

## **Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej**

### **Słowa kluczowe**

Konkurencja, konkurencyjność, przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, innowacja, gospodarka globalna, Unia Europejska, Strategia Lizbońska

### **1. Wprowadzenie**

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych Stany Zjednoczone zwiększyły swoją przewagę nad Unią Europejską pod względem dochodu na jednego mieszkańca, stało się dzięki imponującemu zwiększeniu wydajności osiągniętemu wskutek postępów w dziedzinie informacji, technologii i łączności. Aby przeciwdziałać pozostawaniu w tyle, Rada Europejska na posiedzeniu w Lizbonie w roku 2000 opracowała najważniejszy program społeczno- gospodarczy Unii Europejskiej, którego kluczowym dokumentem jest przyjęta przez Radę Europejską tzw. Strategia Lizbońska.

Strategia Lizbońska na lata 2000 - 2010 w swoich założeniach obejmowała wiele aspektów funkcjonowania różnych dziedzin działalności Unii Europejskiej jako Wspólnoty, oraz poszczególnych krajów członkowskich. Wskazywała na konieczność realizacji działań systemowo regulacyjnych w tym na rzecz rozwoju szeroko pojętej przedsiębiorczości Wdrożenie wieloletniego planu reform i zmian strukturalnych, miały jeden nadrzędny cel jakim miał być wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw gospodarek państw członkowskich, co w rezultacie miało uczynić obszar Unii Europejskiej wiodącą gospodarką świata.

### **2. Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju gospodarczego**

Przekształcenia ustrojowo-gospodarcze zapoczątkowane na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych w Polsce zaowocowały w liczne reformy systemowe, jedną z nich była swoboda działalności gospodarczej i zniesienie monopolu lub preferencji w dostępie do rynku przedsiębiorstw państwowych. Szczególnie uciążliwą w pierwszym okresie reformowania gospodarki, była utrzymująca się nierównowaga rynkowa, tak globalna, jak i segmentowa, pozostała po gospodarce centralnie kierowanej. Po zliberalizowaniu zasad funkcjonowania gospodarki przed producentami otworzyły się atrakcyjne nisze rynkowe, wcześniej niedostępne. Rozwój sektora prywatnego, stał się głównym źródłem rozwoju przedsiębiorczości. Jeśli przedsiębiorczość rozwija się intensywnie to buduje w ten sposób silne fundamenty gospodarki, pozwalające trwale zwiększyć jej międzynarodową konkurencyjność. Przedsiębiorczość jest podstawą rozwoju gospodarczego kraju. Już w latach trzydziestych ubiegłego wieku J.A Schumpeter uznał przedsiębiorczość za jeden z najważniejszych czynników rozwoju gospodarczego [9].

Jego zdaniem przedsiębiorczość jest cechą ludzi pełnych inicjatyw i pomysłów, a polega na pokonywaniu barier, łamaniu stereotypów oraz wprowadzaniu nowych rozwiązań gospodarczych i instytucjonalnych w celu

osiągnięcia efektów lepszych od dotychczasowych. W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość nie jest jednoznacznie rozumiana, a jej definicje ewoluowały na przestrzeni lat.” Spotykamy się z definiowaniem przedsiębiorczości głównie z perspektywy ekonomicznej, ale zaznaczyć należy, że to również pojęcie społeczne i kulturowe.”[9]. Rozumienie, definiowanie przedsiębiorczości podzielić można na dwie kategorie. Pierwsza z nich traktuje przedsiębiorczość jako cechę, wiążąc ją z osobą przedsiębiorcy. Przedsiębiorczość definiowana jest w tym wypadku jako wrodzona lub nabyta umiejętność kreowania nowych pomysłów i aktywnego kształtowania rzeczywistości. Podobnie rozumie przedsiębiorczość M. Strużycki, który uważa, że jest ona zjawiskiem psychologiczno-ekonomicznym, wynikającym z postaw ludzkich, przesłanek rozumowych i emocjonalnych<sup>1</sup>. W nieco szerszym znaczeniu przedsiębiorczość ujmuje P.F. Drucker, łącząc ją zarówno z działalnością gospodarczą jak i z osobą [4]. Przedsiębiorca poszukuje bowiem zmiany i wykorzystuje ją jako okazję do skutecznej realizacji celu jakim jest osiągnięcie zysku. W tym znaczeniu przedsiębiorczość to cecha, która wyzwala inicjatywę, zapobiegliwość oraz troskę o rozwój firmy, o maksymalizację jej wyników rzeczowych oraz finansowych” [10]. Podobnie na przedsiębiorczość patrzy S. Sudoł, wg którego jest ona tą cechą przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy, która oznacza gotowość i zdolność do podejmowania rozwiązywania w sposób nowatorski i twórczy nowych problemów, przy jednoczesnej świadomości związanego z tym ryzyka, umiejętności wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków [15]

## **2. Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku światowym**

Konkurencja, konkurowanie, konkurencyjność to niezbędne elementy każdej gospodarki wolnorynkowej. Kształtują się one ewolucyjnie i są następstwem działań podmiotów gospodarczych na rynku. Są wymuszone chęcią osiągnięcia sukcesu i wyprzedzenia innych uczestników rynku w dążeniu do tego samego celu. Środowisko konkurencyjne zwłaszcza jeżeli przedsiębiorstwo działa na rynku międzynarodowym wymusza na przedsiębiorstwie stosowanie innowacji, modernizację zasobów elastyczność w realizacji procesów.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa definiowana jest w literaturze różnorodnie, jednak wszyscy autorzy są zgodni w kwestii, że stanowi ona właściwość związaną z umiejętnością konkurowania i jest cechą relatywną, a jej stopień można ocenić poprzez porównanie z innymi uczestnikami życia gospodarczego o podobnym charakterze. Najbardziej intuicyjne rozumienie konkurencji odwołuje się do pojęcia walki. Rzeczywiście, konkurencja to walka – pomiędzy sprzedawcami o klienta, ale także między sprzedawcą a klientem o wysokość ceny. Najpełniejszego opisu zjawiska konkurowania dokonał Michael Porter, wskazując pięć sił konkurencyjnych:

- konkurencja w sektorze (czyli z firmami oferującymi to, co my)
- konkurencja z producentami substytutów
- konkurencja z potencjalnymi wejściami na nasz rynek
- konkurencja z dostawcami
- konkurencja z odbiorcami

Niezależnie od poziomu, na którym badana jest konkurencyjność, istotne jest nie tylko, pozyskanie pewnej pozycji, ale również zdolność nadania jej cech stałości. Przedsiębiorstwa muszą oferować produkty lepsze od konkurentów z branży, co wiąże się to z doskonaleniem samego produktu, jak i z całym zestawem działań

---

mających skłonić klienta do zakupu wybranego produktu, począwszy od ulepszenia metod działania marketingowych takich jak reklama produktu, przez odpowiednią jego dystrybucję, aż finalnie do strategii cenowej.

Przedsiębiorczość przejawia się w pobudzaniu rozwoju społeczno gospodarczego zarówno na poziomie lokalnym jak i w skali makroekonomicznej. Na rozwój przedsiębiorczości w skali makro wpływa wiele czynników i uwarunkowań, wśród których szczególnie należy wymienić warunki społeczno-gospodarcze stworzone przez państwo oraz jego atrakcyjność inwestycyjną, klimat inwestycyjny, czyli atmosfera przychylności dla nowych inicjatyw gospodarczych. Czynnikiem pobudzającym przedsiębiorczość są również udogodnienia prawne, administracyjne, podatkowe a także kredytowe. Konkurencyjność przedsiębiorstwa zarówno na arenie krajowej jak i zagranicznej oceniana jest z punktu widzenia: odbiorców, właścicieli, dostawców potencjalnych inwestorów, banków. Odbiorcy określają konkurencyjność poszczególnych ofert, w celu wyboru takiej, która reprezentuje dla danego odbiorcy najwyższą wartość. Odniesienie stanowią oferty innych przedsiębiorstw. Właściciel przedsiębiorstwa ocenia własną konkurencyjność realną i potencjalną zawsze na tle sektora i branży w której działa, tendencję jej zmian, określa również czynniki determinujące tą konkurencyjność. Rośnie zatem ranga strategii konkurencji, rozumianych jako kompleksowe, długofalowe koncepcje tworzenia względnie trwałej przewagi wobec wszystkich uczestników otoczenia konkurencyjnego. Jeżeli działania przedsiębiorstw są innowacyjne w skali świata a firmy sektora funkcjonują na rynkach światowych, wówczas sektor uzyskuje przewagę konkurencyjną w układzie międzynarodowym [2],

### **3.Strategia Lizbońska a konkurencyjność przedsiębiorstw**

Strategia Lizbońska ściśle określała działania mające służyć realizacji celu strategicznego jakim jest stworzenie z Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjnej gospodarki świata opartej na wiedzy zdolnej rozwijać się w sposób zrównoważony zapewniający więcej miejsc pracy oraz spójność społeczną [6]. Rada Europy w roku 2003 za priorytety związane z realizacją strategii uznała innowacyjność i przedsiębiorczość traktując te dwa elementy łącznie ponieważ ( jak to ujęto ) istotą przedsiębiorczości jest zapewnienie stałego kontaktu między przemysłem a sferą nauki [6].Strategia opierała się przede wszystkim na założeniu, że motorem rozwoju gospodarek krajów europejskich będzie innowacyjność oparta na szeroko zakrojonych badaniach naukowych, zwłaszcza w nowoczesnych dziedzinach wiedzy. Strategia Lizbońska zakładała osiągnięcie celu poprzez rozwój przedsiębiorczości a służyć temu miały następujące działania systemowo- regulacyjne [16].

- szybkie przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy w tym rozwój społeczeństwa informacyjnego badań i innowacji oraz kształcenie odpowiednich kwalifikacji i umiejętności ,
- liberalizacja i integracja tych rynków i sektorów, których wspólny rynek *de facto* nie objął : telekomunikacja, transport, poczta a także usługi finansowe oraz całość rynku usług,
- rozwój przedsiębiorczości: deregulacja i lepsze wsparcie ze strony administracji (likwidacja barier administracyjno prawnych ) łatwiejszy dostęp do kapitału i technologii. Ograniczanie zakłócającej konkurencje pomocy publicznej ,tworzenie równego pola konkurencji ,
- wzrost zatrudnienia i zmiana modelu społecznego, wzrost aktywności zawodowej, uelastycznienie rynku pracy, poprawa edukacji unowocześnienie systemu zabezpieczeń społecznych ,ograniczenie biedy i wykluczenia społecznego,

- dbałość o trwałe fundamenty rozwoju i środowisko naturalne, ograniczenie zmian klimatycznych zachowanie zasobów naturalnych .

Adresatami Strategii Lizbońskiej są kraje członkowie Unii Europejskiej a jej wdrażanie odbywa się poprzez Otwartą Metodę Koordynacji należącą do „miękkich ” perswazyjnych metod realizacji przedsięwzięć. W części stosowany jest również „twardy „mechanizm regulacyjny, głównie dyrektywy. Metoda realizacji polega na uzgodnieniu wspólnych celów, przeniesieniu tych celów do programów narodowych i regionalnych oraz monitorowaniu, ocenie i wymianie najlepszych praktyk .

W Strategii Lizbońskiej zagadnienia przedsiębiorczości są traktowane jako odpowiedź na wezwanie epoki. Problemy konkurencji łączą się w niej z problemami przedsiębiorczości oraz akcentują jej wysoką użyteczność. Nawiązując do gospodarki ,wiedzy ,liberalizacji i integracji rynku ,trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz nowego modelu społecznego, przedsiębiorczość jest traktowana jako wielka siłą sprawczą ,jako kierunek ,bez którego nie ma rozwoju i skutecznej konkurencji [14].

Obecnie członkostwo w Unii Europejskiej stawia przed jej uczestnikami wyzwania budowy gospodarek zdolnych do konkurowania na jednolitym rynku europejskim oraz na rynku globalnym. Przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym muszą realizować wyznaczone przez siebie cele związane głównie z :

- osiągnięciem zysku
- utrzymaniem określonego udziału w sprzedaży (lub ekspansji sprzedaży)
- osiągnięciem a następnie utrzymaniem pozycji lidera [1]

Wymienione cele umożliwiają przedsiębiorstwom skuteczne utrzymywanie się i zdobywanie rynków zbytu w warunkach których konkurenci oferują nowe towary lub usługi charakteryzujące się wysoką jakością oraz będące cenowo konkurencyjne.

Do konkurencji w skali globalnej już nie wystarczają krajowe czynniki popytowe i podażowe ale konieczne do wykorzystania są uwarunkowania ekonomiczne kraju [2].

Rozwój współczesnego przedsiębiorstwa jest ściśle związany z realizacją strategii rozwoju opartej na konkurencyjności.” Zysk nie jest już jedynym celem przedsiębiorstwa ale powinno ono wiązać ten cel z utrzymaniem określonego udziału w rynku oraz osiągnięciem pozycji lidera w zakresie oferowanych towarów lub świadczonych usług” [1]

W gospodarce globalnej konkurencyjność przedsiębiorstw nie może być oceniana w skali krajowej na tle innych przedsiębiorstw w sektorze, ale konieczna jest jego ocena w skali międzynarodowej .

**Tabela 1.**

**Globalizacja a zmiany w strategiach konkurowania przedsiębiorstw.  
Globalization and changes in the strategies of competing companies**

Obszary konkurowania	Priorytety w „konkurencji tradycyjnej”	Cele konkurowania w nowej przestrzeni rynkowej
Branża (sektor)	Konkurenci w sektorze	Pojawiają się sektory nowe,
Grupa strategiczna	Nacisk na pozycję konkurencyjną w grupie	Inne grupy strategiczne w obrębie branży
Grupa docelowa	Nacisk na poprawną obsługę wybranego rynku docelowego (segmentu)	Tworzenie nowych grup nabywców (nisz rynkowych wyróżnionych odmienne kryteria)
Produkty (oferty rynkowe)	Maksymalizacja wartości	Tworzenie wartości dodatniej (łańcucha

	dotatniej produktu w obrębie branży	wartości) na podstawie elementów wychodzących poza branżę
Czas	Adaptacja do postrzeganych trendów rozwoju branży	Wpływ na kształt i charakter trendów rozwoju w otoczeniu.

Źródło: W.C.Kim, R.Mauborgne, Creating New Market Space, Harvard Business Review 1999 no 1 s.92

W teorii międzynarodowej wymienia się szeroki wachlarz czynników konkurencyjności międzynarodowej są to:

- wewnętrzna siła gospodarki
- umiędzynarodowienie gospodarki
- rząd
- finanse
- ludzie (kapitał ludzki)
- zarządzanie innowacyjne firm
- nauka i technika (potencjał naukowy i technologiczny)
- infrastruktura [17].

Polska jak członek Unii Europejskiej uczestniczy w Strategii Lizbońskiej, krajowe programy rozwoju społeczno- gospodarczego muszą być powiązane z jej celami. Nie oznacza to jednak akceptacji wszystkich jej założeń. Polska wpisując się w realizację Strategii Lizbońskiej musiała określić własne priorytety, uwzględniając polskie uwarunkowania i cele, posiadać własną jasno określoną wizję polityki unijnej i to w taki sposób prowadzić własną politykę, by w jak największym stopniu wykorzystać szanse płynące z członkostwa.

W roku 2004 w porównaniu z wiodącymi wówczas członkami Unii Europejskiej takimi jak Anglia, Francja, Niemcy naszą gospodarkę charakteryzowała niska konkurencyjność i produktywność oraz inne czynniki takie jak [5]

1. Inny poziom rozwoju :

- znacznie niższy poziom dochodu obywateli i państwa
- inna – bardziej tradycyjna i „wykrzywiona” pięćdziesięcioma latami realnego socjalizmu – struktura gospodarki
- znacznie niższy poziom produktywności

2. Niedokończona transformacja

- w sferze systemowo-regulacyjnej
- w sferze realnej (prywatyzacja)
- w sferze mentalnej (siła starych nawyków)

3. Inny układ przewag komparatywnych

- obfitość pracy
- niedostatek kapitału

4. Stałość instytucji publicznych

- słabość fachowa służby cywilnej (urzędników)
- korupcja
- upartyjnienie
- zbyt bliski związek bussinesu i polityki

- silne grupy interesu i niezdolność państwa do egzekwowania prawa (słabość Polski jako państwa prawa)

5. Niedorozwój podstawowej infrastruktury technicznej (transportowej telekomunikacyjnej )

6. Specyficzna struktura podmiotowa gospodarki:

- dużo „spółek –córek „ zachodnich konglomeratów i koncernów”
- niesprywatyzowane „molochoy”
- bardzo rozdrobniony krajowy sektor prywatny

7. Polskie cechy kulturowo - mentalne

- indywidualizm
- postawy rewindykacyjno – roszczeniowe wobec państwa
- brak poszanowania podstawowych zasad na których opiera się gospodarka rynkowa i demokracja

Opóźnienia gospodarcze i konieczność skracania dystansu do krajów wysoko rozwiniętych oraz procesy globalizacyjne, którym Polska podległa, wymusiły na naszym kraju konieczność wyboru głównie celi ekonomicznych. Z tego powodu biorąc pod uwagę pięć głównych segmentów Strategii Lizbońskiej priorytetami kolejno być muszą[5]

- rozwój przedsiębiorczości,
- wzrost zatrudnienia i modernizacja modelu społecznego
- liberalizacja i integracja rynków
- przyspieszenie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy
- wzmocnienie trwałości rozwoju

W Białej Księdze 2003 [16] akcentuje się , że polskim priorytetem powinna być przedsiębiorczość i ład rynkowy a cele społeczne należy realizować głównie poprzez cele ekonomiczne (przede wszystkim poprzez wzrost zatrudnienia i wydajności). Stworzenie korzystnych warunków dla przedsiębiorczości oraz deregulacja wydają się sprawami szczególnej wagi jako, że przedsiębiorstwa wskazują na bariery administracyjno prawne jako na istotną przeszkodę w prowadzeniu biznesu. Chodzi przede wszystkim o preferencję dla polityki mikroekonomicznej ,której celem powinno być zapewnienie łatwości wejście na rynki , zniesienie zbędnych i skomplikowanych regulacji, obniżenie kosztów i poprawa jakości działania biurokracji obsługującej biznes oraz zapewnienie równej konkurencji. Priorytetem m Planie Rozwoju na lata 2007-2013 za jeden z najważniejszych obszarów uznano konkurencyjność gospodarki, przedsiębiorstw i regionów [16].

O konkurencyjności gospodarki w Polsce zadecyduje zdolność do szybkiej absorpcji przez przedsiębiorstwa rozwiązań technologicznych, menedżerskich i organizacyjnych i przekształcenie ich w sukces komercyjny.

Przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw powinny być zatem głównymi czynnikami rozwoju polskiej gospodarki w obecnej dekadzie. Wzrastać powinna rola przemysłów wysokiej techniki i stosowanie technologii i usług informacyjnych. Zwiększać się powinna konkurencyjność typu jakościowego. Wymaga to inwestycji począwszy od systemu edukacji, poprzez sferę badań naukowych i prac rozwojowych, po obszar infrastruktury oraz produkcji i zbytu.

#### 4. Podsumowanie

Dzisiaj wszyscy już wiemy, że nie zostały zrealizowane wszystkie cele Strategii Lizbońskiej, Gospodarka Europejska jest w fazie recesji a niektóre państwa Unii mają poważne problemy, przykładem może być gospodarka Grecji oraz Portugalii. Brak realizacji wszystkich celów strategii spowodowany był zdaniem Komisji Europejskiej niewystarczającym wdrażaniem reform w państwach członkowskich, słabym zaangażowaniem krajów a także niesprawnymi strukturami sprawowania władzy w państwach. Strategii brakowało jak twierdzą dzisiaj politycy i ekonomiści wiarygodności, ponieważ jej cele były zbyt liczne i nadmiernie ambitne. Państwa członkowskie nie uznawały Strategii Lizbońskiej za swoją i krajowi politycy nie chcieli się angażować w jej realizację.

Mimo poniesionej porażki, większość działań wskazanych w strategii pozostaje w dalszym ciągu w sile. Wszyscy jesteśmy bowiem świadomi, że konkurencyjność przedsiębiorstw nie ogranicza się wyłącznie do zasięgu krajowego konieczna jest perspektywa międzynarodowa, (nawet jeśli zasięg działania przedsiębiorstwa jest wyłącznie krajowy to musi ono konkurować z firmami międzynarodowymi na rynku krajowym)[14].

#### Literatura

- [1] Adamkiewicz H.G. *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. WSM, Gdynia.
- [2] Bieliński J., „Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej” Cedetu sp. z o.o., Warszawa 2005
- [3] Bojewska A, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2002.
- [4] Drucker P.F, *Innowacja a przedsiębiorczość*, PWE Warszawa 1992.
- [5] Godziszewski B, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. UMK, Toruń 2001.
- [6] Halizak E „Strategia Lizbońska – globalna strategia poprawy konkurencyjności gospodarczej Unii Europejskiej” Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2003, s.119;
- [7] Koźmiński A, *Zarządzanie Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [8] Pietrzak M, *Systemowe ujęcie przewagi konkurencyjności – model pentagramu*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, str. 103.
- [9] Shumpeter J.A *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN Warszawa 1960.
- [10] Skowronek- Mielczarek, *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość- rynek*, SGH Warszawa 2003.
- [11] Stankiewicz M,J, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Tonik Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [12] Stężyński M, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Dafni, Warszawa 2002M.J.
- [13] Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Tonik Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [14] Strużycki M, *Przedsiębiorstwo a rynek*, PWE Warszawa 1992.
- [15] Sudol.S *Przedsiębiorstwo* Wydawnictwo Ekonomiczne SA 2006, str.28
- [16] J.Szomburg „Polska wobec Strategii Lizbońskiej Biała Księga 2003, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej Gdańsk –Warszawa 2003.s.8
- [17] Word competitiveness raport 1997, Word Economic Forum Genewa 1997 s.84;
- [18] Wysocki J, *Przewaga konkurencyjna a sukces rynkowy przedsiębiorstwa*. SGH, Warszawa 20

## **Competitiveness of businesses in the light of the Lisbon Strategy**

### **Key words**

**Competition, competitiveness, entrepreneurship, enterprise, innovation global economy, European Union, Lisbon Strategy**

### **Abstract**

At the end of the nineties the United States increased its lead over the European Union in terms of per capita income has become thanks to an impressive increase in productivity achieved by advances in information technology and communications. To tackle remaining behind, the European Council in Lisbon in 2000, has developed the most important socio-economic program of the European Union, which is a key document adopted by the European Council called. Lisbon Strategy. The Lisbon Strategy for the years 2000 - 2010 in its premises include many aspects of the functioning of the various areas of activity of the European Union as a Community and individual Member States. Pointed out the necessity of systemic regulatory actions including the development at large multi-business implementation plan for reforms and structural adjustments had an overarching objective which was to be increased competitiveness of European economies, which in turn would make the area of the European Union leading economy in the world.

Publikacja

Materiały krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych 2010, Sesja plenarna Nauki Ekonomiczne.

Wydawca Grupa Naukowa Pro Futuro Kraków 2010;