy pod tabelami i rysunkami po polsku i po angielsku.
6. Tabele i rysunki, opatrzone tytułem i źródłem, zamieszczane mogą być w tekście zgodnie z tematem, albo na końcu pracy jako aneks.
7. Artykuł nie będzie podlegał korekcie i będzie drukowany w formie przedstawionej przez Autora na dyskietce.
8. Publikacje są nieodpłatne.

Koszt druku artykułu w Zeszytach Naukowych WSHiU, po uzyskaniu pozytywnych recenzji, wynosi 350 zł. (trzystapięćdziesiąt)

Wpłata na konto bankowe:

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

ul. Zwierzyniecka 13, 60-813 Poznań

Bank Ochrony Środowiska 24 1540 1056 2001 8312 9915 0001

Pracownicy naukowci WSHiU są zwolnieni od opłat.

DIRECTIONS FOR AUTHORS CONTRIBUTING TO THE SCIENTIFIC PAPERS

We kindly inform you that the Scientific Papers of The Higher School of Commerce and Services in Poznan are published every half a year. We accept articles and statements sent to us until the 31st of March and the 30th of October (twice a year).

To unify publications, please follow the instructions below:

1. Author's publications should never be published before.
2. Articles and statements should have between 10 and 15 pages.
3. Author may submit only one article (co-author is accepted).
4. Two copies of papers should be submitted to the chancellors office of the Higher School of Commerce and Services together with a disc (word proces-

- sor - Word, the size of font – 12, line spacing – 1,5, page numbers, continuous numeration of footnotes within an article).
5. Papers should include English and Polish half-page summary, title, subtitles, titles of tables and diagrams.
 6. Tables and diagrams with title on the top and quotation source at the bottom may be placed either inside or at the end of a writing (as an appendix).
 7. Each writing will be printed in a way it was submitted by the author. No further text proofreading is predicted.
 8. Publications are not rewarded.

Lista współpracujących recenzentów Zeszytów Naukowych WSHiU w Poznaniu

Prof. zw. dr hab. Marianna Daszkowska, Politechnika Gdańska, Wydz. Zarządzania, Gdańsk.

Prof. zw. dr hab. Stanisław Kosiński, em. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Prof. zw. dr hab. Eulalia Skawińska, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.

Prof. zw. dr hab. Marek Ziółkowski, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa.

Dr hab. Małgorzata Domiter, prof. nadzwyczajny, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.

Dr hab. Stanisław Jarmoszko, prof. nadzwyczajny, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce.

Dr hab. Józef Koziński, prof. nadzwyczajny, Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław.

Dr hab. Sławomir Zalewski, prof. nadzwyczajny, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce.

Prof. zw. dr hab. Jan Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań.

Zeszyty Naukowe WSHiU - pierwotna jest wersja papierowa, a wersja elektroniczna znajduje się pod adresem www.akademiakupiecka.pl

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

wydała następujące publikacje

Zeszyt Naukowy Nr 1, Poznań 2000
poświęcony wybranym problemom makro- i mikroekonomicznym.

Zeszyt Naukowy Nr 2, Poznań 2001
poświęcony oryginalnym badaniom naszych pracowników.

Zeszyt Naukowy Nr 3, Poznań 2001
poświęcony prezentacji i upowszechnieniu wiedzy o serwisie informacyjnym Trade Point Poznań, którego misją jest wspomaganie krajowego i zagranicznego handlu nowoczesną obsługą elektroniczną.

Zeszyt Naukowy Nr 4, Poznań 2002
poświęcony problemom handlu i usług, rozpatrywanych w różnych aspektach.

Zeszyt Naukowy Nr 5, Poznań 2002
poświęcony w dużej mierze różnym aspektom wsi i rolnictwa.

Zeszyt Naukowy Nr 6, Poznań 2003
poświęcony w większości problematyce związanej z nowoczesnymi sposobami i metodami wzrostu efektywności gospodarowania .

Zeszyt Naukowy Nr 7, Poznań 2004
poświęcony różnym aspektom przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Zeszyt Naukowy Nr 8, Poznań 2005
poświęcony różnym formom rynku usług, przekształceń własnościowych i organizacyjnych przedsiębiorstw oraz pomocy środków wspólnotowych.

Zeszyt Naukowy Nr 9, Poznań 2005
poświęcony poznaniu i kształtowaniu gospodarki z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Zeszyty Naukowe Nr 10, Poznań 2006
poświęcone istotnym wątkom z punktu widzenia aktualności naszej gospodarki w skali mikro i makroekonomicznej.

Zeszyty Naukowe Nr 11, Poznań 2006

poświęcone zagadnieniom systemu bankowego, konkurencyjności i zarządzania, wybranych problemów wsi i rolnictwa oraz spożycia żywności.

Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce, Poznań 2006

Materiały z ogólnopolskiej konferencji dnia 27-28. 11. 2006. w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyty Naukowe Nr 12, Poznań 2007

poświęcone polityce handlowej, systemów wynagradzanie i zarządzania, rachunku efektywności inwestycji, przestępczości gospodarczej, migracji, a także ubezpieczeń.

Logistyka w usługach, Poznań 2007

materiały z konferencji w dniu 27.01.2007 r. w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyty Naukowe Nr 13, Poznań 2007

poświęcone ocenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, wymianie handlowej z krajami sąsiadującymi, problemom finansowym i prawnym, gospodarce przestrzennej i infrastrukturze.

Zarządzanie usługami w gospodarce rynkowej - Handel Gastronomia Turystyka, Poznań 2008

monografia poświęcona przedstawieniu aktualnego stanu i struktury rozwoju usług w Polsce, na tle procesów globalizacji i internacjonalizacji gospodarki.

Zeszyty Naukowe Nr 14, Poznań 2008

poświęcone tematyce interdyscyplinarnej, ale bliskiej szeroko pojętej problematyce handlu i usług

Zeszyty Naukowe Nr 15, Poznań 2008

poświęcone budżetowi państwa, roli globalizacji w działaniach przedsiębiorstw, finansowaniu aktywów trwałych i obrotowych przedsiębiorstwa oraz dochodów gospodarstw domowych rolników.

Zeszyty Naukowe Nr 16, Poznań 2009

poświęcone kryzysowi gospodarczemu, problemom turystyki i rekreacji oraz rynkowi ubezpieczeniowemu i ubezpieczeniom emerytalnym.

Zeszyty Naukowe Nr 17, Poznań 2009

poświęcone różnym aspektom działalności przedsiębiorstw, skutkom kryzysu finansowego i globalizacji oraz bezpieczeństwu publicznemu.

Zeszyty Naukowe Nr 18, Poznań 2010

poświęcone różnym aspektom bezpieczeństwa narodowego.

Zeszyty Naukowe Nr 19, Poznań 2010
poświęcone różnym aspektom turystyki i rekreacji.

Krzysztof Mazurek, Zastosowanie technik informatycznych, Poznań 2010.

Edukacja dla bezpieczeństwa – Interdyscyplinarne konteksty i dylematy, praca zbiorowa pod red. Z. Dziemianko i A. Kusztełak, Poznań 2010.

Jan Galicki, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Poznań 2010

Zeszyty Naukowe Nr 20, Poznań 2010
poświęcone różnym zagadnieniom makroekonomicznym i mikroekonomicznym.

Rynek usług w dobie globalizacji. Monografia – red. naukowa K. Wilczyńska, Poznań 2010

Zeszyty Naukowe Nr 21, Poznań 2011
poświęcone problemom przedsiębiorstwa, turystyki i rolnictwa.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Wyzwania i zagrożenia, red. naukowa A. Kusztełak, Poznań 2011

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Informatyka, technika i gospodarka, red. naukowa Z. Dziemianko, Poznań 2011

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Polskie aspekty i uwarunkowania, red. naukowa W. Stach, Poznań 2011

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Edukacja, media, kultura, red. naukowa M. Baranowska-Szczepańska, J. Karwat, Poznań 2011

Zeszyty Naukowe Nr 22, Poznań 2011
poświęcone problemom przedsiębiorstwa i turystyki.

Zeszyty Naukowe Nr 23, Poznań 2012
poświęcone różnym aspektom zarządzania i turystyce

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Aspekty bezpieczeństwa narodowego, red. naukowa K. Adamek, K. Wilczyńska, Poznań 2012

Zeszyty Naukowe Nr 24, Poznań 2012
poświęcone problemom zarządzania, finansów i bezpieczeństwa narodowego

Zeszyty Naukowe Nr 25. Poznań 2013
poświęcone szczegółowym problemom bezpieczeństwa narodowego.

Zeszyty Naukowe Nr 26. Poznań 2013.
poświęcone różnym aspektom turystyki i rekreacji.

Zeszyty Naukowe Nr 27. Poznań 2013
poświęcone dwusetnej rocznicy urodzin Hipolita Cegielskiego.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Społeczeństwo, ekonomia i prawo,
red. naukowa Kazimierz Adamek, Kamila Wilczyńska, Poznań 2013.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Uwarunkowania bezpieczeństwa na-
rodowego, red. naukowa Marcei Kosman, Wiesław Stach, Poznań 2013.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Edukacja i komunikowanie, red. nau-
kowa Zbigniew Dziemianko, Artur Kijas, Poznań 2013.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Międzynarodowe uwarunkowania
polityczne i wojskowe, red. naukowa Jerzy Kajetanowicz, Poznań 2013.

Zdrowie i zabezpieczenie społeczne w badaniach młodych naukowców, red.
naukowa Joanna Wrzesińska, Agnieszka Wartecka-Ważyńska, Poznań 2013.

Dydaktyka, edukacja i kultura w badaniach młodych naukowców, red. naukowa
Zbigniew Dziemianko, Poznań 2013.

Relacja interpersonalne w badaniach młodych naukowców, red. naukowa Mag-
dalena Baranowska-Szczepańska, Marcin Gołaszewski, Poznań 2013.

Gospodarka i polityka w badaniach młodych naukowców, red. naukowa Wie-
sław Stach, Poznań 2013.

Marek Pawlak, Świadomość międzykulturowa we współczesnych konfliktach
zbrojnych, Cz. I. Sprawozdanie z badań naukowych, Poznań 2013.

Edukacja dla bezpieczeństwa, Szkoła-Turystyka, Rekreacja, red. naukowa Zbi-
gniew Dziemianko, Andrzej Kusztełak, Poznań 2013.

Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska, Struktura procesowa. Uwarun-
kowania wdrożenia, Poznań 2013.