

4

LEAN MANAGEMENT JAKO INSTRUMENT ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

4.1 WPROWADZENIE

Koncepcja Lean Management swoje początki ma w japońskiej firmie Toyota, gdzie za cel stawiano sobie maksymalizację użyteczności dla klienta, a minimalizację marnotrawstwa. Pozwala przedsiębiorstwu na podniesienie efektywności przedsiębiorstwa poprzez polepszenie m.in., procesów logistycznych i wytwórczych. W koncepcję wpisuje się hasło takie jak społeczna odpowiedzialność biznesu, które wyrosło na gruncie zrównoważonego rozwoju. Zajmuje ono wysokie miejsce wśród priorytetów managerów różnych przedsiębiorstw. Nierówności społeczne oraz pogłębiające się zmiany klimatu mają duży wpływ na zaangażowanie przedsiębiorstw w sprawy społeczne. Dlatego niniejsza praca podejmuje tematykę Lean Management jako instrument odpowiedzialnego biznesu.

4.2 DEFINICJA I GENEZA LEAN MANAGEMENT

W 1988 r. John Krafcik posłużył się jako pierwszy określeniem Lean production. Jednakże początek koncepcji Lean jest starszy niż jej nazwa i sięga lat pięćdziesiątych XX w. W tym okresie zatrudniony przez Eijie Toyoda – Taiichi Ohno, stworzył w przemyśle motoryzacyjnym system zwany dziś Just in Time [13], który jest jednym z głównych źródeł systemu szczupłej (odchudzonej) produkcji [1]. Pojęcie Lean Management (LM) zostało po raz pierwszy oficjalnie nazwane i zdefiniowane w 1991 r., w książce pt. Maszyna, która zmieniła świat wydanej przez naukowców z Massachusetts Institute of Technology w Bostonie: Jamesa P. Womacka, Daniela T. Jonesa i D. Roosa [7], dzięki którym koncepcja ta została spopularyzowana. Obecnie jest ono traktowane jako koncepcja, strategia, system lub metoda zarządzania. Należy do rodziny nowoczesnych koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie i jest skutkiem nieustannej ewolucji koncepcji zarządzania produkcją w przedsiębiorstwach przemysłowych [9]. Mimo amerykańskiej nazwy koncepcja ta ma japoński rodowód [22] i jest identyfikowana z sukcesem japońskiego przemysłu motoryzacyjnego. Wywodzi się ona ze sposobu myślenia oraz systemu działania firmy Toyota [16], zwanego Systemem Produkcyjnym Toyoty (Toyota Production System – TPS). Japońskie koncerny samochodowe stawiają za cel „maksymalizację wartości dla klienta oraz eliminację marnotrawstwa”. Związane jest to z fundamentami filozofii szczupłej produkcji [14], która zakłada ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa wraz z jednoczesnym osiągnięciem wysokiego poziomu jakości, elastyczności i efektywności ekonomicznej [8].

M. Lisiński i B. Ostrowski uważają, że Lean Management („szczupłe zarządzanie”) jest to „metoda doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, która poprzez nieustanną eliminację marnotrawstwa, optymalizuje tworzenie i przepływ wartości w całym procesie wytwarzania. Jej celem jest wbudowanie jakości w proces wytwarzania z jednoczesnym przyjęciem zasady redukcji kosztów” [10]. Natomiast zdaniem M. Krasińskiego koncepcja LM jest „pewnym zbiorem postulatów, ogólnym sposobem postrzegania procesów w organizacji, a jej realizacja odbywa się poprzez narzędzia” [7]. Szerszą definicję LM jako zarządzania wyszczuplającego prezentują E. Pawłowski, K. Pawłowski i S. Trzcieliński, którzy określają ją jako „metodykę zarządzania kreującą taką kulturę pracy w organizacji, która sprawia, że wszyscy uczestnicy organizacji są zainteresowani ustawiczną obniżką kosztów, podnoszeniem poziomu jakości i skracaniem cyklu dostawy. Wszystko po to, by maksymalnie spełniać oczekiwania klientów (...)” [13]. Najogólniej Lean Management jest to „dążenie do maksymalnego wyszczuplenia przedsiębiorstwa zarówno w obszarze zarządzania, produkcji, jak i administracji”, dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi i metod, w zależności od m.in. branży, w której dane przedsiębiorstwo występuje, jego potrzeb i możliwości [7]. Kładzie nacisk na eliminację marnotrawstwa, gdyż minimalizacja marnotrawstwa wpływa na podniesienie efektywności organizacji.

W zależności od branży czy sektora, w jakim koncepcja Lean Management jest wdrażana nosi ona różne nazwy. Dla przedsiębiorstw produkcyjnych określa się ją jako Lean Production/Lean Manufacturing, w budownictwie – Lean Construction, natomiast w sektorze usług określa się ją jako Lean Service, dzieląc dodatkowo między innymi na: Lean Office, Lean Healthcare, Lean Marketing, Lean Administration, Lean Accounting, Lean Banking czy Lean Government [9].

Głównym celem Lean Management jest „dostosowanie przedsiębiorstwa do rynkowych warunków gospodarowania w drodze głębokich przekształceń jego organizacji i funkcjonowania” [8]. Wiąże się to przede wszystkim z „usprawnieniem działania systemu produkcyjnego przez likwidację wszelkiego marnotrawstwa, które może się pojawić w przedsiębiorstwie” [11]. Przykładowo każdy wyprodukowany dodatkowo produkt, który nie został sprzedany jest stratą materiału, czasu oraz kapitału, dlatego dąży się, aby produkować dokładnie tyle, ile klienci potrzebują w danym czasie [11]. Zakłada się, że poprzez eliminowanie w przedsiębiorstwie wszelkiej formy marnotrawstwa, racjonalizację działalności we wszystkich strefach aktywności organizacji oraz wytwarzanie oczekiwanych przez odbiorcę końcowego produktów w odpowiedniej ilości oraz czasie, przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć znaczny wzrost produktywności zasobów [16].

Koncepcja Lean Management znalazła szereg różnych sposobów jej wykorzystania w wielu gałęziach gospodarki na świecie, w tym także w Polsce. Z roku na rok coraz więcej przedsiębiorstw może pochwalić się jej udanym wdrożeniem [9]. Wśród nich są organizacje wytwórcze i usługowe o różnym profilu działalności, takim jak m.in. bankowym, medycznym, finansowo-księgowym czy marketingowym. Wprowadzenie koncepcji Lean Management do organizacji pozwala polepszyć procesy wytwórcze, logistyczne, finansowe, zaopatrzeniowe, sprzedażowe oraz administracyjno-biurowe. Możliwość jej zastosowań w wielu obszarach działalności przedsiębiorstw, dowodzi o jej uniwersalności [9].

4.3 ISTOTA ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Maksymalizacja zysku oraz wzrost ekonomiczny jest postrzegany jako podstawowe źródło postępu przedsiębiorstw. Z czasem zaczęto jednak zauważać, że działalność gospodarcza przynosi również negatywne skutki, takie jak degradacje środowiska naturalnego, czy też obniżenie jakości życia człowieka. Uboczne skutki ludzkiej działalności zaczęły oddziaływać na środowiska, a tym samym na zdrowie człowieka. Dodatkowo globalizacja stawia nowe wyzwania dla ekonomicznego, ekologicznego, społecznego, a także etycznego charakteru funkcjonowania organizacji [12].

Powstanie i rozwój koncepcji odpowiedzialnego biznesu jest efektem dyskusji na temat etycznego aspektu działań przedsiębiorstw. Szybkość oraz dynamika ich rozwoju na początku XX wieku przyniosła wiele wątpliwości co do zasad jakimi powinny kierować się organizacje, które stanowią istotny element systemu społecznego. Tematyka odpowiedzialnego biznesu wpisała się na stałe w rozważaniach dotyczących sposobu i metod zarządzania, jak również znalazła swoje miejsce w naukach społecznych [5].

Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) jest pojęciem podejmowanym przez wielu badaczy zajmujących się gospodarowaniem. Jednak ostatnio staje się również przedmiotem zainteresowań zarówno przedsiębiorców jak i managerów firm.

Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw interpretuje jako „(...) zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez pracę z zatrudnionym i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości ich życia”. Natomiast według Griffina odpowiedzialność społeczna to „zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje” [4]. Inaczej pojęcie CSR interpretuje T. Wołowicz, który definiuje je jako „filozofię prowadzenia działalności gospodarczej, uwzględniając budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami”. Uznaje on, że „realizacja zasady CSR prowadzi do budowania strategii przewagi konkurencyjnej opartej na dostarczaniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców (akcjonariuszy), jak i pozostałych partnerów – interesariuszy” [19]. Społeczna odpowiedzialność biznesu w działalności podmiotów gospodarczych obejmuje [18]:

- otoczenie rynkowe,
- otoczenie publiczne,
- otoczenie zatrudnienia,
- ochrona środowiska,
- relacje z inwestorami.

W skład otoczenia rynkowego wchodzi konkurenci, dostawcy, odbiorcy, kooperatori. Wymienione podmioty stosują zasady etyki podczas kontaktów z otoczeniem, realizują właściwe reguły w procesach prywatyzacji, fuzji i przejęciach, oraz posługują się uczciwą formą reklamy i informacją.

Otoczenie publiczne tworzą instytucje pożytku publicznego, administracja publiczna i organizacje społeczne. Inicjatywy realizowane przez wymienione podmioty gospodarcze wykonywane są na rzecz szkolnictwa, nauki, kultury, ochrony zdrowia i środowiska, jak również tworzą je współdziałania organizacji ze sferą publiczną.

Otoczenie zatrudnienia to przestrzeganie zasad podmiotowości pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, sprawiedliwości społecznej oraz szans na rozwój osobowościowy i gwarancję bezpieczeństwa i stabilizacji.

Ochrona środowiska stanowi odpowiednią gospodarkę zasobami naturalnymi przedsiębiorstwa oraz właściwe ich wykorzystanie, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska.

Relacje z inwestorami tworzy rzetelna i pełna informacja dla inwestorów oraz przestrzeganie składanych obietnic. Koncepcja odpowiedzialnego biznesu jeszcze nigdy nie zajmowała tak wysokiej pozycji wśród priorytetów managerów przedsiębiorstw. Na globalne zaangażowanie społeczne korporacji duży nacisk mają zmiany klimatu oraz pogłębiające się nierówności społeczne. Dlatego też istnieje ogromny popyt na politykę społeczną, która jest kierowana do przedstawicieli przedsiębiorstw. Uznaję się, że nowy paradygmat wyłania się tam, gdzie dochodzi do wzajemnie oddziałyującego na siebie biznesu, rozwoju państwa oraz społeczeństwa obywatelskiego [3].

4.3 LEAN MANAGEMENT JAKO INSTRUMENT ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

W dzisiejszych czasach panuje rosnący trend społeczeństwa związany z dużą świadomością ekologiczną produktów i usług, dlatego też coraz więcej przedsiębiorstw, aby zaspokoić potrzeby nabywców kreuje nowy, zrównoważony wizerunek swojej organizacji, wykorzystując przy tym ogólnodostępne techniki, narzędzia oraz metody, których podstawowym celem jest zrealizowanie zasady prawne dotyczące ochrony środowiska [17]. Jednym z instrumentów, który wykorzystywany jest przez firmy, aby stać się społecznie odpowiedzialnym biznesem jest m.in.: Lean Management.

Szczupłe zarządzanie może stanowić efektywne narzędzie mające wpływ na działania odpowiedzialnego biznesu, gdyż założeniem tej idei jest wyeliminowanie różnego rodzaju marnotrawstwa, jakie spotkać można na wielu płaszczyznach działalności organizacji. Przedsiębiorstwa wdrażające koncepcje Lean Management ukierunkowane są przede wszystkim na zredukowanie najważniejszych negatywnych elementów wspierających marnotrawstwo, nie tylko czasu realizacji zadań, ale również ograniczenie wszelakich kosztów. Istotne jest także ułatwienie procedur i wzrost jakości obsługi klientów [21].

Jeszcze do niedawna wiele organizacji sceptycznie podchodziło do wdrożenia działań pozytywnie wpływających na środowisko naturalnie, gdyż wiązało się to ponoszeniem wysokich kosztów. Jednakże połączenie działań idei Lean Management z proekologicznymi działaniami umożliwia zarówno niższe ceny produkcji towarów i usług jak i korzystny wpływ na otaczające przedsiębiorstwo środowisko ekologiczne. Aby w biznesie zarządzanie opierało się na odpowiedzialnym zachowaniu, czyli minimalizowaniu oddziaływania negatywnych czynników wytwarzanych przez zakład na środowisko i zdrowie każdego człowieka, winno ono wykorzystywać instrumenty szczupłego zarządzania odpowiednie dla danego problemu tj. 5 x Dlaczego, VSM, 5S, a także warsztaty Kaizen, i metodę SMED [15].

W rzeczywistości elementy koncepcji Lean Management mogą być wdrażane przez przedsiębiorstwa tylko i wyłącznie częściowo, natomiast istnieją organizacje które są

w stanie przekształcić ogół swojej struktury oraz sposób funkcjonowania, tylko po to, aby przebiegały według teorii Lean Management. Kluczowe w tym momencie jest zdefiniowanie celów działania wpływających na konkretyzacje koncepcji jakie powinny być wdrożone przez przedsiębiorstwa, które decydują się na zastosowanie „wąskiego” zarządzania. Do owych zadań należy między innymi [6]:

- ciągły rozwój pracowników, mający na celu wzrost wiedzy dotyczącej regularnej standaryzacji, wytwarzaniu produktów czy też kultury osobistej;
- nieustanne kontrolowanie szybkości produkcji, określenie przyczyn zaległości i niedoboru oraz przede wszystkim informowanie personelu na temat wyników danej kontroli;
- zaznajomienie wszystkich pracowników z instrukcją obsługi każdego urządzenia w razie niesprawności urządzenia dedykowanego danemu pracownikowi;
- wymiana oprogramowania komputerowego, redukcja czasu przebrojenia maszyn, ewentualne remonty, itd.

Biorąc pod uwagę zarządzanie środowiskowe przedsiębiorstwa stosując narzędzi idei Lean Management nie tworzą w swojej strukturze wyspecjalizowanego działu zorientowanego na bariery występujące w środowisku. Ważnym aspektem konceptu Lean jest zweryfikowanie najistotniejszych przyczyn występujących strat. Przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie wykorzystując instrumenty Lean Management nie tylko usuwają powstałe dotychczas odpady, ale również świadomie podchodzą do nadmiernej produkcji towarów. Ma to nie tylko pozytywny wpływ na środowisko naturalne, ale także na korzyści materialne firmy. Zastosowanie narzędzi Lean Management widoczne jest w szczególności w stosunku do struktury stanowiska pracy, gdzie za pomocą metody SMED przyczynia się do zredukowania ilości maszyn, z których musi korzystać pracownik, aby osiągnąć zamierzony cel. Cały ten proces skierowany jest na wykorzystanie w sposób jak najbardziej skuteczny wszystkich zasobów zarówno ludzkich jak i środowiskowych jakimi dysponują [2].

Koncepcja Lean Management stanowi stymulator odpowiedzialnego biznesu, dlatego też przedsiębiorstwa stosujące Lean skupiają się głównie na ograniczeniu czasu i kosztów produkcji. Natomiast z punktu widzenia Green, zadowolenie konsumentów jest tym większe im produkt wyższy posiada status ekologiczny. Inwestując w nowe produkty środowiskowe zredukowane są nadmierne koszty, które zazwyczaj są nieporównywalne do korzyści jakie może zyskać organizacja wdrażając „zielone” praktyki [20].

PODSUMOWANIE

Podsumowując, przedsiębiorstwa, aby stać się bardziej efektywnym, starają się wprowadzać zasady koncepcji Lean Management. To z jej pomocą, przedsiębiorstwa działają racjonalnie, eliminują marnotrawstwo i podnoszą swoją efektywność. W Polsce coraz więcej firm może pochwalić się wprowadzeniem tej właśnie koncepcji. Jej uniwersalność prowadzi do tego, że można ją zastosować w wielu obszarach działalności. Lean Management jest również pewnego rodzaju stymulatorem odpowiedzialnego biznesu, który

skupia się na ograniczaniu marnotrawstwa w zarządzaniu produkcją. Nowoczesne przedsiębiorstwa uwzględniają też w swojej działalności problemy zarówno natury społecznej jak i ekologicznej, zwiększając zadowolenie konsumentów.

Przedsiębiorcy powinni skupić się na kwestii Lean Management jako instrumencie odpowiedzialnego biznesu, ponieważ w perspektywie czasu powinno pozwolić to na poprawę ich konkurencyjności.

PODZIĘKOWANIA



Zrealizowano przy pomocy finansowej Miasta Zielona Góra
This paper is co-financed by the city of Zielona Góra

LITERATURA

1. K. Antosz, A. Pacana, D. Stadnicka, W. Zielecki. *Lean Manufacturing. Doskonalenie produkcji*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2015.
2. P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, K. Sterna. „Proces ekologizacji i jego wpływu na wizerunek współczesnego przedsiębiorstwa.” *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 685, Szczecin 2011.
3. N. Craig Smith, G. Lenssen. *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*. Warszawa: Studio EMKA, 2009.
4. R. W. Griffin. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN, 1998.
5. P. Hąbek, P. Szewczyk. *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2010.
6. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk. *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin, 2007.
7. M. Krasiński. *Kultowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014.
8. J. Lichtarski (red.). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1997.
9. K. Lisiecka, I. Burka. *Lean Service w teorii i praktyce*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016.
10. M. Lisiński, B. Ostrowski. *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Kraków-Kluczbork: Antykwa, 2006; Za: J. Czekał. „Wybrane metody etatyżacji jako instrumenty lean administration”. A. Stabryła (red.) *Koncepcja zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2010.

11. E. Pająk. *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*. Warszawa: PWN, 2006.
12. A. Paliwoda – Matolińska. *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck, 2009.
13. E. Pawłowski, K. Pawłowski, S. Trzcieliński. *Metody i narzędzia Lean Manufacturing*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2010. Pobrano z: https://www.researchgate.net/profile/Stefan_Trzcielinski/publication/266535454_Metody_i_narzedzia_Lean_Manufacturing/links/5435c1f90cf2dc341db2b711/Metody-i-narzedzia-Lean-Manufacturing.pdf [Dostęp: 02.05.2017].
14. M. Pomietlorz. „Istota koncepcji Lean Manufacturing”. *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Konferencja Zakopane 2015. Pobrano z: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2015-/T1/t1_0612.pdf [Dostęp: 05.05.2017].
15. Praca i Zdrowie. *Lean and Green jako koncepcji wspomagającej ekoprodukcję*. Pobrano z: <http://www.praciazdrowie.pl/aktualnosci/685-lean-and-green-jako-koncepcji-wspomagajacej-ekoprodukcje> [Dostęp: 01.05.2017].
16. K. Szatkowska. *Nowoczesne zarządzanie produkcji. Ujęcie procesowe*. Warszawa: PWN, 2014.
17. M. Wirkus, A. Chmielarz. „Środowiskowe aspekty wdrażania lean manufacturing,” *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Opole Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, 2012.
18. L. Wojtasiewicz (red.). *Społeczna odpowiedzialność biznesu*. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Bogucki, 2008.
19. T. Wołowicz. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nawą formułą zarządzania.” *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr. 3, 2004.
20. A. Wronka. „Integracja aspektów wyszczuplonego i zielonego zarządzania – Lean Green,” *Logistyka Odzysku* 1/2014(10), Łódź 2014.
21. A. Zakrzewska-Bielawska. „Wybrane aspekty zastosowania koncepcji lean management w procesach administracyjnych przedsiębiorstwa,” J. Czekał (red.). *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych*, Kraków: Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2009.
22. K. Ziemięwicz. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWN, 2003; Za: K. Lisecka, I. Burka. *Lean Service w teorii i praktyce*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016.

LEAN MANAGEMENT JAKO INSTRUMENT ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Streszczenie: Artykuł przedstawia zagadnienie Lean Management jako instrument odpowiedzialnego biznesu. Zobrazowano w nim genezę pojęcia Lean Management oraz sposoby, w jaki wpływa ono na usprawnienie działalności organizacji. Ponadto omówiono istotę odpowiedzialnego biznesu oraz przybliżono pojęcie Lean Management jako jeden z instrumentów odpowiedzialnego biznesu.

Słowa kluczowe: szczupłe zarządzanie, odpowiedzialny biznes, społeczna odpowiedzialność

LEAN MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT OF RESPONSIBLE BUSINESS

Abstract: The paper presents the issue of Lean Management as an instrument of responsible business. The article goes back to the origins of Lean Management and discusses the ways in which it exerts impact on the improvement of the efficiency of the activity of organizations. Furthermore, the essence of responsible business is discussed as well as the role of Lean Management as one of the instruments of responsible business.

Key words: lean management, responsible business, social responsibility

Mgr Piotr DUBICKI
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Koło Naukowe Eko-Zarządzania
ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra
e-mail: DubickiP@wp.pl

Lic. Urszula LEWANDOWSKA
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Koło Naukowe Eko-Zarządzania
ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra
e-mail: Lewandowska.U@gmail.com

Lic. Joanna RATAJCZAK
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Koło Naukowe Eko-Zarządzania
ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra
e-mail: Joanna.Ratajczak1994@gmail.com

Lic. Adrianna TARNAS
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Koło Naukowe Eko-Zarządzania
ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra
e-mail: AdriannaTarnas@gmail.com

Data przesłania artykułu do Redakcji: 10.05.2017
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 12.06.2017