



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

7

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Beata Mazurek-Kucharska

Maciej Dębski

Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce.

Innowacyjne strategie,
narzędzia i wdrożenia



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

7

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Beata Mazurek-Kucharska

Maciej Dębski

Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce.

Innowacyjne strategie,
narzędzia i wdrożenia



Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Beata Mazurek-Kucharska, Maciej Dębski

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Agnieszka Śliz

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową.

Wersja elektroniczna publikacji jest dostępna na stronie: piz.san.edu.pl.



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Spis treści

Część I Wybrane konteksty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Wstęp..... 5

Katarzyna Karaskiewicz | Ukryte znaczenie słowa „przedsiębiorca”.... 11

Mateusz Pluciński, Karolina Mularczyk | Funding Circle na tle innych form finansowania sektora MSP w Polsce..... 25

Elżbieta Biernat, Monika Piątkowska | Local Authorities' Actions for Promoting Physical Activity – Evidence from Poland..... 39

Część II Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw

Radosław Flis, Beata Mazurek-Kucharska | Przedsiębiorstwo innowacyjne – stroma droga na szczyt. Case study..... 55

Agnieszka Tul-Krzyszczuk, Jerzy Gębski, Maria Jeznach, Małgorzata Kosicka-Gębska, Krystyna Gutkowska | Wybrane wewnętrzne uwarunkowania działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego..... 69

Część III Narzędzia zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach

Stanisław Bławucki, Kazimierz Zaleski | Narzędzia motywacji pracowników jako strategia wspomagająca rozwój młodego przedsiębiorstwa typu start-up..... 87

Miron Maicki | Rola strategicznej karty wyników w strategii zrównoważonego rozwoju firm z sektora MŚP..... 105

Grzegorz Zimon | Analiza kosztów ogólnego zarządu w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych..... 117

Agnieszka Maciąg, Hanna Górska-Warsewicz | Wybrane aspekty szacowania wartości marki w małych i średnich przedsiębiorstwach..... 131

Krzysztof Kandefer | Handel elektroniczny w sektorze MŚP
(na przykładzie branży odzieżowej)..... 147

Anna Kudlińska-Chylak, Olena Kulykovets, Hanna Górska-Warsewicz
| Przedsiębiorczość w zakładach gastronomicznych z perspektywy
konsumenta.....165

Część IV Wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwami
branży turystycznej

Maciej Dębski | Gościnność jako element zarządzania
konkurencyjnością rodzinnego mikroprzedsiębiorstwa na rynku
turystycznym..... 179

Teresa Skalska, Eugenia Shcherbiak | The Competitiveness on the
Tourism Market: Airbnb as Challenge for Small Enterprises in the
Tourism Sector.....193

Wojciech Lewicki, Bogusław Stankiewicz | Wpływ ekonomicznych
wskaźników na procesy zarządzania biurami podróży – studium
przypadku mikroprzedsiębiorstwa z regionu miasta Szczecina..... 213

Piotr Dominik | Zarządzanie zaangażowaniem pracowników
w małych i średnich przedsiębiorstwach hotelarskich w Polsce..... 227

Aleksandra Grobelna | Marka pracodawcy a przyszłe kadry
sektora turystycznego..... 241

Część V Szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorstw
produkcyjnych

Małgorzata Śliwa | Uwarunkowania procesu modelowania i oceny
efektywności systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą ukrytą
w przedsiębiorstwach produkcyjnych..... 263

Sławomir Bartosiewicz, Małgorzata Oziębło | Wybór lokalizacji
przedsiębiorstwa produkcyjnego..... 279

Mateusz Pluciński, Karolina Mularczyk | Przemysł 4.0 w polskich
przedsiębiorstwach produkcyjnych – szanse i zagrożenia.....311

Wstęp

Uwarunkowania efektywnego zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami to zagadnienie, które wzbudza szczególne zainteresowanie różnych kręgów interesariuszy. Dzieje się tak między innymi dlatego, że – jak stwierdza w jednym z opracowań J. Kulawik-Dutkowska: „mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią trzon polskiej i unijnej gospodarki”¹. Z powyższym twierdzeniem trudno polemizować. Omawiana grupa przedsiębiorstw determinuje szereg procesów w gospodarce, co potwierdzają dane liczbowe. Przykładowo, jak pokazuje aktualny raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, sektor MŚP odpowiada za tworzenie blisko 50% Produktu Krajowego Brutto, same zaś mikroprzedsiębiorstwa generują ok. 30% PKB².

Biorąc pod uwagę znaczenie omawianej grupy przedsiębiorstw jako kreatora wzrostu gospodarczego czy też gracza na rynku pracy, celowe jest poszukiwanie wszelkich możliwych narzędzi zarządzania, które mogłyby wzmacniać małe i średnie przedsiębiorstwa, budować ich potencjał oraz generować różnorodne przewagi konkurencyjne. W odpowiedzi na powyższe zapotrzebowanie, przygotowany został kolejny numer „Przedsiębiorczości i Zarządzania”, pt. *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce. Innowacyjne strategie, narzędzia i wdrożenia*.

Wyodrębniono pięć merytorycznych części opracowania:

- wybrane konteksty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce,
- innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw,
- narzędzia zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwami branży turystycznej,
- szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych.

W pierwszej części, zatytułowanej: *Wybrane konteksty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, znalazły się trzy artykuły. Pierwszy z nich stanowi swoiste wprowadzenie do dalszych rozważań – K. Karaskiewicz koncentruje się bowiem na historycznym, językowym i logicznym znaczeniu słowa „przedsiębiorca”, starając się zderzyć je z takimi pojęciami, jak: „producent” i „przemysłowiec”. Rozważania te prowokują i zachęcają do przemyśleń na temat pojmowania przedsiębiorcy i jego roli w naszej kulturze. W kolejnym tekście M. Pluciński i K. Mularczyk koncentrują się na specyfice i możliwościach finansowania przedsiębiorstw z sektora MŚP. W sposób szczególny wskazują potencjał narzędzia, jakim jest *Funding Circle*. Z kolei trzeci z tekstów pt. *Local authorities' actions for promoting physical activity – evidence from Poland* dotyczy otoczenia funkcjonowania przedsiębiorstw. Analizując możliwości i aktywność sektora publicznego

¹ Kulawik-Dutkowska J. (2014), Prawidłowe określenie statusu MŚP w kontekście korzystania z pomocy publicznej przez przedsiębiorstwa, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny”, nr 9 (3), s. 73.

² Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014, PARP, Warszawa 2015, s. 15.

w promocji wybranych zachowań w społeczeństwie, dostrzegamy możliwości i szanse, jakie pojawiają się przed przedsiębiorstwami w związku ze zmianami preferencji i zachowań osób prywatnych. E. Biernat i M. Piątkowska podejmują natomiast analizę zagadnienia roli lokalnych liderów w promowaniu aktywności.

W drugiej części, zatytułowanej *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw* przedstawiono wyniki badań i analiz nad zagadnieniem innowacyjności MŚP oraz uwarunkowań, szans i barier tego procesu. B. Mazurek-Kucharska oraz R. Flis przedstawiają analizę procesu innowacyjności z punktu widzenia percepcji tego procesu przez przedsiębiorcę, prezentując konkretne studium przypadku i dane zaczerpnięte z indywidualnego wywiadu z osobą wdrażającą innowacyjne przedsięwzięcie. Natomiast A. Tul-Krzyszczuk, J. Gębski, M. Jeznach i M. Kosicka-Gębska prezentują studium przypadku i analizują wybrane wewnętrzne uwarunkowania działalności innowacyjnej MŚP w sektorze przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego.

W części trzeciej tomu, zatytułowanej *Narzędzia zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach* zaprezentowano teksty, koncentrujące się na wybranych narzędziach zarządzania i konkretnych wdrożeniach w sektorze MŚP. Znajduje się tu opracowanie S. Bławuckiego i K. Zaleskiego, omawiające problematykę zastosowania narzędzi motywacyjnych w procesie zarządzania przedsiębiorstwami typu start-up. W kolejnym tekście M. Maicki zajmuje się zagadnieniem znaczenia strategicznej karty wyników w procesie opracowania i wdrażania strategii rozwoju organizacji. Z kolei G. Zimon przeprowadza analizę kosztów ogólnego zarządu w przedsiębiorstwie handlowym. W kolejnym opracowaniu A. Maciąg i H. Górską-Warsewicz podejmują analizę problemu szacowania wartości marki w sektorze MŚP. K. Kandefer podejmuje problematykę handlu elektronicznego w tym sektorze na przykładzie działań branży odzieżowej. Natomiast A. Kudlińska-Chylak, O. Kulykovets i H. Górską-Warsewicz dokonują analizy przedsiębiorczości w zakładach gastronomicznych z perspektywy konsumenta.

Pogłębienie tych rozważań znajduje miejsce w części czwartej pt. *Wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwem branży turystycznej*, gdzie skupiono się na konkretnych problemach, analizach i propozycjach rozwoju wybranej branży – turystycznej. Podjęto m.in. analizę problemu konkurencyjności, kierunków zmian w sektorze turystycznym, a także wpływu wybranych wskaźników ekonomicznych na zarządzanie w biurach podróży. M. Dębski zajął się problemem zarządzania konkurencyjnością rodzinnych mikroprzedsiębiorstw turystycznych. T. Skalska i E. Shcherbiak przedstawiły studium przypadku marki Airbnb jako dynamicznie rozwijającego się innowacyjnego przedsięwzięcia w branży turystycznej. W. Lewicki i B. Stankiewicz przeprowadzili analizę wpływu wskaźników ekonomicznych na procesy zarządzania biurami podróży na przykładzie konkretnego studium przypadku mikroprzedsiębiorstwa z okolic Szczecina. Piotr Dominik zaprezentował opracowanie koncentrujące się na niezwykle ważnym zagadnieniu zaan-

gażowania pracowników i jego specyfice w małych i średnich przedsiębiorstwach hotelarskich. Natomiast A. Grobelna dokonała analizy roli marki pracodawcy w kształceniu przyszłych kadr sektora turystycznego.

Zeszyt został zakończony rozważaniami na temat wybranych szans i zagrożeń w rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych, któremu to zagadnieniu poświęcono prace wchodzące w skład piątej części publikacji pt. *Szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych*. W tej części znalazły się trzy opracowania, koncentrujące się na ocenie efektywności systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą ukrytą – artykuł M. Śliwy; na wyborze lokalizacji przedsiębiorstw produkcyjnych – temu zagadnieniu poświęcony jest tekst przygotowany przez S. Bartosiewicza i M. Oziębło, a także na szansach i zagrożeniach związanych z rozwojem tzw. koncepcji Przemysł 4.0. w omawianej grupie przedsiębiorstw w Polsce – artykuł M. Plucińskiego i K. Mularczyk.

Zarówno Autorzy, jak i redaktorzy tomu zdają sobie sprawę z wielości obszarów zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, jednak ograniczenia objętości przygotowanego zeszytu spowodowały, że można było skoncentrować się jedynie na wybranych, ale zróżnicowanych zagadnieniach zarządzania w tym dynamicznie rozwijającym się sektorze.

Mamy nadzieję, że lektura zaprezentowanych tekstów pozwoli Państwu na pogłębienie prowadzonych analiz sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a jednocześnie sprowokuje do kolejnych, interesujących przemyśleń i stanowić będzie inspirację do przeprowadzenia kolejnych badań i analiz, do których opublikowania serdecznie zapraszamy.

Beata Mazurek-Kucharska
Maciej Dębski

Część I Wybrane konteksty
rozwoju małych i średnich
przedsiębiorstw w Polsce

Katarzyna Karaskiewicz

Spółeczna Akademia Nauk

ka.karaskiewicz@gmail.com

Ukryte znaczenie słowa „przedsiębiorca”

The Hidden Meaning of the Word „Entrepreneur”

Abstract: In this paper I wanted to focus on the issues on the part of historical, linguistic and logical word „entrepreneur” and its two synonyms of „manufacturer” and „industrialist”. I would like to show the various faults with which we can come to define these words, at the same time also to pay attention to the problems which arise when you want to indicate characteristics, after which we would recognize the defined object.

Key words: entrepreneur, manufacturer, industrialist, the meaning of word, word definition

Wprowadzenie

W niniejszym artykule chciałam skupić się na znaczeniach po części historycznych, lingwistycznych i logicznych słowa „przedsiębiorca” i jego dwóch synonimów: „fabrykant” oraz „przemysłowiec”. Zdaję sobie sprawę, że ze względu na ograniczoną objętość tekstu, mogę jedynie wskazać na najważniejsze, moim zdaniem, kwestie związane z trzema terminami. Chciałabym pokazać także rozmaite usterki, z jakimi możemy się zetknąć definiując te słowa, jednocześnie zwrócić uwagę na pojawiające się problemy, gdy chcemy wskazać charakterystyczne cechy, po których mielibyśmy rozpoznać definiowany przedmiot. Z łatwością jesteśmy w stanie wskazać pewne charakterystyczne cechy definiowanego przedmiotu, przede wszystkim wtedy, gdy jest to nazwa jednostkowa, dzięki którym rozpoznajemy, że przedmiot A jest nim w rzeczywistości, a nie jest nim na przykład przedmiot B. Dopiero, gdy chcemy podać poprawną (*resp.* prawdziwą), a więc zgodną

z rzeczywistością definicję przedmiotu, który jest nazwą ogólną, pojawia się szereg problemów tak natury logicznej, jak i lingwistycznej. Wśród nazw ogólnych są i takie, które posiadają charakterystyczne cechy. Posłużę się, przykładowo, następującą ilustracją: nazwą jednostkową „Warszawa”. Nazwa „Warszawa” posiada jeden desygnat („stolica Polski”), ale też posiada pewne charakterystyczne cechy, dzięki którym wiemy, że mówimy o „Warszawie”, a nie na przykład o „Krakowie”. Z kolei słowo „miasto” jest nazwą ogólną i tym słowem możemy określić każdą aglomerację. Zatem jesteśmy w stanie wskazać na różnice, a więc *de facto* wyodrębnić jednostkowe cechy słowa „miasto” i jednostkowe cechy słowa „wieś”. Jednakże, nie będziemy w stanie w zadawalający sposób wyodrębnić jednostkowe cechy słowa „miasto” i jednostkowe cechy słowa „wieś” (chyba że będziemy wskazywać na konkretne miasto lub konkretną wieś).

Główne cele rozważań

Moje rozważania dotyczyć będą przede wszystkim terminu „przedsiębiorca”, ale też synonimicznych słów: „przemysłowiec” oraz „fabrykant”. Słowa „przemysłowiec” i „fabrykant” traktuję jako przykłady terminologiczne, które dostarczają nam – użytkownikom języka naturalnego – nawarstwiających się problemów, gdy chcemy dokonać charakterystyki tytułowego terminu „przedsiębiorca”. Jestem zdania, że synonimiczność nader często wprowadza zamieszanie, natomiast niweluje precyzyjność wypowiedzi. Terminy „przedsiębiorca”, „przemysłowiec” i „fabrykant” są zaliczane do nazw ogólnych. Już to sprawia, że wskazanie charakterystycznych cech dla obrazowanego przedmiotu będzie niezwykle trudne. Dodam, co może wydać się banalne, słowa „przedsiębiorca”, „przemysłowiec”, „fabrykant” definiują człowieka (czyli wskazujemy na podmiotowość). Twierdząc, stawiając sprawę na tzw. ostrzu noża, że współcześnie podmiotowość jednostki, która określała jest/była mianem „przemysłowiec”, „fabrykant”, „przedsiębiorca”, zniknęła za terminami „korporacja”, „firma”, „koncern”. W ostatnich dziesięcioleciach właściciele czy udziałowcy stracili swoją podmiotowość na rzecz bez-ludzkich tworów gospodarczych.

Istotą moich rozważań będzie także pokazanie, że namysł nad zmieniającą się terminologią jest poznawczo płodny, gdy pytamy się o codzienność jednostki tak współcześnie, jak i w przeszłości. Duże zmiany w terminologii języka naturalnego pojawiają się zawsze, gdy mamy do czynienia z wielkimi odkryciami, nowinkami technologicznymi, zmianami społecznymi. Wówczas przez dwa lub trzy pokolenia ustala i utrwała się tzw. nowa terminologia. Piszę tzw. nowa terminologia, bowiem wprowadza się do obiegu nowe nieistniejące wcześniej słowa, jednak nie jest to reguła. Wykorzystuje się też słowa istniejące, modyfikując ich sens lub rozszerzając w znacznym albo niewielkim stopniu ich zakres znaczeniowy. To właśnie wówczas do obiegu wprowadza się defini-

cje projektujące, definicje projektujące konstrukcyjne i definicje regulujące. Trudno jednoznacznie czasem wskazać, z jakim typem definicji mamy do czynienia. Powodem takiego stanu rzeczy jest nieostrość albo wieloznaczność. Są definicje, których typ nie nastręcza trudności w rozpoznaniu. Jednakże są i takie, które stanowią raczej początek namysłu i dyskusji. Termin „przedsiębiorca”, a także jego synonimy: „fabrykant” i „przemysłowiec” nie można potraktować typologicznie jako definicji nominalnych. Definicja nominalna oznacza, że interesujący nas termin możemy przetłumaczyć na inne wyrażenie. Przykładowo „sól kuchenna jest to ciało o składzie chemicznym NaCl”. Tym samym została dokonana charakterystyka pewnego gatunku ciała, który stanowi zakres nazwy „sól kuchenna”. Niestety nie jesteśmy w stanie dokonać podobnej charakterystyki wyrazu „przedsiębiorca” i jego synonimów. Powodem jest zbyt szeroki zakres znaczeniowy.

Kompetencje użytkownika języka i kłopoty językowe

Język naturalny budowany jest przez analogię i podobieństwo. Już słowa „analogia” i „podobieństwo” same w sobie stanowią pułapkę¹. Poprzez „analogię” i „podobieństwo” opisuujemy nowe zjawiska i przedmioty, które pojawiły się w naszym otoczeniu. Pułapka, o której wspominałam, polega między innymi na tym, że nowe zjawisko lub nowy przedmiot określamy słowem już istniejącym, ale zgodnym z naszym wyobrażeniem, nowe zjawisko lub nowy przedmiot wykazują bowiem podobieństwo do już istniejącego. Wskazują na ten problem językowy, gdyż w słownikach jednojęzycznych odnotowywane są od dziesięcioleci terminy „przedsiębiorczy”, „przedsiębiorczość”, często w znaczeniu: sprytny, zaradny, energiczny, cwany, zapobiegliwy. Jednakże różnica między słowami „przedsiębiorca” i „przedsiębiorczy” jest zasadnicza. Pierwsze słowo wskazuje na człowieka, który coś wytwarza, produkuje. Drugi termin wskazuje na cechy osobnicze. Innymi słowy, każdy – zastosuję duży kwantyfikator – może być przedsiębiorcą, ale nie każdy musi w związku z cechami osobniczymi być przedsiębiorczy. Właściciel kliniki, okreśmy go symbolem X, nie jest przedsiębiorcą, a klinika X- a nie jest przedsiębiorstwem. Chociaż X prywatnie może odznaczać się cechami, dzięki którym możemy określić X- a jako przedsiębiorczego. Przedsiębiorczość jako pewien zespół cech nie jest rozpowszechniona wśród populacji. Ludzi generalnie można podzielić na tych, którzy radzą sobie w życiu i na tych, którzy sobie w życiu nie radzą. Zastosowanie dużego kwantyfikatora potrzebne mi było do zobrazowania różnicy między dwoma terminami – „przedsiębiorca” i „przedsiębiorczość”, które noszą znamiona podobieństwa lub określania przez analogię.

¹ Więcej na temat słów „analogia” i „podobieństwo” pisał w swoich pracach John Austin.

Co warunkuje słowo „przedsiębiorca”? Co oznacza słowo „przedsiębiorca”? Jak definiować słowo „przedsiębiorca”? Na ile synonimiczne słowa „przemysłowiec” i „fabrykant” będą nam przydatne czy pomocne w interpretacji słowa „przedsiębiorca”? Mam na uwadze nie tylko współczesne znaczenie terminu, ale także jego znaczenie historyczne. Sądzę, że jeśli chcemy poznać znaczenie słowa „przedsiębiorca”, musimy odwołać się także do definicji funkcjonującej na przestrzeni dziejów. Dopiero wtedy możemy orzec, czy interesująca nas definicja posiadała/posiada jakieś usterki czy była/jest zgodna z rzeczywistością, a więc zgodna z prawdą².

Język naturalny, przez swoje zmiany i nieustający rozwój, niepozbawiony jest problemów komunikacyjnych. Najpoważniejszym problemem jest brak precyzji i jasności w wypowiedziach przeciętnego użytkownika języka. Zatem, aby warunek języka naturalnego był dostatecznie spełniony, wypowiedź musi być precyzyjna. Ażeby dobrze opisać treść przeżyć, a także komunikować myśli, trzeba umiejętnie definiować pojęcia. Z reguły zakładamy, że ludzie podobnie pojmują rzeczywistość, związane jest to z tożsamym aparatem poznawczym. Zakłada się, że ludzie definiują słowa tak samo lub podobnie. Codziennosc dostarcza nam przykładów, że pokładane nadzieje czy założenia, iż ludzie tak samo lub podobnie definiują interesujące nas słowo, bywa zawodne. Powodów jest co najmniej kilka: (1) synonimiczność i bliskoznaczność słów; (2) nieprecyzyjne posługiwanie się językiem; (3) nieznanostwo słów (skutkiem tego jest tzw. ubogie słownictwo w mowie i piśmie); (4) niedostateczna znajomość znaczeń stosowanych słów; (5) zbyt duża liczba definicji dla jednego słowa.

Warunek definiowania pojęć jako podstawa wzajemnego porozumienia

Definiowanie jest to podstawowa i zarazem najstarsza metoda odróżniania jednych przedmiotów od innych oraz ich klasyfikowania. Jest też jedną z najważniejszych metod poznawczych, ponieważ pozwala kształtować język drogą uściślenia już używanych wyrażań i wprowadzania ewentualnie nowych. Definiowanie to inaczej wyjaśnienie terminów językowych i określanie nazw przedmiotów. Istotą definicji jest sens definiowanego wyrażenia, ale też adekwatność definiowanego słowa do rzeczywistości. Istotą definiowania jest to, aby jednostka uświadomiła sobie związek między znakiem i jego odpo-

² Nie będę odwoływała się do wyrafinowanej definicji prawdy. Klasyczna definicja terminu „prawda” głosi, że wypowiedź jest prawdziwa, gdy jej zawartość jest adekwatna do rzeczywistości. Innymi słowy, rzeczy muszą być takie, jak zdanie stwierdza. Zdanie stwierdza wówczas, gdy definiowana rzecz jest „faktem”, „ma miejsce”, „zachodzi”.

wiednikiem, między obrazem i tym, co obrazowane. Żeby mówić o świecie prawdziwie lub fałszywie, należy dokładnie objaśnić słowa. Istotne jest to, że podając jednoznaczną charakterystykę danego przedmiotu, dokonuje się odgraniczenia (*resp.* oddzielenia) go od wszystkich innych przedmiotów. Uprzedzając nieco fakty, zadam pytanie, czy aby na pewno współcześnie jesteśmy w stanie w satysfakcjonujący sposób jednoznacznie odgraniczyć (*resp.* oddzielić) słowo „przedsiębiorca” od słów „przemysłowiec” i „fabrykant”?

Na potrzeby tekstu przytoczę słowa Kazimierza Ajdukiewicza: „Termin „definicja” pochodzi z języka łacińskiego. Odpowiadający mu w łacinie wyraz *definitio* znaczy dosłownie tyle, co „odgraniczenie”. Terminu tego użyto też w logice pierwotnie na oznaczenie pewnej operacji myślowej (czy słownego wyrazu tej operacji), która dokonuje w pewnym sensie odgraniczenia pewnego przedmiotu (w najszerszym tego terminu rozumieniu) od przedmiotu, które polega na wypowiedzeniu o nim czegoś takiego, co można o nim zgodnie z prawdą powiedzieć, a czego o niczym innym zgodnym z prawdą powiedzieć nie można” [Ajdukiewicz 2006, s. 226].

Przeciętny użytkownik języka nie zawsze zdaje sobie sprawę ze sposobu rozpoznawania przez siebie terminów. Można przyjąć, że kompetencja językowa polega na odróżnianiu zdań poprawnych od niepoprawnych i formułowaniu wyłącznie tych pierwszych. Jednostka dostosowuje swoją wypowiedź, wykorzystując pewne słowa do przyjętych ustaleń językowych, a ewentualne nieścisłości czy sporne kwestie próbuje rozwiązać, korzystając ze słownika jednojęzykowego. Słowniki jednojęzykowe obciążone są błędami.

Znaczenie słowa „przedsiębiorca”

Zajmijmy się tytułowym słowem „przedsiębiorca”. Słowo „przedsiębiorca” jest nazwą ogólną, tak samo jak jego synonimiczne odpowiedniki: „przemysłowiec” i „fabrykant”. Przykładowo, Sherlock Holmes jest nazwą jednostkową, co oznacza, że możemy wskazać na jednostkowe i zarazem charakterystyczne cechy, po których rozpoznajemy Holmеса, przykładowo będą nimi: „detektyw”, „mieszkał przy Baker Street”, „pykał fajkę”. W przypadku słowa „przedsiębiorca” nie jesteśmy w stanie wskazać ani na jednostkowe, ani na charakterystyczne cechy, po których rozpoznamy interesujący nas termin. Zakres definicji jest bowiem tak szeroki, że możemy jedynie pokusić się o wydzielenie pewnych nazwijmy to cech, po których będziemy rozpoznawać poszczególne gałęzie wytwórczości gospodarczej, ale też nie będziemy w stanie wskazać jednostkowych czy charakterystycznych cech terminu „przedsiębiorca”. Definicja „przedsiębiorca” jest jedną z wielu definicji, którymi określa/określało się człowieka, w tym przypadku jest to definicja powstała na gruncie ekonomii i współcześnie dotyczy określonej grupy ludzi, która jest przede

wszystkim związana z gospodarką. Termin „przedsiębiorca” (także „fabrykant”, „przemysłowiec”) określa człowieka. Definicję należy pojmować jako bardzo niedoskonałą, za szeroką w swoim znaczeniu, nieostrą, wieloznaczną. Jedyne co możemy zrobić w niniejszym szkicu z takim słowem (słowami), to pokusić się o wskazanie jego (ich) etymologicznego pochodzenia, nakreślić krótki rys historyczny i podjąć próby wskazania, jak te, za szerokie w swoim zakresie definicje nazw ogólnych, były modyfikowane na przestrzeni dziejów.

Słowo „przedsiębiorca” poświadczono zostało po raz pierwszy w *Słowniku języka polskiego* w drugiej połowie XIX wieku. Jest to jeden z wielu terminów języka polskiego, którego źródłosłów jest wieloznaczny. Termin „przedsiębiorca” składa się z trzech słów: przedrostka „przed”, zaimka zwrotnego „się”, i czasownika „biorca”. Przy czym ostatnie słowo „biorca” etymologicznie wywodzi się od słowa „brać”. Słowo „przedsiębiorca” jest typowym słowem, które pojawiło się wraz z rozwojem ustroju kapitalistycznego i stanowi nieodłączny element słownictwa, którym z czasem zaczęto określać i charakteryzować industrializację, jaka ogarnęła nie tylko ówczesną Europę, ale też cały świat. Pierwotnie termin ten oznaczał: „przedsiębiorca – ten który co przedsięwzię, zamierza, robi co jako przedsięwzięcie” [*Słownik języka polskiego* 1861, ss. 12–28]. Została wprowadzona definicja projektująca (syntetyczną). W największym skrócie, definicja projektująca jest propozycją terminologiczną dla nowo wprowadzanych wyrażen językowych. Buduje się ją wtedy, gdy pojawiły się jakieś nowe zjawiska, przedmioty, własności, relacje itd., itp. Definicja ta nosi znamiona błędnego koła pośredniego. Aczkolwiek możemy wskazać na cechę, po której możemy rozpoznać słowo „przedsiębiorca”, tą cechą jest „zamiar zrobienia czegoś”. Właściwie można by zaryzykować twierdzenie, że dziewiętnastowieczna definicja „przedsiębiorca” będzie dotyczyła faktycznie każdego człowieka – zastępują duży kwantyfikator – nie tylko jakiejś określonej grupy, dlatego że zakres definicji jest za szeroki. Dziewiętnastowieczny termin „przedsiębiorca” jest powiązany z terminem „przedsiębrać”, co oznacza „brać przed się, postanawiać, zamierzać”. Termin „brać przed się” z kolei odnajdujemy u M. Samuela Bogumiła Lindego [*Słownik języka polskiego* 1854, s. 159; 1858, s. 521] i w słownikach staropolskich (wieki XVI i XVII) [*Słownik staropolski* 1973–1977, ss. 123–124; *Słownik polszczyzny XVI wieku* 2003, s. 265; 2004, ss. 265–276]. Oznaczał on: postępować uparcie, zamierzać, zamyślać, postanawiać, dążyć do czegoś. Blisko pół wieku później termin „przedsiębiorca” został przededefiniowany: „Przedsiębiorca – ten, co podejmuje się wykonania swoimi pieniędzmi jakiej większej roboty i oddania jej w gotowości zamawiającemu; ten co podejmuje się dostaw tymczasowo swojemi pieniędzmi” [*Słownik języka polskiego* 1912, s. 72]. Tym razem mamy do czynienia z definicją projektującą konstrukcyjną, dzięki której wzbogacamy język np. danej dziedziny wiedzy, ale nie tylko. Od definicji projektującej konstrukcyjnej wymaga się, aby była poznawczo płodna. Innymi słowy chodzi o to, aby np. wyodrębnić jakieś dotąd niezna-

ne zjawisko, przyczynić się do odkrycia jakiejś interesującej zależności, umożliwić postawienie pewnego problemu, ukazać coś z nowej perspektywy. Podstawą definicji projektującej konstrukcyjnej jest istniejące już słowo, któremu to słowu rozszerza się zakres lub nadaje się nowy sens. Wczytując się dokładnie w dwudziestowieczną definicję słowa „przedsiębiorca”, możemy uznać, że zawężono sens istniejącego już wcześniej słowa, przy jednoczesnym nadaniu nowego sensu. Spowodowało to, że terminem tym można było określić teraz tylko te osoby, które spełniały określone warunki (cechy). Było to wykonanie pracy na czyjeś zlecenie przy własnym nakładzie finansowym. Uwaga ta nie jest bez znaczenia, gdy oceniamy przydatność definicji, jej zakres, precyzję. Zgodnie z tą definicją, przedsiębiorcą nie może być już każda jednostka. Przeciwnie, została wyodrębniona grupa ludzi, która wykonuje prace na czyjeś zlecenie przy własnym nakładzie finansowym. Jednakże definicja ta jest definicją nieostrą. Nie jesteśmy w stanie precyzyjnie wskazać, jaką wielkością jest „większa robota”, aby X -a nazwać przedsiębiorcą.

W drugiej połowie XX wieku słowo „przedsiębiorca” ponownie zostało zmodyfikowane. Czy powinniśmy tę definicję traktować jako projektującą konstrukcyjną, regulującą, czy już definicję analityczną (sprawozdawczą)? Jestem zdania, że obecnie mamy do czynienia z dwiema definicjami. Definicja projektująca konstrukcyjna jest definicją wtórną w stosunku do definicji analitycznej. Dla porządku podam, że definicja analityczna wskazuje, jakie znaczenie ma czy też miał kiedyś definiowany wyraz w pewnym języku. „Przedsiębiorca – człowiek, który prowadzi jakieś przedsiębiorstwo na własny rachunek, właściciel przedsiębiorstwa; fabrykant, przemysłowiec” [*Słownik języka polskiego* 1979, s. 968]. Definicja ta pod wieloma względami jest niedoskonała. Przede wszystkim mamy do czynienia z błędnym kołem pośrednim. Poza tym termin przedsiębiorca został potraktowany jako synonim terminów „fabrykant” i „przemysłowiec”, których etymologia jest odmienna od etymologii terminu „przedsiębiorca”. Zatem, jeśli chcemy dowiedzieć się, kim jest przedsiębiorca i czy definicja „przedsiębiorca” jest adekwatna do rzeczywistości, to musimy odwoływać się do definicji słów „fabrykant” i „przemysłowiec”. Ponadto niezrozumiała jest fraza „prowadzi przedsiębiorstwo na własny rachunek”. Wiadomo, że przedsiębiorstwo prowadzi się zawsze na własny rachunek, a nie na cudzy. Jeśli przykładowo jednostka będzie prowadziła przedsiębiorstwo na cudzy rachunek, może być jedynie nazywana dyrektorem, kierownikiem, pracownikiem, ale nie przedsiębiorcą. Bowiem zgodnie z sensem definicji, mamy do czynienia z właścicielem jakiegoś zakładu, fabryki, warsztatu itd. Paradoksalnie wskazywany sens może być jednocześnie cechą, po której możemy poznać, że zdefiniowane słowo „przedsiębiorca” jest adekwatne do rzeczywistości. Jednakże nie każdy człowiek, który jest okreśłany słowem „właściciel” jest przedsiębiorcą. Zgodnie ze współczesną definicją, „przedsiębiorca jest właścicielem przedsiębiorstwa”. Nie jest to bynajmniej jednostkowa cecha, po której rozpoznamy termin „przedsiębiorca”, tym bardziej, że zestawiając słowa „przedsiębiorca” i „właściciel

przedsiębiorstwa”, mamy do czynienia z błędnym kołem bezpośrednim. Zatem definicja „przedsiębiorca” niczego nam nie sugeruje ani niczego nie wnosi poznawczo. Od definicji wymaga się jasności i precyzji, a nie poszukiwania ukrytych sensów czy w ogóle tropienia błędów formalnych. Jestem zdania, że w definicji tej nie ma potrzebny zaznaczenia, iż przedsiębiorstwo prowadzi się na własny rachunek.

Znaczenie słowa „przemysłowiec”

Definiując słowo „przedsiębiorca”, należy poznać znaczenie terminów „fabrykant” i „przemysłowiec”. Oba słowa w języku polskim są dobrze znane od kilkuset lat. Polacy posługiwali się nimi już w XVI wieku. Ich znaczenie nie zmieniało się przez całą epokę nowożytną. Dopiero w XIX wieku oba terminy zostały nieco zmodyfikowane, tak aby odzwierciedlały nową formę gospodarowania i wyodrębniającą się nową grupę ludzi – kapitalistów.

Analizę rozpocznę od słowa „przemysłowiec”, jak wspomniałam, już w XVI wieku [Słownik języka polskiego 2004, ss. 20–23] termin ten był stosowany przez ówczesnego użytkownika języka i oznaczał tyle, co przemysleć, przemysliwać, przemyslić, przemysłać, pomysłowość, działanie wymagające pomysłowości, także w negatywnym znaczeniu: chytryść, chciwość, *industria*³. W Słowniku Lindego odnajdujemy opis znaczenia słowa „przemysł” w znaczeniu rzemiosło, obchód, myślistwo (w znaczeniu „myślenie” – przyp. K.K), przemysliwanie czynne nad handlem, gospodarstwem. Zatem mamy, w domyśle, do czynienia z osobą, która jest przemysłna (myśli), która działa z pomysłowością, aby zmaksymalizować swoje dochody. Posłużę się jednym z wielu przykładów, jakie podaje Linde: „Przemysł w gospodarstwie dobry jest, ale naganny, gdy zbyt; powinien być niezbyt kunsztowny i kosztowny” [Słownik języka polskiego 1858, s. 557]. Co można byloby przetłumaczyć na współczesny język polski: „Pomysłowość w gospodarowaniu jest dobra, ale naganna, gdy nadmierna; [pomysłowość] powinna być niezbyt kunsztowna i niezbyt kosztowna”. Tak skonstruowane zdanie było odzwierciedleniem ówczesnie pojmowanej gospodarki, której podstawą, w Polsce XVI–XVIII wieku, było rolnictwo. Jednocześnie zdanie to obrazuje pewien styl gospodarowania, który charakteryzował się między innymi: pomysłowością, zapobiegliwością, a zwłaszcza umiarkowaniem w postępowaniu. Przez ponad trzysta lat znaczenie definicji się nie zmieniało.

Dopiero w połowie XIX wieku pojawia się definicja terminu „przemysł”, która wyrażnie rozszerza dotychczasowy sens znaczeniowy: „przemysł – zdolność, zręczność do robienia czego, do zajmowania się czym, jako też samo zajęcie się. Ogólna nazwa wszelkiego zastosowania pracy i czynników do produkcji w rzemiosłach, rolnictwie, handlu

³ Łacińskie *industria* ma dwa znaczenia: pozytywne i negatywne. Z jednej strony oznacza pilność, zapobiegliwość, pracę, staranność. Z drugiej strony oznacza chytryść, spryt.

(ziemia, kapitał, praca)” [Słownik języka polskiego 1861, s. 1246]. Ważną wskazówką jest to, że w definicji pozostawiono jeszcze archaiczne znaczenie terminu „przemysł”, które wskazuje na pomysłowość w robieniu czegoś, ale jednocześnie rozszerzono znaczenie dotychczasowego terminu. Oznacza to, że przez pewien czas ówczesny użytkownik języka miał do dyspozycji dwie definicje, którymi określał słowo „przemysł”. Z jednej strony związane to było z rozwojem kapitalizmu i charakterystycznym, dla gospodarki kapitalistycznej, pojmowaniem produkcji. Z drugiej wciąż zaznaczana była podmiotowość jednostki. Wraz z zawężeniem sensu terminu „przemysł” pojawił się termin „przemysłowiec”, czyli pojawił się człowiek o określonych preferencjach, który jest odzwierciedleniem (*resp.* wytworem) swojej epoki: „przemysłowiec – ten, który zajmuje się przemysłem” [Słownik języka polskiego 1861, s. 1246]. Definicja niewiele wyjaśnia, a już z pewnością nie możemy wskazać na charakterystyczne cechy *definiens*, po których rozpoznamy *definiendum*. Cechy *definiendum* zostały ukryte w cechach słowa „przemysł”, które to słowo także staje się *definiendum*. Definicja zatem składa się z dwóch słów definiowanych, ale z żadnych słów definiujących. Faktycznie przemysłowiec został zdefiniowany jako człowiek pomysłowy, ponieważ drugi człon definicji „przemysł” nie wskazuje nam precyzyjnie, że chodzi o własność jakiegoś zakładu produkcyjnego lub zakładów produkcyjnych. Przemysłowiec to osoba, która wykazuje się pomysłowością w zrobieniu czegoś, wykazuje się zręcznością itd. Dodam, że każda jednostka może się odznaczać takimi cechami, ale czy zatem każda będzie przemysłowcem? W dziewiętnastowiecznym znaczeniu – raczej tak.

Okazuje się jednak, że terminy „przemysłowiec” i „przemysł” długo jeszcze odnosiły się znaczeniowo do pomysłowości i zapobiegliwości w robieniu czegoś. Jeszcze na początku XX wieku termin „przemysł” był znaczeniowo niemal tożsamy z tym, który przedstawił na przełomie XVIII i XIX wieku w swoim *Słowniku* Linde. Przykładowo: „Przemysł – namysł, rozważa, *industria* (przetwórstwo, wytwórstwo)” [Słownik języka polskiego, 1912, s. 141]. Istotą tej definicji jest to, że pozostawiono jeszcze dawne znaczenie terminu „przemysł” czyli: namysł i rozważa, ale wprowadzono nową interpretację łacińskiego terminu „*industria*”. To już nie jest spryt i chytryść (łac.), ale przetwórstwo i wytwórstwo (eng.). Termin „*industria*” jest tłumaczeniem z języka angielskiego, a nie, jak w epoce staropolskiej czy oświeceniowej, tłumaczeniem z języka łacińskiego. Definicja terminu „przemysł” rozszerzyła się znaczeniowo, przy jednoczesnym zawężeniu sensu słowa do terminologii ekonomicznej: „przemysłowiec – (przemysłnik), człowiek zajmujący się stale jakimś przemysłem, fabrykant, procederysta, przedsiębiorca” [Słownik języka polskiego 1912, s. 142].

Mamy zatem do czynienia z człowiekiem, który odznacza się pomysłowością, przemysłowością (przemysłnik), którego można określić także mianem: fabrykant, przedsię-

biorca, procederysta⁴. Jest to jedna z pierwszych definicji, w której odnajdujemy jako synonimiczne trzy słowa: „przemysłowiec”, „fabrykant”, „przedsiębiorca”. Można zatem przyjąć ostrożną hipotezę, że na początku XX wieku uznano, że terminy „przedsiębiorca”, „przemysłowiec” i „fabrykant” będą słowami synonimicznymi. Definicja ta została nieznacznie rozszerzona znaczeniowo, choć ma techniczne usterki. Jest przede wszystkim nieostra, niejasna. Faktem jest, że wraz z rozwojem cywilizacji, wprowadzamy do obiegu albo zupełnie nowe słowa z nowymi definicjami, albo rozszerzamy znaczenie już istniejących, albo istniejącym słowom nadajemy nowe definicje, stare odrzucając. W przypadku tej definicji możemy powiedzieć, że oto mamy do czynienia z człowiekiem, który zajmuje się nieustannie produkcją przedmiotów. Definicja została nieco uściślona. Współcześnie słowo „przemysłowiec” może być określane także słowem „właściciel”, jednak nosi to znamiona błędnego koła pośredniego i oznacza tyle co: „przemysłowiec – w ustroju kapitalistycznym właściciel zakładu przemysłowego” [*Słownik języka polskiego* 1979, s. 988].

Znaczenie słowa „fabrykant”

Przyjrzymy się na koniec słowu „fabrykant” – drugiemu synonimicznemu słowu „przedsiębiorca”. W XVI wieku Polacy używali słowa „fabryka” na określenie zwłaszcza warsztatu kowalskiego, kuźni. Poprzez słowo „fabryka” wskazywano także na umiejętności, sztukę, wysiłek czy nakład pracy [*Słownik polszczyzny XVI wieku* 1973, s. 1]. Później określano tym słowem także wszelką produkcję czegoś, zmyślanie, kłamanie, tworzenie, klejenie, podrabianie, urabianie [*Słownik języka polskiego* 1861, ss. 303–304; *Słownik języka polskiego* 1898, s. 708]. Od terminu „fabryka” wywodzi się interesujące nas słowo „fabrykant”. Dopiero w drugiej połowie XIX wieku zostało wprowadzone interesujące nas znaczenie: „fabrykant – rękodzielnik, wyrabiający co w fabryce, zawiadowca lub właściciel fabryki, fałszerz, podrabiacz” [*Słownik języka polskiego* 1861, s. 303]. Albo inny przykład definicji: „fabrykant – ten co fabrykuje, rękodzielnik, przemysłowiec, właściciel fabryki” [*Słownik języka polskiego* 1898, s. 708].

Po namyśle dochodzimy do wniosku, że słowo to definiuje trzy różne profesje: (1) robotnika; (2) właściciela fabryki; (3) fałszerza. Mamy do czynienia z definicją projektującą, bowiem zostało wprowadzone słowo, które było w dużej mierze efektem rozwoju w XIX wieku gospodarki kapitalistycznej. Jednocześnie termin ten otrzymał niejasne znaczenie. Okazuje się bowiem, że terminem „fabrykant” można było określić i właściciela fabryki, i pracownika w tejże fabryce (*de facto* robotnika), i wreszcie zwykłego

⁴ Pochodzi od słowa „proceder” co oznacza, zajęcie, sposób na życie, handel, rzemiosło, profesja, fach.

falszerza rozmaitych przedmiotów. Jako dygresję należy potraktować to, że między właścicielem (fabrykantem) a falszerzem (fabrykantem) bywa często niewielka różnica. Właściciele dużych, ale i małych zakładów produkcyjnych nader często dopuszczają się podrabiania (falszowania) sprzedawanych produktów, w rozumieniu, że fałszują jakość produkowanych przez siebie wyrobów. Wróćmy jednak do głównego wątku – definicji. Jeśli chcemy znaleźć cechy terminu „przedsiębiorca”, to musimy dokonać selekcji cech terminu „fabrykant”. Co oznacza, że musimy przyjąć tylko jedną ogólną (nie wiele wyjaśniającą) cechę, a będzie nią „właściciel fabryki”. Tym bardziej, że prawdopodobnie w połowie XIX wieku do języka naturalnego weszła definicja terminu „fabryka”, która oznaczała: „fabryka – znaczne przedsiębiorstwo przemysłowe postępujące się motorami mechanicznymi i podziałem pracy na wielką skalę” [*Słownik języka polskiego* 1898, s. 708]. To już nie kuźnia, tylko duży zakład produkujący jakieś wyroby na tzw. masową skalę. Chcę zwrócić uwagę, że ponownie w jednej definicji zostały odnotowane trzy synonimiczne słowa: „fabryka”, „przedsiębiorstwo”, „przemysł”, które oznaczają dokładnie to samo, a więc jakiś duży zakład produkcyjny, który charakteryzuje się tym, że posiada odpowiednie maszyny i znaczną siłę roboczą, która jest podzielona ze względu na charakter wykonywanej pracy. W słowie „fabryka” odnajdujemy dwa nieostre wyrazy „znaczne” i „wielka skala”. Nie potrafimy jednoznacznie wykazać, jak duże musi to być przedsiębiorstwo oraz ilu ludzi musi zatrudniać, aby być nazwane „fabryką”.

Wraz z wprowadzeniem terminów „fabryka”, „przedsiębiorstwo”, „przemysł” wyodrębniano, nazwy ogólne: „przedsiębiorca”, „przemysłowiec” i „fabrykant”, którymi będzie się w przyszłości określać ludzi będących właścicielami znacznych (czyli bardzo dużych) zakładów produkcyjnych. Dziewiętnastowieczna definicja terminu „fabryka” została skonstruowana dość poprawnie, ponieważ możemy mimo wszystko wskazać na pewne charakterystyczne cechy, które będą odróżniały na przykład duży zakład produkcyjny od dobrze prosperującego dużego domu handlowego. Nie ma wątpliwości, że wymieniając tylko charakterystyczne cechy, użytkownik języka z łatwością domyśli się, że mowa jest o sklepie, a nie o fabryce i odwrotnie, charakteryzowana jest fabryka, a nie sklep. Termin „fabrykant” można zaliczyć do tzw. terminów przestarzałych, spotykanych głównie w literaturze XIX wieku i pierwszego trzydziestolecia XX wieku. Współcześnie słowniki języka polskiego odnotowują znacznie terminu „fabrykant” jako: „fabrykant – w ustroju kapitalistycznym właściciel fabryki, przemysłowiec” [*Słownik języka polskiego* 1978, s. 564].

Charakterystyczne jest to, że termin ten nie jest synonimem „przedsiębiorcy”. Natomiast termin „przedsiębiorca” jest odnotowywany przez ten sam słownik języka polskiego [*Słownik języka polskiego*, 1979, s. 968] jako synonim terminu „fabrykant”. Mamy tu do czynienia z pewną niekonsekwencją. Skoro „przedsiębiorcę” możemy także nazwać „fabrykantem” (bowiem fabryka może być określona jako przedsiębiorstwo), to dlaczego

„fabrykanta” nie możemy nazwać „przedsiębiorcą”? Niech symbol X oznacza „przedsiębiorcę”; symbol Y „fabrykanta”; symbol Z „przemysłowca”; symbol N „właściciela”:

każdy X jest Y-em i Z-em

każdy Y jest Z-em

zatem:

każdy Y nie jest X-em

Otrzymujemy swoistego rodzaju syllogizm, który nie znajduje żadnego uzasadnienia, chyba że będzie nim uzasadnienie historyczne. Termin „fabrykant” jest terminem archaicznym i kojarzonym głównie z XIX wiekiem. Jednakże:

każdy X, każdy Y, każdy Z jest N-em.

Jak wskazałam, mogłaby to być niekonsekwencja podyktowana względami historycznymi, gdyby nie to, że w tym samym słowniku termin „przedsiębiorca” jest określanym synonimem „fabrykant”. Co było powodem tej niekonsekwencji w urabianiu definicji? Jak to możliwe, że słowo „fabrykant” nie jest określane poprzez słowo „przedsiębiorca”, a słowo „przedsiębiorca” jest określane słowem „fabrykant”. Możemy to potraktować już nie z pozycji znaczenia znaku i charakterystycznych cech definiowanego znaku, tylko z pozycji tzw. życiowej. Zatem jak to się stało/dzieje, że fabrykant nie jest przedsiębiorcą, ale przedsiębiorca jest fabrykantem. Innymi słowy właściciel zakładu produkcyjnego jest przedsiębiorcą i fabrykantem w jednej osobie – jednakże będąc fabrykantem, nie jest przedsiębiorcą. Jeśli prześledzimy raz jeszcze etymologię wszystkich trzech słów, to zauważymy, że współcześni językoznawcy za podstawę definicji wzięli dziewiętnastowieczne znaczenie terminu „fabrykant”, który wówczas był także synonimem terminu „przemysłowiec”. Jednak pozostaje dalej otwarte pytanie, dlaczego słowo „fabrykant” jest synonimem słowa „przedsiębiorca” a mimo to nie jest przedsiębiorcą. Ponadto terminy „przedsiębiorca”, „fabrykant”, „przemysłowiec” można określić poprzez wyrażenie „właściciel”. Chociaż trzeba zawsze dodać odróżniającą przydawkę. Bowiem nie każdy właściciel jest/będzie przedsiębiorcą, fabrykantem czy przemysłowcem. Definicja z założenia powinna: (1) wzbogacać język o nowe zwroty; (2) chronić wypowiedź przed wieloznacznością; (3) uściślać znaczenie wyrazów i zwrotów; (4) pogłębić rozumienie wyrazów i zwrotów. Po namyśle można pokusić się o stwierdzenie, że termin „przedsiębiorca” i synonimiczne terminy „przemysłowiec” oraz „fabrykant” nie spełniają trzech postu-

lowanych założeń (2), (3) i (4). Jedynie spełniony jest pierwszy postulat (1). Bowiem wraz z rozwojem nowego typu gospodarowania wyodrębniły się nowe terminy lub podawano nowe definicje już istniejących.

Zakończenie

Tytułem podsumowania chciałabym zwrócić uwagę na wątek, który ujęłam skrótowo we wstępie. Napisałam, że obecnie terminy „przedsiębiorca”, „przemysłowiec”, „fabrykant” straciły swoją podmiotowość. Innymi słowy, są odnotowywane w słownikach jednojęzycznych i odnoszą się do człowieka, ale w moim odczuciu tylko na poziomie znaku. Moją wątpliwość uzasadniam uprzedmiotowieniem człowieka we współczesnym świecie, w którym nawet właściciel zakładu produkcyjnego staje się bezosobową instytucją, która nazywa się korporacja, firma, koncern. Analizując słowa „przedsiębiorca”, „przemysłowiec”, „fabrykant”, odniosłam wrażenie, że przez kilka stuleci słowa te określały typ konkretnego człowieka, który czymś się wykazywał, charakteryzował, coś posiadał. Był podmiotem wobec innych i wobec przedmiotów, które go definiowały. Współcześnie terminy te straciły swoją osobowość i podmiotowość zarazem. Przykładowo szpital, muzeum, uczelnia nie były, nie są i nigdy nie będą ani przemysłem, ani fabryką, ani przedsiębiorstwem, niezależnie od tego, jak widzą współcześnie świat i człowieka analitycy ekonomiczni. Szpital pozostanie szpitalem, w którym leczy się ludzi, a nie ludzi produkuje czy naprawia; muzeum pozostanie muzeum, w którym przechowuje się tradycję i tożsamość własnego narodu, a nie produkuje konserwy z nadrukiem herbu królewskiego; uczelnia pozostanie uczelnią, w której uczy się przede wszystkim mądrości, a nie kształci wykwalifikowanych robotników (tanią siłą roboczą z dyplomem).

Nie twierdzę, że podjętą w niniejszym szkicu tematykę należy uznać za zamkniętą. Przeciwnie, jestem zdania, że może stanowić początek namysłu nie tylko nad znakiem i znaczeniem znaku, ale przede wszystkim nad człowiekiem tak w przeszłości, jak i w świecie współczesnym. Ekonomiczna i socjologiczna nowomowa doprowadziły do uprzedmiotowienia człowieka. Jest to kolejny dowód na to, że jednostka musi walczyć o swoją podmiotowość i dążyć do realizacji jednego z głównych postulatów Immanuela Kanta, zgodnie z którym człowieka należy traktować jako cel sam w sobie, a nie jako środek do celu.

Bibliografia

Ajdukiewicz K. (2006), *O definicji* [w:] K. Ajdukiewicz, *Język i poznanie*, t. 2, PWN, Warszawa.

Linde M.S.B (1854), *Słownik języka polskiego*, wyd. III, t. 1; (1858) wyd. III, t. 4, Lwów.

Karłowicz J., Kryński A., Niedźwiedzki Wł. (red.) (1898), *Słownik języka polskiego*, t. 1; (1912) t. 5, Warszawa.

Bąk St., Mayenowa M.R, Peplowski F. (red.) (1973), *Słownik polszczyzny XVI wieku*, t. 7; Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław; (2003) t. 31; (2004) t. 32, IBL PAN, Warszawa.

Orgelbrand M. (red.) (1861), *Słownik języka polskiego*, t. 1–2, Wilno.

Ortega y Gasset J. (2007), *Uwagi o myśleniu, jego teurgia i jego demiurga* [w:] R. Gaj, *Ortega y Gasset*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Szymczak M. (red.) (1978) *Słownik języka polskiego*, t. 1; (1979) t. 2, PWN, Warszawa

Urbańczyk St., Safarewicz J., Kuraszkiewicz Wł. i in. (red.) (1973–1977) *Słownik staropolski*, t. 7, IBL PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa.

Mateusz Pluciński

Politechnika Poznańska
mateusz.a.plucinski@gmail.com

Karolina Mularczyk

Politechnika Poznańska
carolinemularczyk@gmail.com

Funding Circle na tle innych form finansowania sektora MSP w Polsce

Funding Circle and Other Forms Financing the SME Sector in Poland

Abstract: The goal of this article is to present few selected forms of financing the MSP sector in Poland and present business model of social loans – for example Funding Circle platform. For this purpose, the authors performed the appropriate analysis based on available literature, reports and researches. The authors of the publication concluded that Funding Circle as a form of financing is not yet sufficiently popularized in Poland, but is particularly worth studying. Thanks to this model of micro, small and medium sized companies can raise funds to maintain current liquidity, in addition Funding Circle also creates opportunities for beginners start-ups.

Key words: SME sector, financing the SME sector, peer to peer, Funding Circle

Wprowadzenie

Kluczowa rola firm sektora MSP w Polsce w generowaniu PKB i wspieraniu rozwoju regionu jest nieoceniona i szeroko opisywana w dotychczasowych publikacjach. Przeszkodą w rozwoju przedsiębiorstw jest problem finansowania – z jednej strony są to niewystarczające środki stanowiące kapitał własny, a z drugiej nieznaną ilość źródeł finansowania zewnętrznego. Tymczasem, poza powszechnie znanym systemem kredytowym, istnieje szereg innych form finansowania, które są nie mniej atrakcyjne i niejednokrotnie bardziej dopasowane do potrzeb przedsiębiorcy niż tradycyjna oferta kredytowa. Na tym tle szczególnie interesująco prezentuje się Funding Circle – platforma pożyczkowa typu peer to peer. Artykuł przybliży wybrane formy finansowania sektora MSP ze szczególnym uwzględnieniem modelu Funding Circle.

Sektor MSP – ujęcie definicyjne

Istnieje szereg kryteriów, dzięki którym można zdefiniować pojęcie MSP, przy czym kluczowym i najczęściej spotykanym w literaturze jest kryterium liczby osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Przyjęta powszechnie definicja ilościowa (oparta w prawie polskim na Ustawie z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej i Ustawie z 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych) pozwala na wyróżnienie:

- mikroprzedsiębiorstw, czyli podmiotów gospodarczych, które zatrudniają mniej niż 10 osób, przy czym przychody firmy nie przekraczają 2 mln euro w skali roku (lub całkowity bilans roczny nie przekracza analogicznej kwoty);
- małych przedsiębiorstw, czyli podmiotów gospodarczych zatrudniających mniej niż 50 osób, przy czym roczny przychód firmy nie przekracza 10 mln euro (lub całkowity bilans roczny nie przekracza analogicznej kwoty);
- średnich przedsiębiorstw, czyli podmiotów gospodarczych zatrudniających mniej niż 250 pracowników, przy czym roczny przychód firmy nie przekracza 50 mln euro (lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro);
- dużych przedsiębiorstw, czyli podmiotów gospodarczych zatrudniających powyżej 250 pracowników, przy czym roczny przychód firmy przekracza 43 mln euro.

Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią opisywany w pracy sektor MSP.

W roku 2013 w Polsce działało 1,77 mln przedsiębiorstw o charakterze niefinansowym, określanych jako aktywne, w tym aż 99,8% to przedsiębiorstwa z sektora MSP [Raport PARP 2015, ss. 13–14]. Należy podkreślić, że liczba przedsiębiorstw aktywnych, z roku na rok rośnie, co potwierdzają także dane z rejestru REGON. W skali Unii Europej-

skiej Polska zajmuje szóstą pozycję, jeśli chodzi o liczbę przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o tzw. potencjał przedsiębiorczości, mierzony stosunkiem firm do populacji kraju, Polska zajmuje dopiero 19 miejsce. Przedsiębiorstwa z sektora MSP generują 48,5% PKB, a największy swój udział w tej materii (30%) mają mikroprzedsiębiorstwa. Stąd bywa, że przyjmują w literaturze miano motoru gospodarczego danego kraju. Dzięki temu, że firmy sektora MSP wypełniają nisze rynkowe, gwarantują sobie stabilną pozycję na rynku. Ponadto stymulują rozwój w regionie, który obejmują swoją działalnością poprzez poprawę infrastruktury komunikacyjnej, działania na rzecz ekologii regionu, działania o charakterze innowacyjnym i wynalazczym, ograniczenie monopolistycznego charakteru gospodarki, wzmocnienie sieci handlowych, etc. Sektor MSP odgrywa też ważną rolę w tworzeniu miejsc pracy – z końcem 2013 r. było w nim zatrudnionych ponad 6 mln Polaków. By jednak firmy sektora MSP mogły spełniać funkcje motoru gospodarczego, kluczową okazuje się kwestia finansowania ich projektów, inicjatyw, rozwoju. Tymczasem nakłady na inwestycje stają się w Polsce głównie udziałem dużych i średnich przedsiębiorstw (72% ogółu nakładów w 2013 r.). **Wśród branż sektora MSP najwięcej inwestują firmy o profilu usługowym, w dalszej kolejności – przemysłowym, handlowym i budowlanym.**

Wybrane źródła finansowania w sektorze MSP w Polsce

Finansowanie to podejmowanie działań, których celem jest zgromadzenie i ulokowanie kapitału w określonej formie w określonym celu i czasie [Safin 2002, ss. 124–125]. Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa jest zagadnieniem niezwykle istotnym, zwłaszcza z perspektywy utrzymania pozycji firmy na rynku. Niewielki kapitał własny może stanowić istotną barierę w rozwoju przedsiębiorstwa. Specyfiką sektora MSP jest prosty schemat organizacyjny, a także mniejsze środki zgromadzone jako kapitał własny, co czyni go bardziej wrażliwym na problemy z finansowaniem. Sposób finansowania MSP uzależniony jest od kilku czynników, **do których należą: reprezentowana branża, charakter podejmowanych inicjatyw/projektów, faza rozwoju i in.** Ponadto ważnym czynnikiem determinującym wybór formy finansowania jest **etap rozwoju, w jakim znajduje się przedsiębiorstwo**, wpływa to bowiem na ryzyko związane z wiarygodnością podmiotu.

Sposoby finansowania przedsiębiorstw można podzielić ze względu na źródło pochodzenia na: wewnętrzne i zewnętrzne. Do form wewnętrznego finansowania należą: wpływy ze sprzedaży aktywów, nadwyżki środków pieniężnych i zysk zatrzymany. Do form finansowania zewnętrznego należą: kredyty bankowe, fundusze poręczeń kredytowych, kredyty kupieckie, leasing, zobowiązania o charakterze operacyjnym, dotacje, emisja akcji, emisja papierów dłużnych [Dubliniec 2011, s. 32].

Dane z 2012 r. pokazują, że głównym źródłem finansowania firm sektora MSP jest kapitał własny – 65,7%, kredyty i pożyczki krajowe stanowią 17% [Raport PARP 2015, s. 25]. Kapitał własny jest stosunkowo stabilną formą finansowania przedsiębiorstwa i wciąż najpopularniejszą wśród polskich przedsiębiorstw. Jest to spowodowane takimi czynnikami jak: niskie ryzyko inwestycji środków własnych czy wynagrodzenie podmiotu finansującego uzależnione od wypracowanych samodzielnie rezultatów. Ponadto finansowanie wewnętrzne działa jak motywator na działania przedsiębiorcy, daje mu także dużą samodzielność w zarządzaniu firmą, nie musi się on bowiem dzielić swoimi zyskami z podmiotami zewnętrznymi [Bławat 2004, s. 29]. Kapitał własny stanowią: zaoszczędzone środki, kredyty gotówkowe, pieniądze pożyczone od najbliższych. Eksploatowanie kapitału własnego niesie też za sobą pewne ryzyko, które polega na utracie środków. Ponadto, gdy środki wewnętrzne zabezpieczać ma rodzina bądź bliscy przedsiębiorcy, ryzyko utraty kapitału może pociągnąć za sobą skutki ochłodzenia relacji. Wprowadzenie do firmy wspólnika z kapitałem niesie za sobą konieczność podziału zysków i formy zarządzania przedsiębiorstwem.

Najpopularniejsze źródła finansowania zewnętrznego w sektorze MSP to: kredyty bankowe, leasing, faktoring. Do niewątpliwych zalet tych form finansowania należą: dostępność pożyczek, jasny harmonogram spłat, ciągła kontrola sprawowana nad firmą (której brak w wypadku wprowadzenia do przedsiębiorstwa wspólnika z własnymi środkami). Wady zewnętrznych form finansowania to m.in. ryzyko wykorzystania zysków na spłatę odsetek, wysokie koszty kredytu ogólnie, pokusa niewłaściwego rozporządzenia pożyczką, i in.

Najczęściej stosowaną formą finansowania są kredyty bankowe. Przybierają one postać umowy między bankiem a kredytobiorcą, na mocy której bank udostępnia określone środki, które kredytobiorca zobowiązuje się wykorzystać w określony sposób, a później zwrócić ową kwotę wraz z ustaloną prowizją i odsetkami. Oferta kredytowa banków jest bogata, przedsiębiorca może zaciągnąć kredyt leasingowy, kredyt inwestycyjny, kredyt obrotowy, kredyt na zakup środków trwałych i in. Kredyty mogą mieć charakter krótko-, średnio- i długoterminowy. Praktycznie każdy bank ma w swojej ofercie propozycje dla firm z sektora MSP, ale te najczęściej korzystają ze wsparcia w formie prowadzenia rachunku bieżącego i atrakcyjnych usług dodatkowych, takich jak np. linia kredytowa. Jeśli chodzi o samą możliwość zaciągania kredytów, to jest ona uzależniona od wiarygodności kredytowej podmiotu, jego płynności finansowej, rentowności, krótkiej historii kredytowej (lub jej braku), sytuacji ekonomicznej i in. Stąd banki najchętniej udzielają przedsiębiorcom MSP kredytów o charakterze krótkoterminowym, ponieważ raczkujące na rynku przedsiębiorstwa obciążone są sporym ryzykiem.

Banki (a także tzw. fundusze pożyczkowe) udzielają też tzw. pożyczek handlowych, przy czym procedura ich udzielania jest analogiczna do procedury udzielania kredytów.

Ta forma finansowania dedykowana jest zazwyczaj przedsiębiorcom działającym na terenie określonego województwa, a pożyczony fundusz może pokryć maksymalnie 80% wartości inwestycji. Przedsiębiorca uiszcza jednorazową prowizję w wysokości do kilku procent pożyczonej kwoty, oprocentowanie uzależnione jest od okresu, na który pożyczka jest udzielana, a zabezpieczenie spłaty stanowić może **poręczenie, hipoteka, zastaw i in.** [Smolarek, Dzieńdziora 2011, s. 15].

Długoterminowe finansowanie mogą zapewnić fundusze poręczeń kredytowych, które **zapewniają przedsiębiorcom możliwość poręczenia zaciąganych pożyczek i kredytów.** Jest to atrakcyjna forma wsparcia finansowania przedsiębiorców sektora MSP, gdyż ci niejednokrotnie zmagają się z brakiem możliwości znalezienia gwaranta spłaty zaciągniętych należności. Zabezpieczenie oferowane przez fundusze poręczeniowe wynosi zwykle 70% (maksymalnie 80%) wartości zaciągniętego kredytu/pożyczki. Najczęściej poręczenia otrzymują firmy działające w branżach tradycyjnych, z kolei projekty innowacyjne nie spotykają się z podobnym zainteresowaniem ze stron funduszy poręczeń kredytowych, co stanowi istotną barierę w rozwoju przedsiębiorstw [Smolarek, Dzieńdziora 2011, s. 18].

Niesłabnącą popularnością wśród polskich przedsiębiorców cieszy się franchising, nazywany powszechnie franczyzą. Przybiera postać długoterminowej umowy między francyzodawcą udostępniającym markę a francyzobiorcą korzystającym z jej szyldu. Francyzobiorca otrzymuje markę, znak firmowy, wytyczne co do prowadzenia działalności (często **łącznie z wyposażeniem lokalu i jego wystrojem**), know-how, a często także poradnictwo w postaci prowadzenia księgowości czy wsparcie prawników. **Francyzobiorca uiszcza tzw. opłatę wstępną za przystąpienie do franczyzy, a przez cały czas prowadzenia działalności przekazuje francyzodawcy procent swoich dochodów.** Mimo wielu zalet, ta forma pomocy ma swoje wady, z których najistotniejsze to: ograniczenie swobody gospodarczej i brak możliwości wprowadzenia zmian w takie aspekty jak wystrój czy wyposażenie lokalu.

Forfaiting to forma finansowania inwestycji handlowych zagranicznych, przybierająca postać **bezgotówkową.** Polega na **dyskontowaniu i redyskontowaniu ze strony forfajtera** wierzytelności z tytułu transakcji handlowych [Brodowska-Szewczuk 2009, s. 146]. Najczęściej forfaitngiem zajmują się instytucje bankowe, co wynika z natury tej formy finansowania. Jest ona dość kosztowna, ponadto forfajter (nabywający wierzytelności) liczy odsetki według wyższej niż nominalna stopy procentowej. Stronami w tym systemie są forfajter, forfetysta (eksporter) czyli sprzedawca dóbr **lub usług i dłużnik forfaitingowy** (importer) czyli podmiot zobowiązany do zapłaty dłużności. Korzyści z tej formy finansowania to prostota formalności, eliminacja ryzyka związanego z transakcjami handlowymi, a ponadto poprawa płynności finansowej przedsiębiorcy.

Bankowość peer to peer

Bankowość *peer-to-peer* (P2P) jest to finansowanie społecznościowe lub obywatelskie (tzw. *citizen banking*). Stanowi wzorcowy załóżek coraz bardziej rozwijającej się na świecie gospodarki sieciowej. Polega na przeprowadzaniu transakcji finansowych bez pośrednictwa instytucji finansowych, takich jak tradycyjne banki. Transakcje realizuje się pomiędzy dwiema docelowo zainteresowanymi stronami. Sam proces podejmowania decyzji o udzieleniu pożyczki spoczywa głównie po stronie prywatnych pożyczkodawców. W tradycyjnym modelu udzielania pożyczek przez instytucje finansowe to bank zbiera fundusze z depozytów i przekazuje w postaci pożyczek. W bankowości P2P rolę tę spełniają inwestorzy indywidualni i instytucjonalni.

Dla inwestorów pożyczki w modelu P2P są inwestycją o wysokim ryzyku. Rekomensują je jednak stosunkowo wysokie stopy zwrotu z inwestycji. Pomimo tego należy pamiętać, że takie pożyczki nie są objęte żadnymi gwarancjami zwrotu od pożyczkobiorcy, tak jak inne zbliżone opcje biznesowe. Inwestor może natomiast dywersyfikować swój portfel udzielanych pożyczek i obserwować trendy za pomocą dostępnych na portalu narzędzi.

Transakcje dokonywane są za pośrednictwem wyspecjalizowanych platform internetowych. Zawieranie transakcji ma z założenia być możliwie jak najprostsze. Z perspektywy pożyczkobiorcy składa się ono zazwyczaj z następujących etapów:

1. przejście procedury rejestracji na wybranym portalu i wypełnienie formularza potwierdzającego tożsamość;
2. podanie informacji dotyczących pożyczki (między innymi celu, czasu, stopy procentowej);
3. aukcja, na której oferta pożyczkobiorcy znajduje inwestorów zainteresowanych jej udzieleniem;
4. akceptacja lub odrzucenie warunków pożyczki przez pożyczkobiorcę;
5. spłata pożyczki. Zazwyczaj odbywająca się w postaci comiesięcznych rat.

Pożyczki udzielane przez platformę internetową pozwalają pożyczkobiorcom i pożyczkodawcom o różnym poziomie zamożności i statusie prawnym w bardzo krótkim okresie zaakceptować warunki i stopy procentowe.

Rynek kredytów społecznościowych może przynosić korzyści dla obydwu stron transakcji. Pożyczkodawcy mogą osiągnąć z tytułu zainwestowanych środków wyższe oprocentowanie, aniżeli otrzymaliby w banku. Muszą jednak zdawać sobie sprawę z podwyższonego ryzyka, jakim obarczone są tego typu inwestycje.

Usługi typu *peer to peer* (P2P) możemy sklasyfikować w trzech głównych kategoriach:

1. rynkowe pożyczki społecznościowe zawierane głównie z motywów ekonomicznych;

2. pożyczki społecznościowe umożliwiające mikrofinansowanie, których celem są głównie korzyści społeczne;
3. pożyczki ułatwiające finansowanie pomiędzy danymi grupami, rodzinami, przyjaciółmi itd.

Jedną z cech transakcji przeprowadzanych w modelu *peer to peer* jest możliwość finansowania jednego pożyczkobiorcy przez wielu pożyczkodawców. Istnieje także możliwość udzielenia pożyczki tylko przez jednego pożyczkodawcę.

W Polsce najbardziej zainteresowani pożyczkami w modelu P2P są osoby, które:

1. nie mogą ubiegać się o tradycyjny kredyt bankowy z powodu swojej finansowo-prawnej sytuacji;
2. nie mają łatwego dostępu do kredytów bankowych, spełnienie wymagań formalnych do wzięcia kredytu jest dla nich zbyt uciążliwe;
3. zwracają uwagę na stopy procentowe, które w przypadku pożyczek „społecznościowych” są niższe niż w instytucjach finansowych;
4. mają szczególne potrzeby lub miały w przeszłości problemy z terminową spłatą zadłużenia;
5. traktują pożyczki w kanale P2P jako dodatkowe źródło pozyskiwania kapitału.

Rynek pożyczek społecznościowych opiera się przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu. Nie wystarcza to jednak do pełnego zabezpieczenia przeprowadzanych transakcji, zwłaszcza jeżeli dotyczą udzielanych pożyczek dla przedsiębiorstw lub osób prywatnych, nieposiadających wiarygodności kredytowej. Dlatego też największe ryzyko spoczywa po stronie kapitałodawcy. Ryzyko to spowodowane jest głównie nieposiadaniem dostatecznych informacji na temat sytuacji kredytobiorcy. Powstająca w ten sposób asymetria informacji generuje niekorzystną selekcję i pokusy nadużyć ze strony osób poszukujących pożyczki.

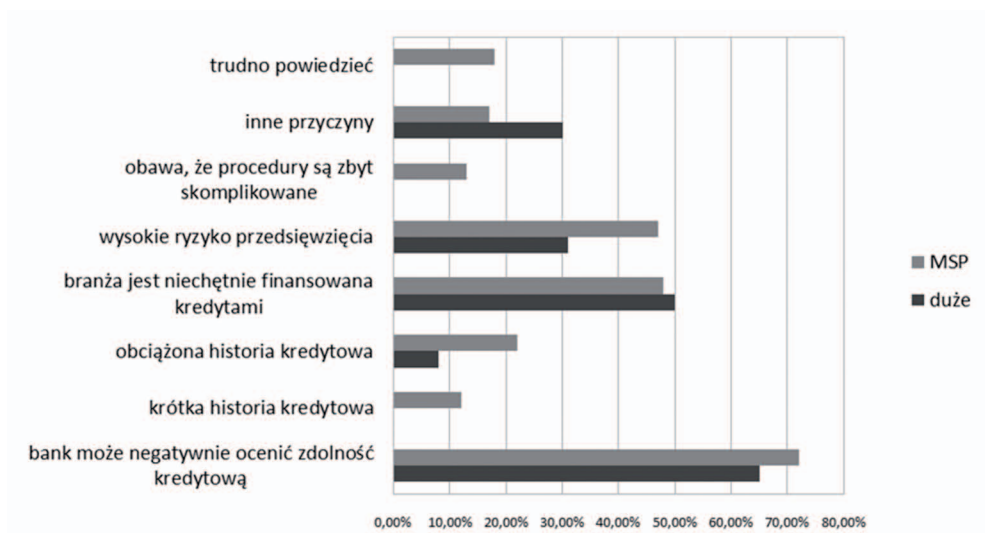
O opisywany sposób finansowania w modelu P2P mogą ubiegać się osoby, które nigdy nie otrzymałyby finansowania w tradycyjnym banku komercyjnym. W przypadku przedsiębiorstw z sektora MSP sytuacja wygląda podobnie. Finansowania poszukują bardzo często start-upy, przedsiębiorstwa nieposiadające *cash flow* lub firmy poszukujące kapitału na inwestycje obarczone podwyższonym stopniem ryzyka.

W Polsce pożyczki za pośrednictwem platform P2P są stosunkowo nowym zjawiskiem. Wśród obu stron transakcji występuje brak świadomości dotyczącej tej formy finansowania i ryzyka z niej wynikającego. Do najczęstszych błędów popełnianych przez inwestorów zaliczyć można [Ashta, Assadi 2008, ss. 177–192]:

1. nieinwestowanie dostatecznie dużych środków, które umożliwiłyby przemyślaną dywersyfikację swojego portfela;
2. inwestowanie polegające na przypadku, a nie analizie;
3. brak wiedzy o podwyższonym ryzyku tego typu inwestycji;

Zamieszczony poniżej rysunek 1 przedstawia wyniki ankiety, w której polscy przedsiębiorcy wskazują główne przyczyny obaw o odrzucenie wniosku kredytowego. Według nich, jednym z powodów może być negatywna ocena zdolności kredytowej przedsiębiorstwa. Na tej podstawie można stwierdzić, że polskie firmy niechętnie poddają weryfikacji swoją zdolność kredytową. Przeprowadzają ją tylko w ostateczności, kiedy potrzebują dostępu do zewnętrznego źródła finansowania. Polskie przedsiębiorstwa z sektora MSP sądzą, że dostępność kredytu jest uzależniona od branży, w jakiej dane przedsiębiorstwo działa. Bardzo dużo polskich przedsiębiorstw obawia się także o możliwość pozyskania kredytu na realizację projektów wysokiego ryzyka. Takie obawy bardzo często spowodowane są ich wcześniejszymi doświadczeniami i coraz bardziej restrykcyjną polityką banków. Oznacza to, że młode innowacyjne firmy, realizujące tego typu projekty muszą szukać finansowania poza systemem bankowym. W Polsce system ich wspierania dopiero się rozwija i ciągle odpowiada tylko na niewielką część zapotrzebowania na kapitał.

Rysunek 1. Przyczyny obaw o odrzucenie wniosku kredytowego w Polsce (przedsiębiorstwa mogły wymienić dwie przyczyny)



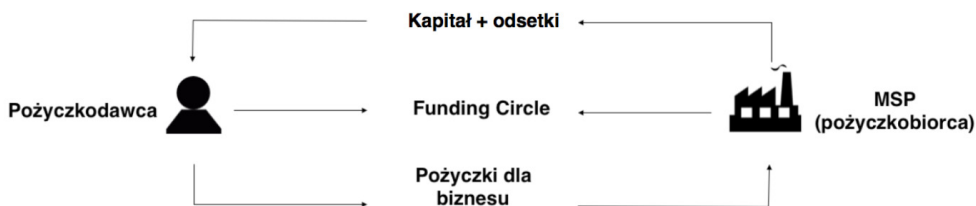
Źródło: Sawicka A., Tymoczko I. D. (2014), *Dlaczego polskie przedsiębiorstwa nie korzystają z kredytu? Zjawisko zniechęconego kredyto(nie)biorcy*, „Materiały i Studia”, nr 310, s. 33.

Model platformy Funding Circle

Funding Circle jest założoną w Wielkiej Brytanii platformą pożyczkową typu *peer to peer*. Misją przewodnią, którą kieruje się Funding Circle, jest zrewolucjonizowanie coraz mniej dostosowanego do aktualnych potrzeb gospodarki systemu bankowego oraz dostarczenie możliwie jak największych korzyści wszystkim stronom transakcji. Obecnie Funding Circle uznaje się za jedną z najlepiej skapitalizowanych platform pożyczkowych dla biznesu na świecie. Świadczyć może o tym wytworzenie się wokół niej swoistego rynku, działającego niezależnie od znanego nam obecnie systemu bankowego. Platforma istnieje od 2010 roku i jest regulowana przez Financial Conduct Authority (mimo to inwestycja wiąże się z ryzykiem). Jej działalność poza Wielką Brytanią obejmuje także USA, Niemcy, Hiszpanię oraz Holandię. Do lutego 2016 roku przez opisywaną platformę pożyczono prawie 2 miliardy dolarów. Kapitał dostarcza ponad 47 000 tys. instytucji i osób prywatnych. Do tej pory udzielono także powyżej 15 000 tys. pożyczek, przeznaczonych dla przedsiębiorstw z sektora MSP o kwocie przekraczającej 529 544 720 funtów szterlingów (GBP).

Istotą modelu biznesowego platformy Funding Circle jest pożyczanie środków finansowych mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom, a nie osobom prywatnym. Inwestorzy, chcący udzielić pożyczki poprzez platformę, mogą wybierać interesujące ich firmy samodzielnie albo skorzystać z automatycznej funkcji Autobid. Określa ona stopień ryzyka udzielanej pożyczki (ryzyko w przedsiębiorstwach oznaczane jest skalą od A do C).

Rysunek 2. Model funkcjonowania platformy Funding Circle



Źródło: opracowanie własne.

Funding Circle nie przewiduje zabezpieczania pożyczkodawców w postaci funduszu kompensacyjnego. W porównaniu do innych platform udzielających pożyczek *peer to peer*, inwestorzy mogą ponieść większe ryzyko utraty zainwestowanych środków (przy założeniu, że pożyczkobiorca nie będzie spłacał swoich wierzytelności terminowo). Porównując jednak z innymi platformami pośredniczącymi w udzielaniu pożyczek głównie osobom indywidualnym, Funding Circle umożliwia wyższe stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. Przy dokonywaniu inwestycji kluczowym elementem jest także świadoma ocena ryzyka, która jest inna w przypadku udzielania pożyczek przedsiębiorcom. Osoba prywatna zawsze będzie dla potencjalnego pożyczkodawcy trudniejsza do możliwej najbardziej optymalnego przeanalizowania.

Funding Circle umożliwia wypłatę **odsetek inwestorom (pożyczkodawcom) co miesiąc lub raz w roku**. Odsetki z udzielonych pożyczek wynoszą zazwyczaj nie mniej niż 7,4% w skali roku. W ostatnim kwartale 2015 roku kredyty o ocenie A+ przynosiły przed opodatkowaniem średnio 6,4% (po opłatach i szacowanych „złych długach”). Minimalna kwota udzielanej pożyczki to £20. Jej okres wynosi od 6 miesięcy do 5 lat. Istotna dla inwestora jest również możliwość wcześniejszej sprzedaży swojej części pożyczki za stałą opłatą 0,25%. W takim przypadku warunkiem będzie znalezienie innego inwestora zainteresowanego odkupieniem sprzedawanej części pożyczki–inwestycji.

Pożyczkobiorcami mogą być tylko przedsiębiorstwa. Minimalna kwota możliwej do otrzymania pożyczki to £5 000. Natomiast jej kwota maksymalna wynosi £1 000 000. Środki pożyczane są na okres od 6 miesięcy do 5 lat. Pożyczka może zostać spłacona wcześniej bez ponoszenia żadnych opłat karnych.

W przypadku inwestowania na platformie Funding Circle głównym zagrożeniem jest niespłacenie przez pożyczkodawcę swojego zobowiązania. Dzięki zastosowaniu instrumentów weryfikujących, według oficjalnych danych, spłacanych jest 95% udzielonych pożyczek. Platforma Funding Circle w materiałach przeznaczonych dla inwestorów stawia na transparentną komunikację i zwraca uwagę na ryzyko utraty zainwestowanego kapitału.

Szacowanie przewidywanego zwrotu z udzielonej pożyczki odbywa się na platformie w bardzo prosty i przejrzysty dla inwestorów sposób. Obliczenia odbywają się zazwyczaj na podstawie przeanalizowania ostatnich 100 pożyczek. W tym celu wykorzystywany jest poniższy wzór:

Wzór 1. Wzór na obliczenie aktualnego szacowanego zwrotu z inwestycji

$$= \frac{\sum_{k=0}^{100} \left\{ \left(\frac{\text{Gross interest rate} - \text{Bad debt rate} - \text{Servicing fee}}{12} + 1 \right)^{12} - 1 \right\}}{100}$$

Źródło: <https://www.fundingcircle.com/investors/current-estimated-return>.

Za oprocentowanie brutto (*gross interest rate*) przyjmuje się w nim kwotę, którą przedsiębiorstwa płacą inwestorom za środki pożyczone im w danym okresie.

Wskaźnik należności nieściągalnych (*bad debt rate*) to odsetek kredytu, który w ujęciu rocznym może nie zostać spłacony przez pożyczkobiorcę. Szacunki dotyczące tego wskaźnika zawsze są dostępne dla inwestorów na stronie WWW Funding Circle.

Opłata za obsługę (*servicing fee*) pobierana jest od miesięcznych rat pożyczki tylko wtedy, gdy rata jest już spłacona przez pożyczkodawcę. Wynosi ona zawsze 1% od środków pieniężnych udzielonych przez platformę.

Na rysunku 4 przedstawiono przykładowe wyliczenie szacowanego zwrotu z pożyczki o stopniu ryzyka B. Wyniósł on w tym przypadku 7,2%. Podstawowe wskaźniki wykorzystane do jego obliczenia to: oprocentowanie brutto: 10,3%; wskaźnik należności nieściągalnych: 2,3%; opłata za obsługę: 1%.

Wzór 2. Przykładowe wyliczenie szacowanego zwrotu z pożyczki o stopniu ryzyka B

$$= \left(\frac{10.3\% - 1\% - 2.3\%}{12} + 1 \right)^{12} - 1$$

Źródło: <https://www.fundingcircle.com/investors/current-estimated-return>.

Podsumowanie

Kryzys finansowy z lat 2008–2011 spowodował ryzyko bankructwa wielu instytucji finansowych i zmniejszył skłonność banków do finansowania innowacyjnych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). W tym okresie utrzymywał się wysoki wskaźnik zaległości w bieżących spłatach zadłużeń, spowodowany mniejszym zainteresowaniem konsumentów i przedsiębiorstw dobrami luksusowymi i wysokiej technologii. Powodowało to bezpośrednio niską opłacalność udzielania kredytów na rzecz MSP. Powstała z tego po-

wodu lukę w finansowaniu takich podmiotów próbował niwelować Europejski Bank Inwestycyjny. W znacznym stopniu zwiększył on alokację środków na rzecz programów kapitału wysokiego ryzyka dla europejskich przedsiębiorstw z sektora MSP. W Polsce sytuacja pozornie wyglądała już inaczej. Banki działające na lokalnym rynku oficjalnie prowadziły konserwatywną politykę kredytową i nie udzielały kredytów innowacyjnym podmiotom (zazwyczaj mikro i małym przedsiębiorstwom).

W ostatnich latach na całym świecie dynamicznie rozwija się rynek pożyczek udzielanych w modelu P2P. Główną jego zaletą jest możliwość osiągnięcia wysokich zwrotów z zainwestowanego przez inwestorów kapitału oraz umożliwienie dostępu do niego podmiotom szukającym stosunkowo taniego finansowania zewnętrznego. Wszystko wskazuje więc na dużą dynamikę tego rynku, szczególnie pod kątem pożyczek społecznościowych, udzielanych przedsiębiorstwom z sektora MSP. Dzięki takiemu modelowi mikro i małe przedsiębiorstwa mogą pozyskać środki na sfinansowanie bieżącej płynności finansowej, nowe innowacyjne projekty czy też zlecenia. Bardzo często nie byłoby to dla nich możliwe w tradycyjnych instytucjach finansowych. Powyższy sposób pozyskiwania kapitału okazuje się także atrakcyjny dla start-upów, które bardzo często zmuszone są do samodzielnego rozwoju swojego produktu.

Bibliografia

Ashta A., Assadi D. (2008), *Do Social Cause and Social Technology Meet? Impact of Web2.0 Technologies on peer-to-peer lending transactions*, "Burgundy School of Business" [online]<http://cite-seerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=3881EE9530162C4DE6C780FB78CCC954?doi=10.1.1.469.2456&rep=rep1&type=pdf>, dostęp: 23 marca 2016.

Brodowska-Szewczuk J. (2009), *Źródła finansowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach seria Administracja i Zarządzanie”, nr 10.

Duliniec A. (2011), *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, PWE, Warszawa.

Bławat F. (red.) (2014), *Przetrawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.

Safin K. (2002), *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Sawicka A, Tymoczko I.D. (2014), *Dlaczego polskie przedsiębiorstwa nie korzystają z kredytu? Zjawisko zniechęconego kredyto(nie)biorky*, „Materiały i Studia”, nr 310.

Smolarek M., Dzieńdziora J. (2011), *Wybrane zewnętrzne źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”.

Bibliografia internetowa:

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [online] https://badania.parp.gov.pl/images/badania/ROSS_2013_2014.pdf, dostęp: 23 marca 2016.

www.fundingcircle.com.

Elżbieta Biernat

Warsaw School of Economics

elzbieta.biernat@sgh.waw.pl

Monika Piątkowska

Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw

monika.piatkowska@awf.edu.pl

Local Authorities' Actions for Promoting Physical Activity – Evidence from Poland

Abstract: Objective: To assess sport facilities and actions undertaken by local authorities regarding their number and condition, organization of sports events and promotion of physical activity (PA).

Material and Methods: CATI survey was conducted on the sample of 1,893 Polish people aged 15–91 using questions concerning the determinants of their sports activity.

Results: Poles assessed the state of existing sports and recreation facilities well (paid – 93.7% and free – 83.9%). They were not satisfied with their number (68.4 and 67.2% respectively) and their high charges (77.8%). Local authorities maintain a sufficient number of sports facilities (54.4%), keep them in good condition (77.5%), organize sports events (75.0%) and promote PA (53.8%). These evaluations differ depending on socio-demographic variables.

Conclusions: Local authorities should increase participation in sports among all social groups by constructing, renovating and maintaining sports facilities and making them available free of charge or at a low cost.

Key words: local authority, policy, physical activity, Poland

Introduction

As local governments are the primary administrative units that are most accessible to people, they should strive to improve the health conditions of their citizens in terms of health and environmental factors [Steele, Caperchione 2005, pp. 214-218]. The tasks of local authorities in this regard should focus on investing in strengthening health, pro-health urban planning, encouraging small private business to pro-health activities and prompting people to be physically active, and, perhaps most importantly, on assessing the outcomes of implemented measures.

The existing literature provides a relatively rich body of knowledge on environmental factors determining the process of undertaking PA in the place of residence [Van Dyck et al. 2011, pp. 235-245]. Scientists underline the fact that the built-up environment including physical features where we live and work (e.g., homes, buildings, streets, open spaces, and infrastructure) influences one's level of PA [Centers ... 2008]. Environmental factors that are positively related to PA include high residential density, a mixture of residential, commercial and recreational zones within localities, presence of small private businesses offering health services, high street connectivity [Handy et al. 2002, pp. 64-73], together with the safety, accessibility and the aesthetic quality of the environment [Ding et al. 2011, pp. 442-455]. On the other hand, inaccessible or nonexistent sidewalks, cycling lanes or walking paths contribute to the formation of sedentary habits [Saelens et al. 2003, pp. 1552-1558]. These habits lead to poor health outcomes such as obesity, cardiovascular disease, diabetes, and some types of cancer [Saelens et al. 2003, pp. 1552-1558]. Despite the above, Eurobarometer reports that some groups are not still having enough opportunities to undertake physical activities [EC 2014]. This is particularly noticeable among young women who are much less active than young men (74% of men aged 15-24, exercise or play sport at least once a week, compared with 55% of women in the same age group). This suggests that women might need more encouragement to undertake PA and more opportunities to take part in organized and regular sporting events. The growing importance of disability, aging, new style and quality of life (based on assumption that prevention is better than cure) suggests that this may be a problem of other social groups as well [Rimmer, Wang and Smith 2008, pp. 315-322]. Thus, there are new challenges presented to national policies (including those in Poland) and local authorities (at all levels). Unfortunately, still little is known about the specific actions of local authorities. In particular, there is not enough information provided on the ways local authorities deal with organizing physical activities at the place of residence, the attractiveness of organized activities, access to sports and recreation facilities (including small private ones), or their condition and the numbers of such facilities [Steele, Caperchione 2005, pp. 214-218].

Therefore, the aim of this study to assess the housing estate infrastructure (number of paid and free sports and recreation facilities, their condition and affordability) and the actions undertaken by local authorities regarding the number and condition of sports and recreational facilities, organization of sports events and promotion of physical activity. The perception of these activities by various social groups is particularly important.

Materials and Methods

This work was administered and funded by the Ministry of Sport and Tourism of the Republic of Poland. All surveys were conducted between 10.10–14.11.12 with the use of Computer-Assisted Telephone Interview (CATI). Individual interviews were conducted and supervised by trained interviewers who formulated questions in equally understandable form to all respondents. A survey on the determinants of undertaking PA prepared specifically for Polish population was used as a research tool. The survey asked about the number and condition of sports and recreation facilities both free (such as housing estates playgrounds, bike paths, skate parks) and paid (such as swimming pools, tennis courts, ice rinks). The participants were also asked to rate the actions undertaken by local authorities in promoting PA among residents, organising sporting events and maintaining a sufficient number and a good condition of sports and recreation facilities.

The sample consisted of 1893 Polish people aged 15–91 years. They were chosen through the stratified-quota sampling method, with demographic variables such as age, sex, education, and the place of residence. Quotas were established proportionally, based on the data from Poland's Central Statistical Office (CSO). Furthermore, in order to increase the representativeness of the sample, a data weighting procedure of the variables listed above was used. The quotas were proportionally assessed based on the data provided by CSO (the data sources: National Census of Population and Local Data Bank). The characteristics of the respondents are shown in Table 1.

Table 1. The socio-demographic characteristics of the sample (n=1893)

Factors	Gender				Total (n=1893)	
	Men (n=926)		Women (n=967)			
	n	%	n	%	n	%

Age	15-19 years old	45	4.9	39	4.0	84	4.4
	20-29 years old	228	24.6	202	20.9	430	22.7
	30-39 years old	163	17.6	161	16.7	324	17.1
	40-49 years old	153	16.5	122	12.6	275	14.5
	50-59 years old	135	14.6	171	17.7	306	16.2
	60-69 years old	111	12.0	130	13.5	241	12.77
	70-79 years old	66	7.1	124	12.8	190	10.0
	≥ 80 years old	25	2.7	17	1.8	42	2.2
Place of residence	Village	375	40.5	378	39.1	753	39.8
	City up to 20 thous. inhabitants	113	12.2	120	12.4	233	12.3
	City with 20,1-50 thous. inhabitants	94	10.2	108	11.2	202	10.7
	City with 50,1-100 thous. inhabitants	77	8.3	82	8.5	159	8.4
	City with 100,1-200 thous. inhabitants	69	7.5	78	8.1	147	7.8
	City with 200,1-500 thous. inhabitants	85	9.2	76	7.9	161	8.5
	City >500 thous. inhabitants	112	12.1	124	12.8	236	12.5

Average monthly gross income (per capita in household)*	<1000 zł/ €239	95	10.3	137	14.2	232	12.2
	1000-1999 PLN/ €240- 479	225	24.3	309	31.9	534	28.2
	2000- 2999 PLN/€480- 719	192	20.7	212	21.9	404	21.3
	3000-3999 PLN/ €720- 959	130	14.0	95	9.8	225	11.9
	4000-4999 PLN / €960- 1199	83	9.0	63	6.5	146	7.7
	5000-5999 PLN/ €1200- 1439	37	4.0	19	2.0	56	3.0
	≥ 6000 PLN/ €1440	64	6.9	27	2.8	91	4.8

*The percentages for average monthly gross income (per capita in household) do not total 100 due to possible data deficiencies and lack of responses.

Source: Authors' calculations based on the study of the Ministry of Sport and Tourism.

A relationship between the assessment of the housing estate infrastructure (number of paid and free sports and recreation facilities, their condition and affordability), the efforts of local authorities in the maintenance of the number and condition of sports and recreational activities, organization of sports events and promotion of PA and socio-demographic factors (gender, age, income, place of residence) was assessed by Chi² test (with the $\alpha=0.05$; 0.01 and 0.001). Statistical analyses were performed using the software package IBM® SPSS® Statistics Version 22.

Results

Of all of Polish citizens taking part in the survey, the vast majority stated that there are not enough sports and recreation facilities in their place of residence (free: 67.2% and paid: 68.4%). It has been shown that there were significant differences in these opinions depending on gender, age, income and the size of the place of residence (Table 2). As far as the number of free and paid sports and recreation-facilities, women, elder respon-

dents and those living in the villages and smaller cities were relatively less satisfied. The lowest income groups most frequently reported insufficient number of paid and free facilities.

Table 2. The evaluation of existing sports and recreation facilities at the place of residence in terms of the number of facilities available (sufficient, insufficient), condition of the facilities (satisfactory, unsatisfactory) and affordability of the facilities (high, low costs) in relation to sociodemographic criteria. Chi² test analysis

Sports facilities		Gender	Age	Income	Place of residence
Free	number	9.3**	31.7***	41.4***	78.9***
	state	0.6	4.8	21.0**	12.7*
Paid	number	9.1**	106.4***	49.6***	100.7***
	state	1.9	5.9	5.1	8.8
	affordability	15.0***	14.4*	27.0***	28.3***

* - p<0.05, ** - p<0.01, *** - p<0.001

Source: Authors' calculations based on the study of the Ministry of Sport and Tourism.

In general, Polish citizens were satisfied with the condition of available sports and recreation facilities (paid: 93.7%, free: 83.9%). The most satisfied with the condition of their facilities were those living in smaller cities, the least satisfied those from cities over 50 thous. residents and villages.

A majority of respondents (77.8%) felt that the cost of using paid sports and recreational centres were too high (Table 2). It concerned more often women, those residing bigger cities, respondents aged 50-79 years old (all individuals ≥ 80 years of age claimed to be able to afford the fees). Similarly, the high cost of sports facilities use is less of an issue for a group of high-income (>6000 PLN) and one of the lowest income ranges (1000-2000 PLN).

A total of 54.4% of respondents think that local authorities provide and maintain a sufficient number of sports and recreation facilities. These measures, however, are less popular among women than men and among those who are ≥80 years old, 40-49 years old and 50-59 old (Table 3).

Table 3. The assessment of the involvement of local authorities in the promotion of PA in relation to sociodemographic criteria. Chi² test analysis

Local authorities' actions	Gender	Age	Income	Place of residence
Maintaining a sufficient number of sports facilities	19.4***	14.2*	10.5	7.2
Maintaining a good condition of sports facilities	4.3*	12.3	17.6*	22.0**
Organising sport events	1.0	28.3***	13.6	11.4
Promoting PA among residents	0.8	16.9*	24.7**	39.8***

* - $p < 0.05$, ** - $p < 0.01$, *** - $p < 0.001$

Source: Authors' calculations based on the study of the Ministry of Sport and Tourism.

The results show that 75.0% of Polish citizens feel that local authorities organise enough sports events for their residents, although this is felt less strongly ($p < 0.001$) by the individuals ≥ 80 years old (69.2%) and 30-39 years old (67.1%).

A little over half of the respondents (53.8%) believe that local authorities are involved in the promotion of PA among their citizens. The most dissatisfied in this regard are two groups: 15-19-year-olds and those ≥ 80 years of age (50.6% and 55.0%, respectively). The participants with the salary over 6000 PLN (74.4%) acknowledge and accept activities of local authorities in this regard. Those whose earnings range between 5001 and 6000 PLN (41.2%) and those who earn less than 1000 PLN (47.5%) are less likely to show such appreciation. When the size of the place of residence is taken into account, respondents living in villages (45.1%) are less likely to appreciate these activities than those living in the cities of 200,1-500 thous. (65.5%) and 50,1-100 thous. residents (63.4%).

Discussion

A vast majority of Polish citizens claim that there is not a sufficient number of sports and recreation facilities in their place of residence. This applies to both free and paid facilities. Meanwhile, scientists prove that the density of devices and places to exercise on the estate has a positive relationship with the amount of PA undertaken by the residents [Bauman et al. 2012, pp. 258–271]. They show that the health of the elderly improves when the availability of walking trails (parks and tree-lined streets) in the vicinity of the house is higher [Maas et al. 2009, pp. 967–997]. Furthermore, children become more active if they

live close to the parks, playgrounds and recreation areas [Bauman et al. 2012, pp. 258–271]. Given the above, it does not come as a surprise that countries across the globe are seeking to increase the space for playing sports and recreation [Macniven, Bauman and Abouzeid 2012, p. 41]. 95% of the Dutch claim that there are opportunities to play sports in their neighbourhoods. Similar declarations come from Danes (90%), Finnish (88%) and Germans (87%) [EC 2010]. Northern Ireland [Heenan 2004, pp. 103–115] and Scotland [Wimbush, Young and Robertson 2007, pp. 228–232] start a new phase in the development of policies and infrastructure to improve the health of their populations and to reduce health inequalities. So far, these initiatives are not to be seen in Poland.

Among the least satisfied Polish citizens were mostly women, people aged 40 or older and those within the lowest income group. This may be related to the fact that males, young people and individuals with high incomes are, in general, more active [Bauman et al. 2012, pp. 258–271]. These groups are also more independent when organising the type of and the place for their physical activities. Unfortunately, it has become increasingly apparent in the recent years that sport is the domain of the wealthy (who can afford the high fees, expensive equipment, personal trainer). Any type of training has become an isolated, individual activity which is often a routine rather than an enjoyable part of life. It also lacks the spirit of community (it is harder to get a team together than to run a few kilometres on a treadmill).

Eurobarometer report confirms that 81% of people who do not have difficulties in paying their bills, do not complain about the available base (they agree that there is a sufficient number of exercise opportunities in their area). This fraction drops to 63% among those who experience financial difficulties [EC 2014]. It is puzzling, that the respondents who are in the highest salary ranges most often report an insufficient number of free facilities available. Perhaps this is due to the fact that most PA takes place in informal surroundings: parks, back yards, while travelling between home and school work or a shop or at work, at school/ college [EC 2014]. This implies the absolute necessity of expanding such spaces not only because of the high earners, but especially because of the community which is not as privileged in terms of financial capabilities [Boyce 2002, pp. 61–68]. Lack of such may discourage or even stop people from practicing pro-health behaviours. No they can discourage or even prevent the attempts of healthy behaviours.

The group of Polish citizens dissatisfied with the number of sports and recreation facilities was joined by those living in the villages and small towns (below 20 thous. inhabitants). The results of the Eurobarometer [EC 2010] and other Polish research in the area of the West Poland show that people living in villages and small towns complain about insufficient and poor leisure activities base that requires expansion [Florkiewicz et al. 2011, pp. 341–353]. Even though there is a governmental (and local-governmental) pro-

gram aiming to build a playground in every Polish municipality (program called 'Orliki') this does not fully satisfy the needs of residents. There is also an insufficient number of people who would run the creative and exciting activities for children, youth and adults [Florkiewicz et al. 2011, pp. 341–353]. This is unfortunate because the infrastructure based on a setting approach strongly supports the continuation and development of health promotion programs.

Although many reports show that access to sports and recreation facilities make a significant difference [Coombes, Jones and Hillsdon 2010, pp. 816–822] there is also evidence that it is the quality, not just the quantity that increases PA [Varney, Brannan and Aaltonen 2014]. The most important matter in this regard is the safety, usability, comfort and aesthetical value of the available facilities [Bauman et al. 2012, pp. 258–271]. Taking the above into account, it appears that the Polish citizens rate the condition of the existing sports and recreation facilities positively. However, they point out that the fees are too high. Older and younger people also find using the sports and recreation facilities too expensive. Along with the declining popularity of backyards (their considerable importance for children's leisure activities), the role of sport within the community has no place to develop [Goldys et al. 2012]. It is therefore clear that due to financial differences, only those with the highest access to the resources will benefit from all positive changes.

However, it is intriguing that none of the respondents who are ≥ 80 years old reports this problem. This may be because 78.1% of them declare undertaking exercises at home. Very often the reason for lack of activity among seniors is their malaise (lack of fitness, energy, shortness of breath, pain in the joints, etc.), no daily access to a car, a reluctance to leave the house (especially in the evening), or doubt that meeting new people can benefit them [Crombie et al. 2004, pp. 287–292].

The residents of large cities and those with higher education also complain about high fees for sporting facilities. The percentage of people living in the villages that are not happy with high fees is much lower.

The previous analyses show that promoting health (including increasing levels of physical activity) is closely linked to the policies pursued by a state [McCormack and Shiell 2011, p. 125]. A successful promotion can be achieved through cooperation of politicians (administrative and other sectors such as planning of transport, infrastructure and housing) with regional and local authorities [Luukkainen 2006, pp. 490–493]. That partnerships can positively influence a community's health status, but in order to be effective they require planning and long-term commitment from both the state and the local community [Heenan 2004, pp. 105–113]. A local authority can influence the reversal of the downward trend in PA levels [Edwards and Tsouros 2006] by contributing to the development of infrastructure and the environment [Steele and Caperchione 2005, pp. 214–218]. The activities of local authorities in this regard are emphasised in

the Eurobarometer. However, it draws attention to the need of an effective and proactive encouragement of the population to undertake physical activity. In 2013, a total of 48% of Europeans felt that local authorities do not take sufficient action: they are not doing enough to promote PA among their citizens [EC 2014]. Additionally, research done in Rockhampton shows that although PA is not considered a key responsibility of local government, people do not fully understand their role in the provisioning of facilities and infrastructure [Steele and Caperchione 2005, pp. 214–218].

Despite the dynamic development of the country, Polish citizens do not trust their local governments. In 2009, more than half of the respondents (52%) gave a negative evaluation to the work of local authorities and believed that they did not promote the importance of PA in their communities sufficiently (this fraction decreased slightly in 2013 and was 48%) [EC 2010]. The outcome of a current study shows that Polish citizens blame local authorities for the lack of specific actions leading to the maintained (sufficient) number of sports and recreation facilities (45.6%) and a promotion of PA (46.2%). The majority of complaints come from females (49.1%) and those of over 80 years old (45.5%), 40–49 years old (49.2%) and 50–59 years old (49.4 %). Respondents who are 15–19-year-old (65.9%) and 70–79-year-old (60.8%) are more likely to rate the number of sports facilities as sufficient. This fact is confirmed by the results of the Eurobarometer [EC 2014], according to which the group of critics are mostly women aged 55 years and the supporters are mostly the young people. However, the results of the current investigation show that respondents who were 15–19 year old (50.6%) give poor ratings to the local authorities for the amount of promotion of physical activity. This group is further joined by seniors (55.0%), the lowest earners (47.5%) and those living in villages (45.1%).

Polish scientists have long pointed out the fact that local authorities do not promote health sufficiently. The information provided by the ministries show that the authorities are primarily focusing on preventing direct threats, rather than building resources for improving the health and quality of life of the population [RRL 2011]. But what is needed here is a holistic approach to health and treating it as an individual and social resource. An increase of the sports infrastructure, the number of organizations focusing on the development of sport, the number of programs that trigger PA and integration through sport, the number of coaches employed and sporting events available for everyone to participate surely support this approach [Murphy and Bauman 2007, pp. 193–202]. It is therefore optimistic, that the promotion of the local authorities that show a particular involvement in implementing goals for sports and recreation and promoting PA is taking place through national competitions [Sektor ... 2014]. The results are visible in the numbers of open sports and recreation events being organised [Nowak 2014, pp. 222–229]. The results reported here show that as many as 75.0% of Polish citizens appreciate the work of local authorities in this respect. This is particularly good, because such local

sports events (even minor, amateur, “grassroots sport” events) fit well with the idea of sport for all, which main motivation for movement is the enjoyment of it.

To conclude, the objective of the policy of each country that wants to promote PA among their citizens, including Poland, should be to increase participation in sport representatives across all social groups. This requires the construction, renovation, modernization and maintenance of fields and sports equipment, as well as the possibility to use public facilities/sport and recreation fields free of charge or at a low cost [Schulenkorf 2012, pp. 1–12]. Sport infrastructure must be available to all social groups. Leading a healthy lifestyle by Polish society demands an increased promotion of PA by local authorities as PA is one of the factors preventing the civilization diseases. At the same time, it is necessary to pay a close attention to the less active groups of people: women, people with lower income, seniors and youth. The basis for all decisions should be the results of PA and health status monitoring among Polish population should form a base for all decisions.

Bibliography

Bauman A.E., Rodrigo R.S., Sallis J.F. et al. (2012), *Physical Activity 2 Correlates of physical activity: why are some people physically active and others not?* “The Lancet”, no. 380 (9383), pp. 258–71.

Boyce W. (2002), *Influence of health promotion bureaucracy on community participation: a Canadian case study*, “Health Promotion International”, no. 17 (1), pp. 61–8.

Centers for Disease Control and Prevention (2008), *Impact of the built environment on health* [online], <http://www.cdc.gov/nceh/publications/factsheets/ImpactoftheBuiltEnvironmentonHealth.pdf>, date of access: 5.12.2015.

Coombes E., Jones A.P., Hillsdon M. (2010), *The relationship of physical activity and overweight to objectively measured green space accessibility and use. The relationship of physical activity and overweight to objectively measured green space accessibility and use*, “Social Science & Medicine”, no. 70 (6), pp. 816–22.

Crombie I.K., Irvine L., Williams B. et al. (2004), *Why older people do not participate in leisure time physical activity: a survey of activity levels, beliefs and deterrent*, “Age Ageing”, no. 33 (3), pp. 287–92.

Ding, D., Sallis J. F., Kerr J. et al. (2011), *Neighborhood environment and physical activity among youth: a review*, "American Journal of Preventive Medicine", no. 41, pp. 442–55.

Edwards P, Tsouros A. (2006), *Promoting physical activity and active living in urban environments. The role of local governments*. WHO Regional Office for Europe, Copenhagen: [online], http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/98424/E89498.pdf, date of access: 10.11.2015.

EC (European Commission) (2010), *Eurobarometr 334/ 72.3. Sport and physical activity*, [online], <http://ec.europa.eu>, date of access: 10.09.2014.

EC (European Commission) (2014), *Eurobarometr 412/ 80.2. Sport and physical activity*, [online], <http://ec.europa.eu>, date of access: 10.09.2014.

Florkiewicz B., Zwierko T., Krzepota J. et al. (2011), *Styl życia mieszkańców miast i wsi w regionie zachodniopomorskim a baza sportowa i rekreacyjna [Sports facilities in Western Pomeranian towns and villages vs. lifestyle of their inhabitants]*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 689. Ekonomiczne problemy usług”, no. 78, pp. 341–53.

Gołdys A., Derlatka I., Ślifirska O. et al. (2012), *Sport for all. Health for everybody. A guide for sport animators [Sport dla wszystkich. Zdrowie dla każdego. Poradnik dla animatorów sportu]*, Ludowe Zespoły Sportowe Warszawa, Warsaw.

Handy S.L., Boarnet M.G., Ewing R. et al. (2002), *How the built environment affects physical activity: views from urban planning*, "American Journal of Preventive Medicine", no. 23 (Suppl. 2), pp. 64–73.

Heenan D. (2004), *A partnership approach to health promotion: a case study from Northern Ireland*, "Health Promotion International", no. 19 (1), pp. 105–13.

Luukkainen S. (2006), *Developing the health promotion knowledge of the municipalities in South-Savo County in Finland*, "Journal of Nursing Management", no. 14 (6), pp. 490–3.

Maas J., Verheij R.A., de Vries S., et al. (2009), *Morbidity is related to a green living environment*, "Journal of Epidemiology and Community Health", no. 63, pp. 967–97.

Macniven R, Bauman A., Abouzeid M. (2012), *A review of population-based prevalence studies of physical activity in adults in the Asia-Pacific region*, "BMC Public Health", no. 12, p. 41.

McCormack G.R., Shiell A. (2011), *In search of causality: a systematic review of the relationship between the built environment and physical activity among adults*, "International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity", no. 8, p. 125.

Murphy N., Bauman A. (2007), *Mass sporting and physical activity events— are they "bread and circuses" or public health interventions to increase population levels of physical activity*, "Journal of Physical Activity & Health", no. 4, pp. 193–202.

Nowak P.F. (2014), *Amateur Sports of the Elderly: A Chance for Health and a Higher Quality of Life*, "Advances in Aging Research", no. 3 (3), pp. 222–29.

Rimmer J., Wang E., Smith D. (2008), *Barriers associated with exercise and community access for individuals with stroke*, "Journal of Rehabilitation Research & Development", no. 45, pp. 315-22.

RRL (2011), *Informacje o zamierzeniach dotyczących realizacji rekomendacji wynikających z raportów RRL: 2004, 2005–2006 i 2006–2007 przez wskazanych wykonawców [Information about the plans for the implementation of the recommendations arising from the RRL reports: 2004, 2005-2006 and 2006-2007 by the designated contractors]*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa.

Saelens B.E., Sallis J.F., Black J.B. et al. (2003), *Neighborhood-Based Differences in Physical Activity: An Environment Scale Evaluation*, "American Journal of Public Health", no. 93 (9), pp. 1552–8.

Schulenkorf N. (2012), *Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for Sport-for-Development projects*, "Sport Management Review", no. 15 (1), pp. 1–12.

Sektor publiczny. Wiadomości. Aktywny Samorząd Zdrowe Społeczeństwo (Public sector. News Active Authority – Health Society), [online], <http://samorzad.infor.pl/wiadomosci/542580,Aktywny-Samorząd-Zdrowe-Społeczeństwo.html>, date of access: 5.12.2015

Steele R., Caperchione C. (2005), *The Role of Local Government in Physical Activity: Employee Perceptions*, "Health Promotion Practice", no. 6 (2), pp. 214–8.

Van Dyck D., Cardon G., Deforche B. et al. (2011), *Environmental and psychosocial correlates of accelerometer-assessed and self-reported physical activity in Belgian adults*, "International Journal of Behavioral Medicine", no. 18 (3), pp. 235–45. doi: 10.1007/s12529-010-9127-4.

Varney J, Brannan M., Aaltonen G. (2014), *Active lives: creating the right environments. An evidence-based approach to physical activity*. Public Health England, London, [online], https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/353384/Everybody_Active__Every_Day_evidence_based_approach_CONSULTATION_VERSION.pdf, date of access: 5.12.2015.

Wimbush E., Young I., Robertson G. (2007), *Developing effective policy and practice for health promotion in Scotland*, "Promotion and Education", no. 14 (4), pp. 228–32.

Część II

Innowacyjność małych
i średnich przedsiębiorstw

Radosław Flis

Aceler Sp. z o.o.

radek.flis@gmail.com

Beata Mazurek-Kucharska

Spółeczna Akademia Nauk

bmk.studio@gmail.com

Przedsiębiorstwo innowacyjne – stroma droga na szczyt. Case study

Innovative enterprise – Steep Way to the Top. Case study

Abstract: The article represents the analysis of selected problems that were pointed out by entrepreneurs experiencing problems accompanying the establishment and development of innovative companies. There has been an attempt taken to reconstruct factors that trigger both managerial and psychological crisis during this process. Identification of these factors is an outcome of the authors' empirical studies that she conducted in the years 2010–2016. A qualitative method of studies has been applied – an Individual In-Depth Interview (IDI), wrought on the basis of the authorial script of conversations with entrepreneur being tested. In this paper one selected case study is presented.

Key words: innovative enterprise, qualitative research, individual-in-depth interview, case study

Wprowadzenie

Innowacyjność przedsiębiorstw na przestrzeni minionych kilkunastu lat jest wskazywana jako jeden z najważniejszych stymulatorów rozwoju przedsiębiorczości i nowoczesnej gospodarki [Chan Kim, Mauborgne 2006; Kotler, De Bes 2013; Makiela 2013; Perenc, Hołub-Iwan 2011; Zadura-Lichota 2015]. Proces innowacji obejmuje wiele różnych działań, poczynając od innowacyjnych pomysłów w zakresie opracowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa, zarządzania procesami, wdrażania produktów i nowych usług, analizy aktualnych potrzeb klientów oraz generowania zapotrzebowania na innowacyjne rozwiązania, które zmienią dotychczas proponowany przez firmę zakres rozwiązań itd. Od wielu lat trwają, także w Polsce, badania nad identyfikacją stymulatorów i barier w rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości innowacyjnej [Bukowski, Szpor, Śniegocki 2012; Gross-Gołacka 2015, ss. 27–40; Juchniewicz, Grzybowska 2010; Mazurek-Kucharska 2010, ss. 11–22; Mazurek-Kucharska 2015, ss. 81–94]. Badania nad uwarunkowaniami rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw prowadzone są również od lat przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przy udziale ekspertów ze świata biznesu i naukowców [Flis, Mazurek-Kucharska, Kuciński 2009; Juchniewicz, Grzybowska 2010; Kuciński, Mazurek-Kucharska, Flis 2009; Mazurek-Kucharska, Block, Wojtczuk-Turek 2008; Mazurek-Kucharska, Kuciński, Flis 2009; Mazurek-Kucharska, Laskowska-Rutkowska, Wojtczuk-Turek 2008; Zadura-Lichota 2015].

W procesie rozwoju innowacji i przedsiębiorczości innowacyjnej w Polsce na przestrzeni kilku ostatnich lat duże znaczenie miały nie tylko: dynamiczny rozwój technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (ICT), wprowadzenie nowych instrumentów wsparcia finansowego działalności gospodarczej i inwestycyjnej, propozycje nowych uregulowań prawnych polityki innowacyjnej, ale także zmiany w zakresie postaw przedsiębiorczych i świadomości biznesowej samych inicjatorów przedsięwzięć innowacyjnych. Zastosowane instrumenty wsparcia działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zdają się równie ważne, jak proces rozwoju świadomości biznesowej i kreatywnych postaw wobec biznesu coraz większej grupy przedsiębiorców. Jak wynika z analiz prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, od kilku lat wyraźnie widać, że formuje się w Polsce niewielka grupa innowacyjnych firm, która stale zwiększa nakłady na działalność innowacyjną, w tym także na działalność badawczo-rozwojową [Lublińska-Kasprzak 2015, ss. 5–8]. Wyniki aktualnych realizowanych przez PARP badań wskazują na istnienie znaczącego potencjału innowacyjnego wśród wąskiej grupy firm zajmujących się innowacjami (ok. 17 tys. małych, średnich i dużych firm, w tym także firm korzystających ze wsparcia publicznego). Znaczącą grupę w Polsce zajmują mikroprzedsiębiorstwa (blisko 700 tys. podmiotów gospodarczych), wśród których 60% deklaruje wprowadzanie innowacji. Przedsiębiorcy doceniają znaczenie współpracy z otoczeniem biz-

nesowym w procesie wzmacniania innowacyjności, przy czym, mimo że nadal zamierzają współpracować głównie z innymi firmami, coraz częściej deklarują chęć podjęcia współpracy ze szkołami wyższymi (teraz współpracuje 7%, planuje 12%) i inkubatorami technologicznymi (teraz współpracuje 2%, planuje 8%) [Węclawska 2015, ss. 65–68].

Dynamikę zmian, zwłaszcza powiązanych z postawami przedsiębiorców, często trudno jest uchwycić i pokazać w końcowych raportach z badań, zwłaszcza jeśli są to badania ilościowe, prowadzone z ukierunkowaniem na identyfikację najważniejszych, wspólnych i uniwersalnych czynników, hamujących i stymulujących innowacyjność. Dlatego też szczególnie interesujące i cenne wydają się badania jakościowe, a zwłaszcza opisy studiów przypadków, gdyż pozwalają one uchwycić dynamikę procesu narodzin, rozwoju i rozkwitu (lub upadku) konkretnego innowacyjnego przedsięwzięcia, którego podjął się przedsiębiorca.

W niniejszym opracowaniu pragniemy przedstawić studium przypadku, wybrane z bogatego zbioru badanych i konsultowanych przez nas innowacyjnych przedsięwzięć¹.

Zdecydowaliśmy się na prezentację przedsięwzięcia w taki sposób, jak przebiega to podczas jednego z etapów procesu doradczego – rozmowy konsultingowej, czyli poprzez zaprezentowanie opisu tego przedsięwzięcia przez przedsiębiorcę. Z punktu widzenia naukowego – metodą zbierania informacji jest wywiad pogłębiony (ang. *Individual in-Depth Interview* – IDI), który na potrzeby niniejszego opracowania przyjął formę opowieści konkretnego przedsiębiorcy.

Cel prezentacji studium przypadku

Celem prezentacji studium przypadku konkretnego innowacyjnego przedsięwzięcia jest przedstawienie procesu powstania i dynamicznego rozwoju konkretnego zamierzenia. Forma prezentacji ma postać zapisu fragmentów wielogodzinnych rozmów z przedsiębiorcą. Opis i analiza poszczególnych etapów prezentowanego procesu ma postać narracji – opisu przedstawianego z punktu widzenia celowo wybranego przedsiębiorcy, który gotów był podzielić się swoim doświadczeniem.

Case study

Poniżej przedstawiony opis procesu wdrażania innowacyjnego przedsięwzięcia, dokonany przez przedsiębiorcę.

¹ Bank innowacyjnych przedsięwzięć, koordynowanych przez Aceler Sp. z o.o. jest dostępny na stronie <http://www.sci2.biz/> (dostęp także przez: <http://www.aceler.pl/>).

Wątek pierwszy: Dlaczego chcę zajmować się innowacjami?

„Przede wszystkim nauka. Ona otwiera wszystkie drzwi. Zająłem się innowacjami technologicznymi, ponieważ posiadam wrodzoną ciekawość otaczającej rzeczywistości. Nie chcę napisać, że jestem łatwowierny. Niemniej jednak, chcąc zajmować się innowacjami, trzeba umieć intuicyjnie przeczuć i często uwierzyć, że nowe podejście może przynieść prawdziwe rezultaty. Potem, oczywiście, trzeba mieć dużo cierpliwości, żeby przeszukać dostępną wiedzę naukową i zweryfikować, czy pomysł może się powieść. Na szczęście fizyka jest nauką, która bardzo mnie inspiruje i wciąga. Od wielu lat studiuje ją *do poduszki*. W szczególności moją uwagę przyciąga fizyka kwantowa. Skończyłem Wydział Ekonomii na Uniwersytecie Warszawskim, więc pasja do fizyki i znajomość mechanizmów rynkowych dobrze przygotowały mnie do zajmowania się innowacjami technologicznymi”.

Wątek drugi: Trudna szkoła samodzielnego życia gospodarczego

„W pierwszym etapie działań przedsiębiorczych działałem w ramach Fundacji Zdrowia i Przekształceń w Ochronie Zdrowia *ABCMed*² w Warszawie, stworzonej przez doktora nauk medycznych – W.B.³ Świeżo po studiach zostałem prezesem Zarządu tej Fundacji. Prowadziliśmy bardzo skomplikowane procesy sądowe – odzyskiwaliśmy należności szpitali od Skarbu Państwa i Kas Chorych, a potem od Narodowego Funduszu Zdrowia. Te procesy potrafiły trwać ponad dziesięć lat, więc naprawdę można było ćwiczyć cierpliwość. Zarówno sądy, jak i przeciwnicy procesowi, nie byli chętni przyznać racji szpitalom i tym samym uznać naszych roszczeń.

Środki zarobione w tym okresie pozwoliły na zdecydowany krok w kierunku wdrażania nowych i często przełomowych technologii”.

Wątek trzeci: Badania nad innowacjami i przedsiębiorczością. Nauka i zrozumienie zagadnień innowacyjności w Polsce

„Przygoda z innowacjami zaczęła się ok 2009 r. od mego udziału w badaniach nad innowacyjnością i przedsiębiorczością. Udzielałem się jako ekspert w badaniach korporacji i instytucji publicznych. Zdobyłem duże doświadczenie badawcze i nabrałem przekonania, że ta dziedzina rzeczywiście jest dla mnie interesująca. Współpracowałem w tym okresie z wybitnymi ekspertami i znaczącymi instytucjami, jak Pentor Research International, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, ARMSA, ECORYS, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Policy & Action Group Uniconsult i inne.

W ramach działań badawczych powstało wiele badań i liczne publikacje na temat przedsiębiorczości i innowacji, których byłem współautorem.

Działalność badawcza skończyła się w 2010 roku i pozwoliła mi dostrzec szeroką perspektywę na zagadnienia przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce. Dalej musiała być już tylko praktyka”.

² Nazwa zmieniona.

³ Nazwisko objęte klauzulą poufności.

Wątek czwarty: Kierowanie funduszem załączkowym innowacji. Pierwsze złe i dobre doświadczenia na rynku innowacji

„Kierowanie funduszem inwestycyjnym, prowadzonym w ramach Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości w Warszawie było dużym wyzwaniem. Wtedy po raz pierwszy byłem po stronie, która decydowała o przyznaniu środków na rozpoczęcie działalności innowacyjnej młodym przedsiębiorcom. Innowacyjność była kluczowym pojęciem, jasno zdefiniowanym i dającym szansę na start. Zgłaszały się do nas setki osób, które miały pomysły na biznes. Większość tych pomysłów nie spełniała kryteriów i musieliśmy odmawiać przyznania wsparcia. Jeden z takich pomysłów to silnik, który nie potrzebował energii do działania, jakoby wymyślony przez Nikola Tesla. Niestety, nie udało się doprowadzić do prezentacji wynalazku.

Musiałem odejść z funduszu, ponieważ czułem, że chcę być całkowicie niezależny i chcę stworzyć własną inicjatywę komercjalizującą innowacje. Moje rozstanie z funduszem przebiegło bardzo płynnie, a moi zleceniodawcy mówili, że cenią sobie mój wkład w kierowanie funduszem. Moje obowiązki w funduszu były bardzo szerokie i wprowadziłem dużo innowacyjnych rozwiązań w ocenie i zmniejszaniu ryzyka inwestowania w innowacyjne przedsięwzięcia. Analizowałem ponad 100 innowacyjnych projektów inwestycyjnych, w celu przeprowadzenia 24 wejść kapitałowych po kilkaset tysięcy każdy. Ponadto, do moich obowiązków należało: ocena projektów pod kątem ich zgodności z kryteriami inwestycyjnymi i pod kątem ich opłacalności, opracowanie kryteriów pogłębionej analizy projektów oraz sposobu wyceny aportu projektodawców, prowadzenie negocjacji z projektodawcami w celu określenia warunków inwestycji, prowadzenie analizy *due diligence*, analizy ryzyka, a także budowanie modeli finansowych, opracowanie modelu biznesowego oraz wieloletnich budżetów inwestycji i optymalizacji podatkowej, przygotowanie kompletnej dokumentacji prawnej i finansowej, pozyskanie firm eksperckich i doradczych oraz kontrolowanie ich pracy, doprowadzenie do podpisania umów finalizujących proces inwestycyjny, poszukiwanie i pozyskiwanie innowacyjnych projektów inwestycyjnych, kierowanie zespołem analityków inwestycyjnych, a także koordynowanie projektu unijnego. Przez okres pracy w funduszu miałem więc możliwość sprawdzenia w praktyce nabytych przez lata umiejętności oraz szeroko rozumianych procesów przenoszenia innowacyjnych pomysłów do gospodarki i biznesu, wykorzystania znajomości aktualnych trendów techniki i technologii”.

Wątek piąty: Samodzielny proces inwestycyjny w oparciu o innowację technologiczną

„Pierwszym procesem inwestycyjnym było rozpoczęcie przedsięwzięcia w dziedzinie rozpoznawania mowy polskiej i zamiany jej na tekst. Google w tym czasie dopiero raczkowało, a ja trafiłem na niesamowitego naukowca z Wrocławia, który miał system osiagający ponad 97% skuteczności w rozpoznawaniu mowy polskiej. Miałem plan, żeby jego system przenieść na urządzenia mobilne, które nie były wtedy jeszcze w kręgu jego za-

interesowań. Udało mi się znaleźć inwestora i skutecznie przeprowadzić cały proces inwestycyjny aż do przelania środków. Dziś w to przedsięwzięcie zaangażowane są duże fundusze inwestycyjne i firma odnosi sukcesy na wybranych rynkach branżowych. Działiałem wtedy jako typowy *freelancer*. Efektem tego projektu miał być też kolejny wspólny projekt, wykorzystujący algorytmy rozpoznające mowę oraz algorytmy stworzone w mojej firmie informatycznej. Algorytmy te pozwalały m.in. skracać czas wyszukiwania informacji, analizy tekstu i tworzenia raportów w segmencie badań społecznych. System ten miał też znaleźć zastosowanie w firmach typu *call center*. Część z tych rozwiązań wciąż jest rozwijana”.

Wątek szósty: Baza polskich innowacji technologicznych. Potencjał w działalności innowacyjnej

„W owym czasie trafiła do mnie ogromna baza innowacji wytworzonych przez polskie instytucje naukowe i polskich naukowców. Był to trochę krążący mit. Ponad 150 wynalazków, którymi nikt się nie interesuje i nikt ich nie potrafi wykorzystać. Uważałem, że to niemożliwe, a jednak okazało się to prawdą. Podpisałem wtedy najważniejszą umowę w swoim życiu. Przejąłem te 150 innowacji w celu ich komercjalizowania. Dziś mamy już 270 innowacji i każda z nich jest przełomowym wynalazkiem. Na bazie tych innowacji można utworzyć co najmniej 270 przedsięwzięć innowacyjnych. Wizytówką mojego projektu stał się portal utworzony ze środków własnych oraz funduszy zewnętrznego inwestora. Praca nad stworzeniem portalu trwała wiele miesięcy i została ukończona w ramach mojej rodzinnej spółki informatycznej.

Wśród innowacji, które trafiły do mnie w roku 2011, można wymieć tylko niektóre, m.in:

- System przesyłu energii elektrycznej jednym przewodem. System jednoprzewodowego przesyłu powoduje zmniejszenie średnicy przewodu (urządzenie pracujące w laboratorium przesyła 30 kW energii elektrycznej przewodem o grubości 8 mikronów). W nowej technologii można wybudować linię za 1/3 lub 1/4 tej w/w wartości. Przy liniach wysokonapięciowych koszt wybudowania trasy przesyłowej jest znacznie większy. Straty przesyłu spadną co najmniej o 50%, co pozwoli sprzedawać energię taniej i wpłynie to pozytywnie na ochronę środowiska. Dziś dostarczony 1 kW energii do klienta to wyprodukowanie ok 2–3 kW z powodu strat przesyłu.
- Paliwo energetyczne przeznaczone do wykorzystania przemysłowego. Paliwo energetyczne w postaci pelet w wariacie z substancją wiążącą (lepsze naturalne – melasa) i bez substancji wiążącej. Paliwo szczególnie przydatne jest do wykorzystania w warunkach energetyki zorganizowanej np. w lokalnych elektrociepłowniach, cementowniach, może być także stosowane w gospodarstwach indywidualnych.
- Paliwo alternatywne z odpadowych włókienniczych pokryć podłogowych. Paliwo alternatywne jest recyklatem zużytych włókienniczych pokryć podłogowych rozdrobionych mechanicznie do rozmiarów 1–10 mm. Spośród odpadowych włókienniczych

pokryć podłogowych, jedynie pokrycia igłowane z okrywą z poliamidu i spodem z polipropylenu mogą być wykorzystane jako stałe paliwa alternatywne. Paliwa alternatywne wytworzone z odpadów, w myśl obowiązującego prawa ochrony środowiska, traktowane są nadal jako odpad i noszą oznaczenie kodowe 19 12 10 – odpady palne (paliwo alternatywne). Proponowane paliwo alternatywne spełnia wszystkie wymagania ochrony środowiska i może stanowić zamiennik innych paliw.

- Projekt procesowy instalacji krakingu odpadowych tworzyw sztucznych i hydrowyodróżnienia produktu krakingu. Projekty procesowe instalacji krakingu odpadowych poliolefinowych tworzyw sztucznych, a także hydrowyodróżnienia produktu krakingu umożliwia wykonanie instalacji realizującej technologię destrukcji odpadowych poliolefin, a także katalitycznego procesu wodorowego i destylacyjnego rozdziału produktu na frakcje przeznaczone do otrzymania komponentów paliw ciekłych.
- Zasilacz do ładowania kondensatorów. Zasilacz do ładowania kondensatorów pozwala uzyskać przebiegi prądowe o wysokiej energii. Urządzenie występuje w dwóch typach: SCC 7 (napięcie max. 7 kV, 21 kJ/s) oraz SCC 12 (napięcie max. 12 kV, 60 kJ/s). Zastosowania zasilacza są następujące: technologie spiekania proszków metodami FAST (ang. *Field Activated Sintering Technology*), procesy wytwarzania ceramicznych materiałów strukturalnych, ładowanie kondensatorów, magnetrony, pompy jonowe, absorpcja jonowa, lasery, promieniowanie X.
- Układ do ekonomicznej i bezpiecznej eksploatacji kotłów energetycznych, podwyższający ich sprawność i trwałość. Układ umożliwia przeprowadzenie rozruchów i wyłączeń kotła z prędkościami zmian temperatury, zapewniającymi nieprzekraczanie naprężeń dopuszczalnych w miejscu ich koncentracji na brzegach otworów pod rury opadowe. Dzięki temu wydłużona jest trwałość ciśnieniowych elementów kotła. Podwyższone jest bezpieczeństwo eksploatacji kotła, gdyż jego elementy ciśnieniowe mogą być wymienione w odpowiednim czasie bez narażania obsługi na katastrofalne skutki niekontrolowanego rozerwania ich pod wpływem ciśnienia wewnętrznego.
- Sterownik małej elektrowni wodnej. Urządzenie służy do quasi-optymalnego sterowania małych elektrowni wodnych (MEW), pracujących na sieć sztywną, z niskospadowymi turbinami wodnymi, współpracującymi z maszynami: indukcyjnymi klatkowymi, indukcyjnymi pierścieniowymi oraz synchronicznymi.
- Regulator mocy turbiny energetycznej. Jest układem automatyki przemysłowej służącym do regulacji mocy turbiny kondensacyjnej, pracującej w bloku energetycznym.
- Regulatory energii. Urządzenia te służą do oszczędzania energii elektrycznej w obwodach jedno i trójfazowych prądu stałego i przemiennego. Osiągane oszczędności są rzędu od 10–45% energii czynnej i 100% energii biernej.

- Przewodnik prądu o zwiększonej wytrzymałości. Nasz przewodnik ze względu na obecność wewnętrznej strefy wytworzonej z odpornego materiału reagującego magnetycznie jest bardziej wytrzymały od dzisiejszych kabli energetycznych. Ze względu na większą wytrzymałość dynamiczną, spadają koszty budowy linii przesyłowych ze względu mniejsze zapotrzebowanie na słupy. Im większa wytrzymałość kabla, tym rzadziej są stawiane podpory. Cena kabla będzie zaś taka sama lub niższa niż kabla klasycznego. Dodatkowo można użyć naszego przewodnika do budowy transformatorów. Zmniejszy to koszty wytworzenia oraz zmniejszy straty na energii czynnej.

Część z tych innowacji była na tyle interesująca, że postanowiliśmy wraz z moimi przyjaciółmi i współnikami powołać spółkę celową, która za własne środki zaczęła komercyjnie wdrażać wybrane innowacje. Spółka razem z Business Centre Club w Warszawie utworzyła Klub Transferu Innowacji Business Centre Club, którego celem jest promowanie innowacji technologicznych. Poprzez Łoże Regionalne Business Centre Club działamy na rzecz promocji innowacji w całym kraju”.

Wątek siódmy: Spółka celowa. Trudności w rozpoczynaniu i rozwijaniu profesjonalnej działalności innowacyjnej w sektorze technologii związanych z energią

„Wszystkie innowacje, które samodzielnie wdrażamy w ramach naszej działalności, dotyczą energii jako zagadnienia, które ma ogromne znaczenie w każdej gospodarce.

Wiodącą innowacją, którą zajmujemy się od trzech lat, jest regulator prądu elektrycznego. Nasze rozwiązanie pozwala na zmniejszenie kosztów poboru energii biernej i czynnej, co przekłada się na zmniejszone faktury za prąd. Nasze pierwsze wdrożenie w 2013 roku dało klientowi 45% oszczędności i do dziś przynosi takie efekty.

Zjawiska fizyczne, do których ma zastosowanie nasze urządzenie, są znane od co najmniej stu lat, jednak my wprowadziliśmy znaczącą innowację w tym zakresie i dlatego jesteśmy konkurencyjni na rynku. Dzisiaj mamy już nasze własne rozwiązanie, opracowane przez nasz dział badawczy we Wrocławiu, który opiera się wciąż na mojej rodzinnej spółce informatycznej.

Przez trzy lata na własny koszt przeprowadziliśmy ok 25 audytów energetycznych w wielu dużych i małych firmach w kraju. Jednak tylko w kilku przypadkach udało się wdrożyć nasze regulatory. Dlaczego? Niechęć do innowacji w Polsce jest duża. Perspektywa zwrotu kosztów wdrożenia innowacji w okresie dwóch – trzech lat jest, jak się okazuje, za długa.

W celu ułatwienia podjęcia decyzji o wdrożeniu innowacji pozyskaliśmy fundusz, dzięki któremu oferowaliśmy możliwość spłaty regulatora z oszczędności, które powstały dzięki pracy tego urządzenia. Dzięki temu firmy nie musiałyby ponieść całych kosztów inwestycji. Spłata kosztów urządzenia odbywa się w takim przypadku z powstałych oszczędności. Dwa regulatory wdrożyliśmy właśnie w takim modelu finansowym. Jednak fundusz ten, z przyczyn niezależnych od naszej działalności, wycofał się z wdrażania

naszych regulatorów. Szukamy innej instytucji finansującej. Sądzymy, że wkrótce ją znajdziemy. Przekonanie osób zarządzających finansami do tak nowoczesnej technologii nie jest całkiem proste, ale – jak widać – wykonalne.

Kolejną innowacją, którą wdrażamy samodzielnie w ramach naszej spółki jest oświetlenie indukcyjne, które może przynieść do 75% oszczędności energii czynnej i do 100% oszczędności energii biernej. Nasze oświetlenie może być zastosowane do oświetlania: ulic, parków, parkingów, hal produkcyjnych i sportowych, hurtowni itp. Obecnie testujemy ten pomysł we współpracy z dwoma samorządami. Warto zwrócić uwagę, że chcąc wdrażać tego typu innowację, należy się, niestety, nastawić na odbiorców takich jak samorządy i duże firmy publiczne. Wiąże się z tym fakt, że podmioty te nie posiadają środków na przeprowadzenie wdrożeń, dlatego musimy pozyskiwać dla nich źródła finansowania.

Częstym powodem braku podejmowania decyzji jest brak wiedzy decydentów.

Ostatnią innowacją rozwijaną przez naszą spółkę celową jest system zwiększania wydajności, sprawności i elastyczności bloków energetycznych. System powoduje obniżenie kosztów strat rozruchowych poprzez skrócenie rozruchu (znaczne wydłużenie trwałości elementów ciśnieniowych kotła i rur przegrzewaczy) oraz znaczne obniżenie kosztów czyszczenia powierzchni ogrzewalnych (ścian komory paleniskowej i przegrzewaczy). Dzięki tej technologii przy spalaniu węgla ze współczynnikiem nadmiaru powietrza λ równym 1,2 sprawność kotła może wzrosnąć do około 94%. Może też nastąpić około trzykrotne skrócenie czasu rozruchu kotła i wyłączanie kotła z ruchu z dowolną szybkością.

Ponadto interesuje nas metoda zastosowania ciśnieniowych zasobników gorącej wody do podwyższania elastyczności bloków energetycznych. Dzięki zastosowaniu zasobników można przeprowadzić rozruch kotła ze stanu zimnego szybciej i bezpieczniej.

Jest to dopiero początek naszego działania w tym zakresie, ale skala oszczędności może być liczona w setkach milionów złotych rocznie w całym kraju. Rynek produkcji prądu charakteryzuje się bardzo szczególnym podejściem do innowacji i związanego z tym bezpieczeństwa pracy urządzeń energetycznych. System jest już, co prawda, przetestowany w komercyjnych wdrożeniach, jednak jest na tyle skomplikowany, że zdajemy sobie sprawę z trudności, jakie nas czekają w następnych miesiącach podczas rozmów z elektrowniami”.

Wątek ósmy: Wnioski

„Przy braku własnych, dużych zasobów finansowych na wdrażanie innowacji, bardzo powoli dochodzi się do względnych sukcesów. Od pierwszych testów innowacji do komercyjnych wdrożeń mijają zwykle lata. Tego trudnego okresu instytucje finansowe w Polsce nie chcą finansować. Jest dużo funduszy bezzwrotnych i zwrotnych, które posiadają środki na działania badawcze, ale z naszej praktyki wynika, że są one dostępne głównie

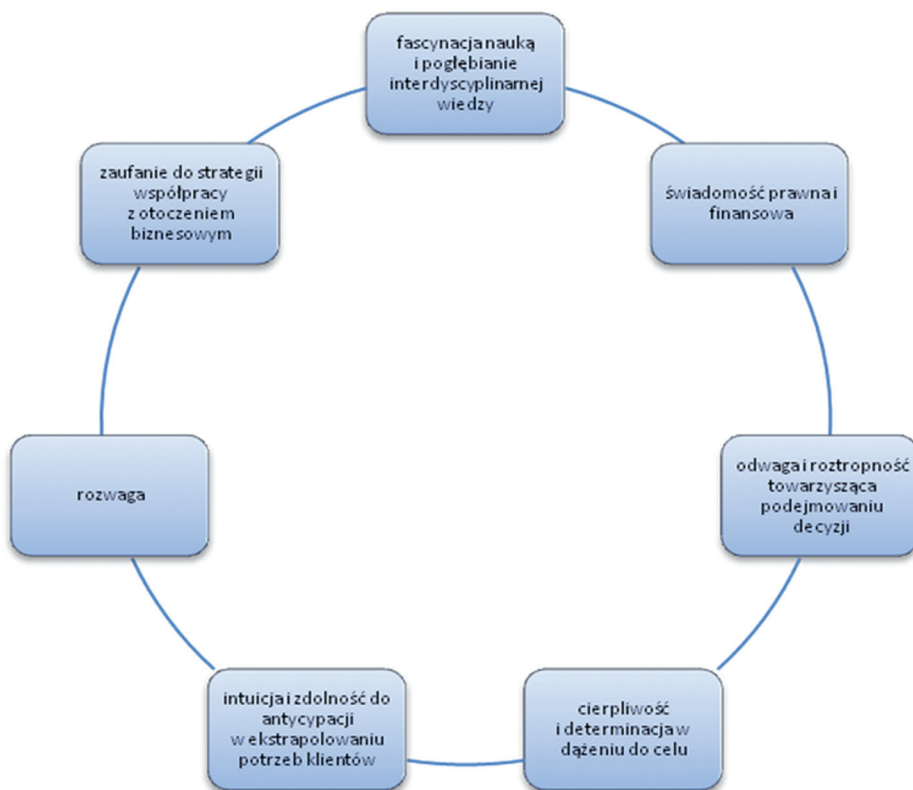
dla dużych instytucji naukowych i korporacji. Środki zewnętrzne obarczone są sporymi problemami, związanymi ze znaczą utratą kontroli nad firmą. My stawialiśmy zawsze na własny rozwój i samodzielne dochodzenie do udowodnienia efektów działania innowacji w małej skali. Poszukiwanie znacznych środków zewnętrznych rozpoczynamy dopiero teraz, gdy zbliżają się komercyjne wdrożenia u naszych klientów.

Aktualnie chcemy wdrożyć proces komercjalizacji pozostałych kilkuset innowacji poprzez stworzenie inkubatora innowacji. Posiadamy innowacje z wielu branż i często są to przełomowe rozwiązania. Mamy wsparcie polskich jednostek badawczo-rozwojowych, które udzielą stosownej pomocy przy wdrożeniu. Inkubator innowacji ma być oparty o komercyjne zasady, czyli wszystkie nasze usługi mają być płatne w takim czy innym modelu. Chcemy popularyzować ideę przedsiębiorczości innowacyjnej, widząc w tym szansę na rozwój wielu podmiotów, a także na osobisty rozwój i realizację naszych pasji”.

Podsumowanie

Zaprezentowane studium przypadku rozwoju przedsięwzięcia innowacyjnego, przedstawione przez głównego animatora tych działań, pozwala nam określić, jakie – w tym konkretnym przypadku – motywy przedsiębiorczego myślenia miały dominujący wpływ na przebieg tego procesu. Można je ułożyć w konfigurację siedmiu najważniejszych motywów, jakie kierowały przedsiębiorcą, prowadzącym długofalowy projekt wdrażania rozwiązań innowacyjnych w ramach działań biznesowych. Metaforycznie proces ten określiliśmy w rozmowach jako „stromą drogę na szczyt”. Kamienie milowe, wyznaczające kierunek rozwoju, układają się w zestaw dominujących motywów działania: fascynacja nauką i pogłębianie interdyscyplinarnej wiedzy, świadomość prawna i finansowa, odwaga i roztropność towarzysząca podejmowaniu decyzji, cierpliwość i determinacja w dążeniu do celu, intuicja i zdolność do antycypacji w ekstrapolowaniu potrzeb klientów, rozważa oraz zaufanie do strategii współpracy z otoczeniem biznesowym (patrz: rys. 1).

Rysunek 1. Motywy działania w procesie wdrażania innowacyjnego przedsięwzięcia



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy *case study*.

Konfiguracja motywów działań przedsiębiorcy, podejmującego się wdrażania procesu innowacyjnego, ma charakter indywidualny i odgrywa ważną rolę w procesie konsultingu. Stanowi bowiem podstawę do diagnozy potencjalnych szans i zagrożeń w realizacji przedsięwzięcia, które wynikają nie tylko z czynników otaczającej rzeczywistości, ale związane są z psychologicznymi determinantami sukcesu lub porażki innowacyjnego przedsięwzięcia. Analizie tych uwarunkowań poświęcamy prowadzony przez nas od wielu lat proces konsultacji biznesowych, dedykowanych indywidualnie każdemu z klientów, który szuka interdyscyplinarnego wsparcia w procesie wdrażania innowacyjnego przedsięwzięcia.

Bibliografia

Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A. (2012), *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.

Chan Kim W., Mauborgne R.A. (2006), *Tworzenie nowych przestrzeni rynkowych [w:] Zarządzanie innowacją*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Flis R., Mazurek-Kucharska B., Kuciński J. (2009), *Potrzeby informacyjne i doradcze przedsiębiorców wchodzących na rynek e-usług*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Gross-Gołacka E. (2015), *Innowacyjność w Polsce – obecna sytuacja i dokumenty strategiczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 11, cz. 1, red. E. Gołębiowska, *Zarządzanie – nowe perspektywy. Heurystyczne podejście do innowacyjności*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, ss. 27–40.

Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Kotler P., De Bes F.T. (2013), *Innowacyjność – przepis na sukces. Model od A do F*, Wydawnictwo Rebis, Poznań.

Lublińska-Kasprzak B. (2015), *Przedmowa [w:] L. Zadura-Lichota (red.), Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Kuciński J., Mazurek-Kucharska B., Flis R. (2009), *Recenzowany raport końcowy projektu: „Badania zapotrzebowania na działania wspierające rozwój usług świadczonych elektronicznie (e-usług) przez przedsiębiorstwa mikro i małe”, zrealizowanego dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez Pentor Research International S.A., Warszawa.*

Makiela Z. (2013), *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna*, C.H. Beck, Warszawa.

Mazurek-Kucharska B. (2010), *Komercjalizacja wiedzy i uwarunkowania postawy przedsiębiorczości w środowisku naukowym*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3 (17).

Mazurek-Kucharska B. (2015), *Czynniki stymulujące i hamujące innowacyjność przedsiębiorstw w opiniach przedsiębiorców*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 11, cz. 1, red. E. Gołębiowska, *Zarządzanie – nowe perspektywy. Heurystyczne podejście do innowacyjności*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Mazurek-Kucharska B., Block A., Wojtczuk-Turek A. (2008), *Społeczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw. Raport z badania ankietowego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Mazurek-Kucharska B., Kuciński J., Flis R. (2009), *Motywy rozpoczęcia działalności w sferze e-usług*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Mazurek-Kucharska B., Laskowska-Rutkowska A., Wojtczuk-Turek A. (2008), *Społeczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw [w:] A. Żołnierski (red.), Innowacyjność 2008*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Perenc J., Hołub-Iwan J. (2011), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, C.H. Beck, Warszawa.

Węclawska D. (2015), *Zbyt małe, żeby współpracować? – analiza współpracy w mikrofirmach [w:] L. Zadura-Lichota (red.), Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Zadura-Lichota L. (red.) (2015), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Agnieszka Tul-Krzyszczuk

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
agnieszka_tul_krzyszczuk@sggw.pl

Jerzy Gębski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Maria Jeznach

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Małgorzata Kosicka-Gębska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Krzyszyna Gutkowska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Wybrane wewnętrzne uwarunkowania działalności
innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw
przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego

Selected Internal Conditions of Innovative Activity of Small and Medium-sized Enterprises Processing Products of Animal Origin

Abstract: The aim of the study was to analyze selected determinants of innovation activities of small and medium-sized enterprises on the market of products of animal origin. It shows the influence of internal factors, ie. size, specialization of production and the share of employees with higher education on capability of the entities of innovative activity. Product and process innovations were most often introduced in the processing. The greatest level of innovation characterized the processing of milk in medium-sized enterprises. The le-

ast active in this area were poultry meat processing companies, as well as small entities. In addition, they have a relatively lower proportion of employees with higher education than in the meat and poultry without milk. The studies used were so far lacking this type of analysis for the food sector.

Key words: conditions, innovation, small and medium-sized enterprises, processing, animal products

Wstęp

Na konkurencyjnym rynku UE przed współczesnymi podmiotami sektora małych i średnich przedsiębiorstw stoi wiele wyzwań związanych z dostosowywaniem się do zmieniających się oczekiwań klientów oraz szybkim postępem technologicznym i technicznym. Sprostanie wyzwaniom stanowi podstawę osiągnięcia znaczącej pozycji na rynku. Można to osiągnąć m.in. poprzez zwiększanie aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

Celem pracy była analiza wpływu wybranych uwarunkowań działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw na rynku produktów pochodzenia zwierzęcego, tj. branży mięsnej i mleczarskiej. Przeanalizowano wpływ wybranych czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa (tj. wielkość, specjalizacja i liczba personelu z wykształceniem wyższym) na podejmowanie działalności innowacyjnej. W dotychczas stosowanych ujęciach brak jest tego typu analiz. W toku badań postawiono następującą hipotezę badawczą: H0: aktywność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłu spożywczego jest różnicowana ze względu na branże oraz wielkość przedsiębiorstwa.

Niniejszy artykuł stanowi kolejny element badań ukierunkowanych na opracowanie modelu zaangażowania przedsiębiorstw branży spożywczej w działalność innowacyjną w kontekście budowania pozycji konkurencyjnej na rynku.

Rola małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze przetwórstwa spożywczego w Polsce

Najliczniejszą zbiorowość uczestników instytucjonalnych współczesnej gospodarki rynkowej w Polsce stanowią mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Do zwiększenia ich liczebności oraz znaczenia społeczno-gospodarczego wyrażonego w tworzonej dochodzie narodowym w naszym kraju przyczyniły się przemiany gospodarcze i systemowe lat 90. XX wieku, które prowadziły do liberalizacji działalności gospodarczej i odrodzenia prywatnej własności [Lachiewicz i Matejun 2012, s. 13]. Wszystkie przedsiębiorstwa w Polsce w 2012 roku wytworzyły 73% PKB, zaś MŚP 48,5%, czyli co drugą złotówkę tej

wartości. Spośród wszystkich grup przedsiębiorstw największy udział w tworzeniu PKB mają mikroprzedsiębiorstwa – ok. 27% (dane za 2012 r.) [Raport o stanie... 2015, s. 15]. Analiza liczebności przedsiębiorstw w Polsce, przeprowadzona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, wskazuje, iż na koniec 2014 roku w sekcji produkcja artykułów spożywczych zarejestrowanych było 33 359 przedsiębiorstw, przy czym zdecydowaną większość (tj. 26 504 podmiotów – 80%) stanowiły firmy mikro. Ponadto, zarejestrowanych było 5 460 podmiotów małych (ok. 16% wszystkich podmiotów) oraz 1 161 podmiotów średniej wielkości (ok. 3,5% wszystkich zarejestrowanych) [Zmiany strukturalne... 2015, s. 37]. Według niepublikowanych danych GUS, zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD) w latach 2011–2012 w sekcji przetwórstwo przemysłowe (dział 10: Produkcja artykułów spożywczych) w podklasie przetwórstwo i konserwowanie mięsa bez drobiu (10.11Z) funkcjonowało 3 303 podmiotów, w przetwórstwo i konserwowanie mięsa z drobiu (10.12Z) – 401 firm, zaś przetwórstwo mleka i wyrób serów (10.51Z) reprezentowało 446 organizacji [Raport o stanie..., 2013].

Metodyka

Do osiągnięcia celu pracy oraz weryfikacji przedstawionych założeń teoretycznych posłużyły dane jednostkowe GUS z badania PNT-02 „Sprawozdanie o innowacjach w przemyśle za lata 2010–2012”, zrealizowanego w 2013 roku, w którym uczestniczyło 285 małych i średnich przedsiębiorstw reprezentujących wg klasyfikacji PKD z 2007 r.: przetwórstwo i konserwowanie mięsa bez drobiu (10.11Z – 129) oraz przetwórstwo i konserwowanie mięsa z drobiu (10.12Z – 55 podmiotów) oraz przetwórstwo mleka i wyrób serów (10.51Z – 101 podmiotów), co przedstawia tabela 1. Zgodnie z metodologią GUS, badana populacja obejmowała przedsiębiorstwa, w których prowadzono działalność o wymaganym profilu oraz w których pracowało więcej niż 9 osób.

Tabela 1. Charakterystyka badanych małych (M) i średnich (Ś) przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego (w %)

Charakterystyka	Ogółem			Przetwórstwo mięsa bez drobiu			Przetwórstwo mięsa drobiowego			Przetwórstwo mleka		
	Małe	Średnie	Razem	Małe	Średnie	Razem	Małe	Średnie	Razem	Małe	Średnie	Razem
	Liczba przedsiębiorstw	47	238	285	33	96	129	9	46	55	5	96
Sprzedaż wyrobów na rynku	76,6	91,2	88,8	72,7	88,5	84,5	88,9	91,3	90,9	80,0	93,8	93,1
	48,9	82,8	77,2	42,4	72,9	65,1	77,8	89,1	87,3	40,0	89,6	87,1
Udział pracowników z wykształceniem wyższym	25,5	52,5	48,1	27,3	53,1	46,5	22,2	58,7	52,7	20,0	49,0	47,5
	10,6	25,2	22,8	9,1	27,1	22,5	22,2	19,6	20,0	0	26,0	24,8
<=10%	61,7	59,7	60,0	63,6	72,9	70,5	66,7	76,1	74,5	40,0	38,5	38,6
	38,3	40,3	40,0	36,4	27,1	29,5	33,3	23,9	25,5	60,0	61,5	61,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych jednostkowych GUS: PNT-02 2013.

Przeważającą część badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników (tabela 1). Przedsiębiorstwa te sprzedawały swoje wyroby na rynku regionalnym/lokalnym (ok. 89%) bądź krajowym (ok. 77%). Na uwagę zasługuje fakt, że ok. 71% przedsiębiorstw prowadziło działalność gospodarczą na rynku międzynarodowym, w tym ok. 23% podmiotów zadeklarowało obszar działalności także na rynkach pozostałych państw niż państwa UE oraz stowarzyszone. Były to przede wszystkim przedsiębiorstwa reprezentujące przetwórstwo mleka i mięsa bez drobiu.

Analizę wyników przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu statystycznego SAS 9.4. Ocenę zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi a wielkością i branżą przedsiębiorstwa przeprowadzono, stosując test niezależności χ^2 Pearsona na podstawie uzyskanych tabel kontyngencji.

Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw spożywczych

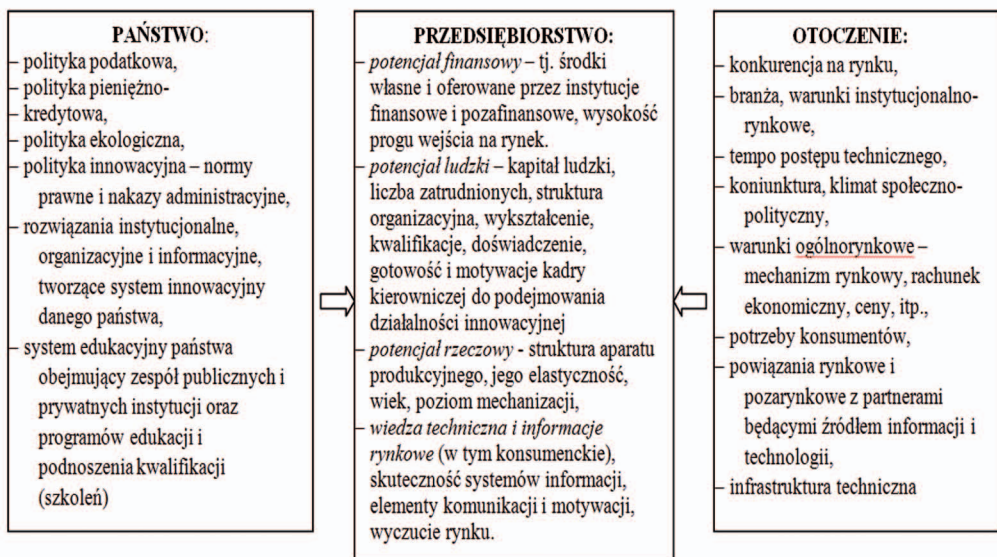
Problem innowacyjności i innowacji w gospodarce oraz jej podmiotów znajduje odzwierciedlenie w teorii ekonomii i zarządzania, między innymi w pracach Schumpetera, Drucker, Portera, Rogersa i innych [Tul-Krzyszczuk i wsp. 2016]. Przez innowacyjność przedsiębiorstw rozumieć należy ich zdolność i motywację do ciągłego poszukiwania i praktycznego zastosowania wyników badań naukowych, wdrożenia prac badawczo-rozwojowych, nowych idei, pomysłów i wynalazków. Działalność innowacyjna związana jest zatem z opracowywaniem i wdrażaniem innowacji technicznych, które obejmują: prace badawcze i rozwojowe; zakup licencji, zakup i montaż maszyn i urządzeń oraz budowę, rozbudowę lub modernizację budynków czy linii technologicznych służących wdrażaniu innowacji, prace wdrożeniowe, szkolenie personelu czy marketing nowych i zmodernizowanych wyrobów [i in. 2008, ss. 90–99]. Działalność innowacyjna prowadzi do realizacji celów rozwojowych przedsiębiorstwa, jak również sprzyja powstawaniu nowych dziedzin i sektorów działalności gospodarczej [Szopik-Depczyńska, Depczyński 2012, s. 375]. W przedsiębiorstwie działalność innowacyjna realizowana jest w różnych celach [Penc 1995, s. 74], a mianowicie dla: poprawy jakości i zwiększenia konkurencyjności wyrobów, poprawy i unowocześnienia procesów wytwórczych, podniesienia ich wydajności i jakości, usprawnienia organizacji i metod pracy oraz poprawy jej warunków i bezpieczeństwa, lepszego przystosowania do otoczenia, likwidacji barier i aktywizacji zasobów oraz zwiększenia ogólnej sprawności i efektywności działania, zwiększenia zdolności eksportowych i możliwości realizacji celów strategicznych.

Czynników warunkujących procesy innowacyjne jest wiele, dlatego konieczne jest ich pogrupowanie i usystematyzowanie. Według podręcznika Oslo Manual [2005], moż-

na wydzielić czynniki kształtujące procesy innowacyjne wewnętrzne i zewnętrzne (tj. otoczenie i państwo), co przedstawia rysunek 1. Mają one charakter dynamiczny i zmieniają się w czasie.

Konkurencyjność przedsiębiorstw innowacyjnych związana jest z systematycznym dostosowywaniem do zmieniających się warunków rynku, a często także na wyprzedzaniu tych zmian. Przedsiębiorców prowadzących tego typu organizacje charakteryzuje orientacja na klienta, elastyczność, proaktywne podejście do zmian i długookresowa perspektywa podejmowanych działań [Keskin 2006, ss. 396–417].

Rysunek 1. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na działalność innowacyjną przedsiębiorstw spożywczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Poznańska 1998, s. 41; Mroczko 2004, ss. 431–439; Rychtowski 2004, ss. 585–592; Janasz i Kozioł 2007, ss. 43–44.

W przemyśle spożywczym wyróżnia się dwa kluczowe czynniki warunkujące rozwój innowacyjności i wprowadzania innowacji, a mianowicie: *badania i rozwój firmy* oraz *orientację rynkową*. Działania związane z badaniami i rozwojem działalności firmy [Grunert i in. 1997, ss. 8–11], uważane są za kluczowy czynnik zmiany technologicznej. Są one ściśle związane z innowacyjnością w warunkach przemysłowych. Działania innowacyjne w małych firmach sektora spożywczego są związane ze zmianami i możliwościami dotyczącymi wprowadzania nowych technologii [Huiban, Bouhsina 1998, ss. 389–400].

Ponadto, zmiany technologiczne mogą być osiągnięte poprzez inwestycje w naukowy i technologiczny potencjał pracowników [Leiponen 2000, ss. 1–24]. Możliwości wprowadzania nowych technologii do produkcji są istotne dla powodzenia działań innowacyjnych [Avermaetea i in. 2004, ss. 474–483].

Orientacja rynkowa traktowana jest jako umiejętność rozpoznanie potrzeb konsumentów i ich zaspokojenie przez wykorzystanie zasobów, umiejętności i kompetencji firmy [Grunert i in. 1997, s. 11; Keskin 2006, ss. 396–417]. Wielkość rynku i właściwe zarządzanie firmą są uważane za kluczowe czynniki sukcesu dla branży spożywczej [Earle 1997, ss. 166–175]. Znajomość rynku zmniejsza ryzyko niezrozumienia potrzeb konsumenta i zwiększa szanse na sukces [Sojkin, Olejniczak 2012, ss. 130–140].

Do zalet charakteryzujących małe i średnie przedsiębiorstwa, które mogą ułatwiać efektywne wdrożenie innowacji, zalicza się: prostą i efektywną strukturę organizacyjną, elastyczność i szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku i nowe możliwości, brak biurokracji, gotowość menedżerów (właścicieli) do podejmowania ryzyka, kreatywność i przedsiębiorczość, nieformalną i efektywną komunikację wewnętrzną, nagradzanie za nieoczekiwane polepszenie wyników, zdolność do wykorzystywania nowych rynków o wysokim ryzyku [Szopik-Depczyńska, Depczyński 2012, ss. 379–380].

Wybrane uwarunkowania aktywności innowacyjnej małych i średnich podmiotów na rynku produktów pochodzenia zwierzęcego w świetle badań własnych

Niektóre badania pokazują, że firmy spożywcze zorientowane są głównie na innowacje procesowe i przyrostowe [Grunert i in. 1997, ss. 1–6; Alfranca et al. 2002, ss. 349–368]. Potwierdzają to również wyniki analizowanych danych jednostkowych GUS, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego i mleczarskiego w latach 2010–2012 (w %)

Charakterystyka	Ogółem			Przetwórstwo mięsa bez drobiu			Przetwórstwo mięsa drobiowego			Przetwórstwo mleka			
	Małe	Średnie	Razem	Małe	Średnie	Razem	Małe	Średnie	Razem	Małe	Średnie	Razem	
Innowacje produktowe i procesowe	produkty	4,3	9,2	8,4	3,0	5,2	4,7	0	0	0	20,0	17,7	17,8
	metody produkcji	0	9,7	8,1	0	6,3	4,7	0	4,3	3,6	0	15,6	14,9
	metody logistyki	0	2,1	1,8	0	1,0	0,8	0	0	0	0	4,2	4,0
Innowacje organizacyjne	systemy operacyjne wspierające procesy	0	3,4	2,8	0	2,1	1,6	0	2,2	1,8	0	5,2	5,0
	procesy nowe na rynku	0	2,9	2,5	0	2,1	1,6	0	0	0	0	5,2	5,0
	dla rynku	2,1	2,9	2,8	3,0	2,1	2,3	0	0	0	0	5,2	5,0
Innowacje organizacyjne	dla przedsiębiorstwa	4,3	7,1	6,7	3,0	3,1	3,1	0	2,2	1,8	20,0	13,5	13,9
	zasady zarządzania	2,1	4,2	3,9	3,0	5,2	4,7	0	0	0	0	5,2	5,0
	podział zadań, usprawnienia decyzyjne pracowników	2,1	5,9	5,3	3,0	4,2	3,9	0	4,3	3,6	0	8,3	7,9
Innowacje marketingowe	stosunki z otoczeniem	0	3,4	2,8	0	4,2	3,1	0	2,2	1,8	0	3,1	3,0
	wzornictwo, opakowanie	4,3	8,4	7,7	3,0	4,2	3,9	0	2,2	1,8	20,0	15,6	15,8
	promocja	2,1	6,7	6,0	3,0	4,2	3,9	0	4,3	3,6	0	10,4	9,9
Innowacje marketingowe	dysytrbucja	0	3,4	2,8	0	1,0	0,8	0	2,2	1,8	0	6,3	5,9
	cena	4,3	5,5	5,3	6,1	3,1	3,9	0	4,3	3,6	0	8,3	7,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych jednostkowych GUS: PNT-02, 2013.

Aktywność innowacyjna badanych 285 przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego w latach 2010–2012 znajdowała się na niskim poziomie. Nowe wyroby wprowadziło jedynie 8,5% badanych podmiotów zaś nowe lub istotne zmienione metody produkcji oraz systemy wspierające te procesy wdrożyło 8% firm (tabela 2). Były to bardziej nowości dla przedsiębiorstwa (6,7%) niż dla rynku. Zaledwie 2,5% przedsiębiorstw zastosowało procesy nowe dla rynku.

Zastosowanie innowacji wyrobów i procesów w przemyśle spożywczym są często od siebie zależne. Przedsiębiorstwa spożywcze rzadko wprowadzają innowacyjne produkty bez przeprowadzania innowacji w procesie produkcji. Rzeczywiście, udziały firm spożywczych, które osiągają zarówno innowacyjność produktową i procesową są wyższe niż średnia w sektorze produkcyjnym. W branży żywnościowej istnieje bardzo niewiele firm, które wprowadzają wyłącznie innowacje produktowe. Przedsiębiorstwa bowiem, rozpoczynając produkcję nowego produktu, muszą przede wszystkim podejmować poważne inwestycje w nowe maszyny i urządzenia. Ponadto, firmy te potrzebują pewnego stopnia innowacji procesu wprowadzania nowych linii produkcyjnych, powiązanych z aktualnymi potrzebami rynku, potencjalnych klientów i użytkowników, które prowadzą do innowacji [Cuerva i in. 2011; Szopik-Depczyńska, Depczyński 2012, s. 378]. Potwierdzają to badania Christensena i wsp. [2005, ss. 1533–1549], stwierdzające, że przemysł żywnościowy był szczególnie aktywny we wprowadzaniu innowacji w ostatnich dwóch dekadach. Rozpowszechniano nowe rozwiązania produktowe i technologiczne powstałe w dużych przedsiębiorstwach oraz instytucjach naukowych [Szopik-Depczyńska, Depczyński 2012, s. 378].

Na niską aktywność innowacyjną w obszarze produktowym i procesowym, w sektorze produkcji artykułów spożywczych, wskazują też opracowania GUS. W latach 2010–2012 innowacje produktowe wdrożono w 9% przedsiębiorstw, zaś procesowe w 7,6% podmiotów produkujących artykuły spożywcze (bez napojów), podczas gdy w innych sektorach gospodarki (np. w produkcji koksu i produktów rafinacji ropy naftowej, wyrobów farmaceutycznych czy komputerowych) udziały te dochodziły do poziomu ok. 30–40% [Działalność innowacyjna..., 2013]. W analizowanym okresie odpływ przedsiębiorców od działalności innowacyjnej zauważono także w większości krajów UE [Innowacyjna przedsiębiorczość... 2015, s. 2]. Wpływ na tę sytuację miało pojawienie się kryzysu finansowego w skali światowej, jak również recesji gospodarczej w latach 2008–2009 [Siekierski 2011, s. 234].

Jeszcze mniejszą aktywność w okresie 2010–2012 wykazywały analizowane przedsiębiorstwa w przypadku zastosowania innowacji marketingowych, gdzie średnio 7,7% podmiotów małych i średnich wprowadziło znaczące zmiany we wzornictwie/opakowaniu wyrobów, przy czym znacząco więcej zmian poczyniły przedsiębiorstwa średniej wielkości (8,4%). Stosowano także nowe media lub techniki promocji produktów, w któ-

rych aktywniejsze były podmioty średniej wielkości, z których w 6,7% wprowadzono tego typu innowacje. Innowacyjne metody kształtowania cen wyrobów i usług zastosowały zarówno podmioty średniej wielkości (5,5%) jak i małe (4,3%). Powszechnie wiadomo, iż cena produktu to ważne kryterium jego wyboru. Dlatego zasadne są działania innowacyjne w tym obszarze. Zaledwie 3,4% podmiotów średniej wielkości zastosowało nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży. Nadmienić należy, że małe podmioty rynkowe w ogóle nie wykazywały zainteresowania innowacjami związanymi z dystrybucją.

Najmniejszą aktywność innowacyjną badane firmy wykazywały w obszarze organizacji przedsiębiorstwa (tabela 2). Jedynie 5,3% podmiotów zastosowało nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników, zaś 3,9% firm wdrożyło zmiany w zasadach działania (np. zarządzanie dostawami, systemy „odchudzonej produkcji” i systemy zarządzania jakością). Natomiast zaledwie 2,8% organizacji zmieniło stosunki z otoczeniem w obszarze np. zastosowania outsourcingu czy nawiązało nowe lub istotnie zmienione relacje z innymi firmami lub instytucjami publicznymi.

Analiza statystyczna wykazała, że na poziomie istotności $p \leq 0,05$ istnieje zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a innowacyjnością na poziomie wprowadzenia nowych wyrobów, metod produkcji, systemów wspomagających procesy produkcyjne czy metod logistyki i dystrybucji. W przypadku średnich przedsiębiorstw zaobserwowano większe zainteresowanie innowacyjnością niż w przypadku małych podmiotów.

Istotną statystycznie zależność zaobserwowano również w przypadku analizy poziomu innowacyjności w trzech podklasach przetwórstwa przemysłu spożywczego (10.11Z, 10.12Z oraz 10.51Z) ze względu na powyższe czynniki. Największym poziomem innowacyjności charakteryzowało się przetwórstwo mleka. Nawet małe podmioty w tej grupie wprowadzały nowe wyroby, były one jednak nowe dla przedsiębiorstwa, a nie dla rynku. Trzykrotnie mniej innowacji produktowych i procesowych wdrożyły przedsiębiorstwa reprezentujące przetwórstwo mięsne bez drobiu. Aktywność w obszarze innowacji marketingowych i organizacyjnych była też mniejsza niż w przetwórstwie mleczarskim. Najmniej innowacyjne okazały się podmioty przetwórstwa mięsa drobiowego, szczególnie w małych firmach, które nie odnotowały żadnej aktywności w tym zakresie.

Zgodnie z wynikami badań własnych, wzrost przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem w 2012 roku (w stosunku do 2010 r.) obejmował 6% przedsiębiorstw, które je wprowadziły (w tym ok. 4% małych organizacji). Natomiast spadek przychodów w stosunku do 2010 roku odnotowało 3% średniej wielkości podmiotów. W badanych latach 2010–2012 zaobserwowano stały spadek udziału przychodów przedsiębiorstw produkujących artykuły spożywcze (bez napojów) ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem (wyniósł on 2,1% w roku 2012 w porównaniu z rokiem

2010) [Działalność innowacyjna..., 2013]. Tak niski poziom udziału przychodów przedsiębiorstw przemysłu spożywczego oznacza, że ich działalność innowacyjna nie ma dużego odzwierciedlenia w wynikach finansowych [Nieć, Klembowska 2011, s. 90; Żmija 2014, ss. 288–289].

Decydujący wpływ na rozwój innowacyjności i osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa ma kapitał intelektualny. Biorąc pod uwagę wykształcenie zatrudnionych pracowników w analizowanych przedsiębiorstwach przeważał personel z wykształceniem średnim i zawodowym. Ponad dziesięcioprocentowy udział pracowników z wykształceniem wyższym odnotowano wśród 40% podmiotów, co przedstawia tabela 1. Najwięcej pracowników z wykształceniem wyższym zatrudniano w małych i średnich przedsiębiorstwach przetwórstwa mleka. Przeprowadzony test niezależności χ^2 wykazał również zależność w przypadku odsetka kadry z wyższym wykształceniem w poszczególnych branżach. Najwyższy odsetek kadry z wyższym wykształceniem występował w przetwórstwie mleka, co może korelować z większym zainteresowaniem innowacyjnością przedsiębiorstw należących do tej branży.

Ważną rolę w kształtowaniu polityki innowacyjnej w przedsiębiorstwie odgrywa kadra kierownicza najwyższego szczebla. To ona określa warunki, w jakich przebiegają procesy innowacyjne, system informacji niezbędny do pozyskiwania danych do właściwej oceny sytuacji i ustalenia kierunku rozwoju. Jest odpowiedzialna za usuwanie barier między działami firmy i tworzenie warunków umożliwiających realizację oddolnych pomysłów pracowników. Nie bez znaczenia jest tworzenie przez kierownictwo najwyższego szczebla atmosfery sprzyjającej wyzwaniu inwencji twórczej. Należy pobudzać kreatywne zachowania wszystkich pracowników, porzucając tradycyjne [Szopik-Depczyńska, Depczyński 2012, s. 384]. Z badań prowadzonych w przedsiębiorstwach amerykańskich wynika, że efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim może powodować nawet ponad 40% wzrost wartości dodanej, a tym samym poprawę konkurencyjności [Szybiga, Prymon 2009, s. 86].

Podsumowanie

Na podstawie powyższej analizy sformułowano następujące wnioski, które pozwalają na potwierdzenie postawionej w pracy hipotezy badawczej:

- 1) W badanych przedsiębiorstwach reprezentujących przetwórstwo produktów pochodzenia zwierzęcego najczęściej wprowadzano innowacje produktowe i procesowe. Były to głównie nowe bądź ulepszone produkty z punktu widzenia przedsiębiorstwa niż rynku.

2) Zdecydowanie większe zainteresowanie podejmowaniem działalności innowacyjnej odnotowano w przypadku średniej wielkości przedsiębiorstw. Stwierdzono istnienie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a innowacyjnością na poziomie wyrobu, metod produkcji czy systemów wspomagających te procesy oraz metod logistyki i dystrybucji.

3) Największym poziomem innowacyjności charakteryzowało się przetwórstwo mleka.

4) Przedsiębiorstwa przetwórstwa mięsa drobiowego były najmniej aktywne i najmniej inwestowały w zmianę produktów czy procesów. Posiadały też stosunkowo niższy udział pracowników z wykształceniem wyższym niż w pozostałych przedsiębiorstwach przetwórstwa mięsnego i mleka.

5) Małe przedsiębiorstwa wykazały się najmniejszą aktywnością innowacyjną.

Małe i średnie podmioty funkcjonujące na rynku krajowym szczególną uwagę powinny przywiązywać do uzyskiwania najlepszych wyników poprzez pozyskiwanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, a także wdrażanie efektywnych innowacji produktowych i metod produkcji zgodnych z potrzebami rynku.

Bibliografia

Alfranca O., Rama R., and von Tunzelmann N. (2002), *A patent analysis of global food and beverage firms: the persistence of innovation*, "Agribusiness. An International Journal", nr 18(3).

Avermaetea T., Viaenea J., Morganb E.J., Pittsc E., Crawfordb N., Mahon D. (2004), *Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms*, "Trends in Food Science & Technology", nr 15.

Cash J.I., Earl M.J., Morison R. (2008), *Teaming Up to Crack Innovation and Enterprise Integration*, "Harvard Business Review", November.

Christensen J.F, Olesen M.H, Kjaer J.S. (2005), *The industrial dynamics of open innovation: Evidence from the transformation of consumer electronics*, "Research Policy", 34(10).

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2013.

Earle M.D. (1997), *Innovation in the food industry*, "Trends in Food Science and Technology", nr 8.

Grunert K.G., Harmsen H., Meulenberg M., Kuiper E., Ottowitz T., Declerck F., Traill B., Goransson G. (1997), *A framework for analysing innovation in the food sector* [w:] B. Traill, K.G. Grunert (Eds.), *Product and process innovation in the food sector*, London: Blackie Academic.

Huiban J.P., Bouhsina Z. (1998), *Innovation and the quality of labour factor: An empirical investigation in the French food industry*, "Small Business Economics", nr 10.

Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności, PARP, Warszawa, 2015.

Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Keskin H. (2006), *Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs*, "European Journal of Innovation Management", 9 (4).

Lachiewicz S., Matejun M. (2012), *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami* [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.

Leiponen A. (2000), *Competencies, innovation and profitability of Firms*, "Economics of Innovation and New Technology", 9(1).

Mroczo F. (2004), *Wybrane uwarunkowania i problemy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1014. Wrocław.

Nieć M., Klembowska D. (2011), *Innowacyjność przedsiębiorstw branży spożywczej na tle ogólnych tendencji w latach 2002–2008*, EIOGZ 2011, nr 90.

Oslo Manual (2005), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Wspólnoty Europejskie, PARP, Warszawa 2008.

Penc J. (1995), *Strategie zarządzania, Strategie dziedziczne i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Poznańska K. (1998), *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Agnieszka Tul-Krzyszczuk, Jerzy Gębski, Maria Jeznach,
Małgorzata Kosicka-Gębska, Krystyna Gutkowska

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012. Niepublikowane dane GUS, Warszawa, 2013.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014, PARP, Warszawa, 2015.

Rychtowski S. (2004), *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności a sytuacja przedsiębiorstw w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1045. Wrocław.

Siekierski J. (2011), *Innovativeness in food industry in the European Union and Poland*, The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, ISSUE 1.

Sojkin B., Olejniczak T. (2012), *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw na rynku artykułów żywnościowych*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1(2).

Szopik-Depczyńska K., Depczyński R. (2012), *Aktywność innowacyjna sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 25.

Szybiga K., Prymon K. (2009), *Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw przemysłu mięsnego*, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość”, 3 (64).

Tul-Krzyszczuk A., Jeznach M., Bobola A., Przybyła A. (2016), *Wybrane innowacyjne narzędzia marketingu w handlu detalicznym żywnością*, „Handel Wewnętrzny”, (przyjęty do druku).

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze Regon, 2014 r., GUS, Warszawa.

Żmija D. (2014), *Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Bibliografia elektroniczna

Cuerva M.C., Triguero-Cano Á., Córcoles D. (2011), *Differences in innovation between food and manufacturing Firms: an analysis of persistence* [online] www.alde.es/encuentros/antiores/xive-ea/trabajos/t/pdf/069.pdf, dostęp: 20 sierpnia 2014.

Badania zrealizowano w ramach projektu "BIOŻYWNOŚĆ – innowacyjne, funkcjonalne produkty pochodzenia zwierzęcego" nr POIG.01.01.02-014-090/09 współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013.

Część III

Narzędzia zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach

Stanisław Bławucki

Politechnika Lubelska
s.blawucki@pollub.pl

Kazimierz Zaleski

Politechnika Lubelska
k.zaleski@pollub.pl

Narzędzia motywacji pracowników jako strategia wspomagająca rozwój młodego przedsiębiorstwa typu start-up

Employees Motivation Tools as a Strategy of Development Aiding in Start-up Enterprise

Abstract: Taking the topic of employees motivation is a result from the increasing popularity of the used tangible and intangible tools widely used in staff recruiting and boosting to growth of productivity. A review is conducted with attempt to summarize current knowledge and article includes a discussion of the main methods of motivation and also describes a survey research carried out in Russia, the USA and Poland in 2015 on employees of enterprises in the initial stage of their development and on group of students. In the paper there were showed the results of research of the most commonly used methods in start-ups to stimulate the activities of employees who do not receive regular pay at work. The article depicts their motivation to work. Moreover, the most common problems of young companies were presented, such as low operating budget and the difficulties resulting from the division of the earned profits. Hence the need for using a hybrid schemes wages that have been proposed in this article. The article also provides a critical analysis of the issue of application of methods of motivation resulting from the review of the current state of knowledge.

Key words: start-up, motivational tools, young enterprise, innovative enterprise

Wprowadzenie

Pojęciem start-up określa się nowo powstające przedsiębiorstwo w początkowym okresie swojej działalności, które charakteryzuje się odmiennym podejściem do prowadzenia działalności gospodarczej [Batkovskiy, Popov 2009, s. 104]. Podstawą nowatorskiego podejścia może być nowa wiedza, umożliwiająca wdrożenie niespotykanych dotychczas produktów bądź modyfikacja już istniejących, co wiąże się z posiadaniem wyłącznych praw na rozwiązania techniczne, ekonomiczne, informatyczne lub inne [Fiyaksel 2011, s. 17]. Cechą charakterystyczną takiego przedsiębiorstwa jest niski budżet na realizację projektu oraz niestabilne płace osób zaangażowanych w przedsięwzięcie, co często kompensuje się dodatkowymi czynnikami motywującymi do działania [Zelek, Marniak 2013, s. 12].

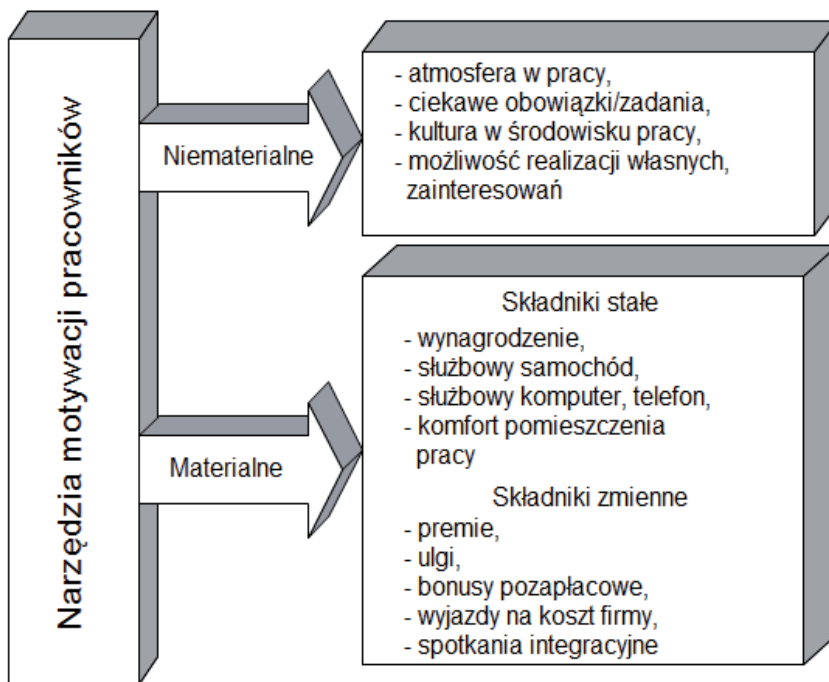
Uczestników innowacyjnego przedsiębiorstwa łączy świadomość osiągnięcia pierwszych zysków dopiero w późniejszej fazie rozwoju firmy oraz akceptacja braku regularnych świadczeń pracowniczych na wstępnym etapie działalności [Gaponova 2015, s. 125]. Ważnym aspektem zatrudnienia w start-upie jest interdyscyplinarność wiedzy i umiejętności członków zespołu, stąd duży nacisk jest kładziony na minimalizację liczby uczestników przedsięwzięcia oraz maksymalne wykorzystanie zasobów ludzkich. Te wszystkie czynniki powodują, że we wczesnej fazie powstawania przedsiębiorstwa ważną rolę odgrywa motywacja uczestników projektu, pracujących często ponad ustawowy wymiar godzin. Nadmiar obowiązków może rodzić rezygnację i konflikty w zespole, zatem ważną rolę odgrywa umiejętność motywowania do pracy i łagodzenia sporów przez lidera [Gołębiowska 2013, s. 34; Nawrat 2013, s. 159].

Już w początkowym etapie współpracy kierownik start-upu powinien rozpoznać poziom motywacji poszczególnych członków zespołu i realnie ocenić cele oraz intencje współpracowników. Jest to zadanie kluczowe, gdyż pozwala przewidzieć stopień zaangażowania przy wykonywaniu powierzonych czynności. Może zdarzyć się sytuacja, w której pojęcie rozwoju i samorealizacji jest inaczej rozumiane przez kierownika innowacyjnego przedsięwzięcia a inaczej przez wykonawcę [Gołębiowska 2013, s. 38; Wiśniewska 2013, s. 326]. Dla lidera przedsięwzięcia rozwój oznacza podejmowanie nowych wyzwań, samodoskonalenie, zdobywanie nowych umiejętności i doświadczenia. Pracownik natomiast może traktować rozwój jako wzrost płacy oraz statusu materialnego i realizacja tego celu będzie stanowić dla niego czynnik motywujący. Stąd też znajomość oczekiwań podwładnych pozwala skuteczniej stosować narzędzia wspomagające rozwój innowacyjnego przedsiębiorstwa, zwiększając szansę na sukces rynkowy. Odpowiednim sposobem pozyskania informacji od współpracowników może być ankieta satysfakcji i zaangażowania pracowników, określana jako Test Gallusa (G 12) [Gaponova, Korshunov, 2013, s. 78].

Omawiane pojęcie motywacji można traktować jako ciągłą gotowość pracownika do kreatywnej pracy oraz podejmowania trudnych wyzwań w celu udowodnienia swoich umiejętności [Kopertyńska 2009; Niedzielski 2013, s. 24]. Inne źródła definiują motywację jako potrzebę dążenia do osiągnięcia własnych celów lub celów zespołu, co jest wynikiem wysokiego stopnia zaangażowania bodźców samozachowawczych [Głuszek 2004, s. 65]. Niemniej jednak u przyczyn motywów wewnętrznych leżą czynniki zewnętrzne pochodzące od przyjętej ideologii, stylu życia bądź otaczającego środowiska.

Literatura z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem [Gaponova 2015, s. 126; Lamanov 2003, s. 79; Leśniewski, Berny 2011, s. 102] podaje liczne przykłady dotyczące możliwych metod motywacji pracowników, jednak dopiero w ostatnich latach przeprowadzono badania dotyczące skuteczności stosowania tych metod w przedsiębiorstwach będących w początkowej fazie rozwoju. Znane dotychczas metody mogą mieć ograniczone zastosowanie do przedsięwzięcia typu start-up, gdzie hierarchia pozycji pracowników jest nieformalna, a relacje są zwykle partnerskie z dominacją komunikacji nieformalnej. Stąd konieczność poszukiwania nowych sposobów motywacji uczestników start-upów i łączenie ze sobą dotychczas znanych motywatorów [Fiyaksel 2011, s. 17].

Rysunek 1. Klasyfikacja narzędzi służących do motywacji pracowników w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gaponova O.S. (2015), *Staff motivation systems as a tool of corporate planning in innovative companies in early development phases*, "Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika", Perm University Herald. Economy, z. 24, nr 2; Leśniewski M.A., Berny J. (2011), *Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie - ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 90.

Na rysunku 1. zaprezentowano najczęściej stosowane narzędzia służące do motywacji pracowników. Instrumenty te można podzielić na niematerialne i materialne. Składniki niematerialne obejmują swoim zakresem zbiór dodatkowych profitów, które nie stanowią kosztu dla pracodawcy, a jednocześnie stymulują podwładnych do większego zaangażowania w pracę. Należą do nich, między innymi, atmosfera w zespole współpracowników oraz możliwość samorozwoju podczas wykonywanej pracy poprzez szkolenia i mentoring [Nawrat 2013, s. 159; Gaponova 2015, s. 126].

Wśród fundamentalnych sposobów motywacji znajdują się materialne składniki stałe, do których należą między innymi środki finansowe, gratyfikacje w postaci służbowe-

go samochodu i komputera czy też komfortowe warunki na stanowisku pracy. Uzupełnieniem są materialne składniki zmienne stanowiące okresowe premie pieniężne, pokrycie kosztów wyjazdów szkoleniowych bądź spotkań integracyjnych zespołu osób zatrudnionych w start-upie. Przy czym spotkania integracyjne mają na celu zacieśnianie relacji między współpracownikami i dodatkowo powinny stanowić miejsce generowania innowacji [Wiśniewska 2013, s. 326].

Metodyka badań

Niniejsza praca opisuje wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych w 2015 roku wśród trzech populacji:

- 1) 498 ankietowanych uczestników z 50 różnych start-upów w Rosji, przeprowadzone przez Gaponovą O.S. [Gaponova 2015, s. 127],
- 2) 486 ankietowanych pracowników na pełnym etacie w młodych korporacjach i start-upach w USA, przeprowadzone przez Technology Advice Research [www.technologyadvice.com/blog/human-resources, dostęp: 29 czerwca 2015],
- 3) 1200 osób rozpoczynających swoją karierę zawodową w Polsce w ramach badania „Motywacje Młodych 2015”, przeprowadzone przez firmy z obszaru HR, zarządzania przedsiębiorstwem oraz media akademickie [www.motywacjemlodych.pl, dostęp: 29 czerwca 2015].

Wśród osób poddanych badaniu ankietowemu w Rosji znajdowali się zarówno liderzy projektów – 40% badanych, jak i specjaliści oraz pozostały personel techniczny – grupa, która stanowiła łącznie 60% respondentów. Nie podano przedziału wiekowego ankietowanych. Badania przeprowadzane przez ankietatorów były anonimowe, co dawało możliwość udzielania szczerych odpowiedzi na pytania dotyczące narzędzi motywacji stosowanych w celu pobudzania do efektywnego wykonywania powierzonych zadań. Należy dodać, że w grupie ankietowanych znalazły się wyłącznie osoby pracujące krócej niż rok przy start-upie. Grupie badanych zadawano pytania dotyczące narzędzi motywacji stosowanych w ich innowacyjnych przedsiębiorstwach oraz poproszono o wskazanie metod motywacji, które ich zdaniem powinny być zastosowane. Pytania miały charakter zamknięty i otwarty [Gaponova, 2015, s. 127].

Ankiety internetowe przeprowadzone w USA przez Technology Advice Research skupiły się na osobach dorosłych w wieku 25–54 lat. Badanymi byli pracownicy biurowi, którzy posiadali już pewne doświadczenie w pracy i mieli ukształtowaną opinię na temat potrzeb stosowania narzędzi motywacji w ich przedsiębiorstwach [www.technologyadvice.com/blog/human-resources, dostęp: 29 czerwca 2015].

Ankiety w Polsce przeprowadzono przez Internet w ramach programu „Motywacje Młodych 2015” na populacji w wieku 19–26 lat. Wśród respondentów największą część stanowili aktywni zawodowo studenci (84%), zaś pozostała część (16%) to absolwenci wyższych uczelni [www.motyvacjemlodych.pl, dostęp: 29 czerwca 2015].

Wyniki badań

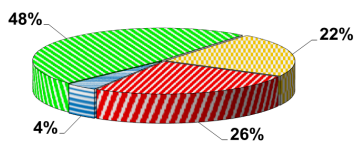
Materialne narzędzia pobudzania motywacji

Dość często się zdarza, że liderzy (kierownicy) innowacyjnych przedsiębiorstw w początkowym etapie rozwoju rezygnują z wypłacania sobie regularnych pensji kosztem inwestycji w start-up. Takiej taktyki nie uda się stosować wobec pracowników i osób zatrudnionych z zewnątrz na zasadach outsourcingu, gdyż grozi to szybkim odejściem kluczowych wykonawców przedsięwzięcia. Wyjątkiem jest sytuacja, w której pracownik sam godzi się na nieregularne wypłacanie świadczeń za wykonaną pracę. Niezależnie od ustalonych terminów i zasad wypłacania podstawowego wynagrodzenia, wprowadza się okazjonalne premie i bonusy, których celem jest dowartościowanie pracowników za twórcze myślenie i pracę „po godzinach” [Gaponova 2015, s. 128].

Wykres 1. Wyniki badań stopnia zadowolenia osób pracujących w rosyjskich start-upach z wysokości otrzymanych świadczeń pieniężnych z tytułu całkowitego okresowego wynagrodzenia za pracę: a) z punktu widzenia kierowników, b) z punktu widzenia specjalistów, c) z punktu widzenia pozostałego personelu technicznego

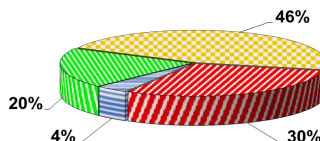
a)

Kierownicy

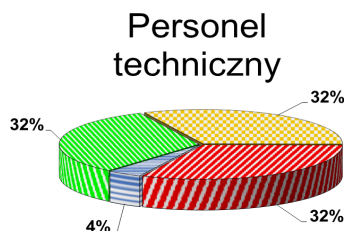


b)

Specjaliści



c)



☑ Zadowoleni z wysokości wynagrodzenia

☐ Akceptują wysokość wynagrodzenia

☒ Niezadowoleni z wysokości wynagrodzenia

☐ Nie mają zdania

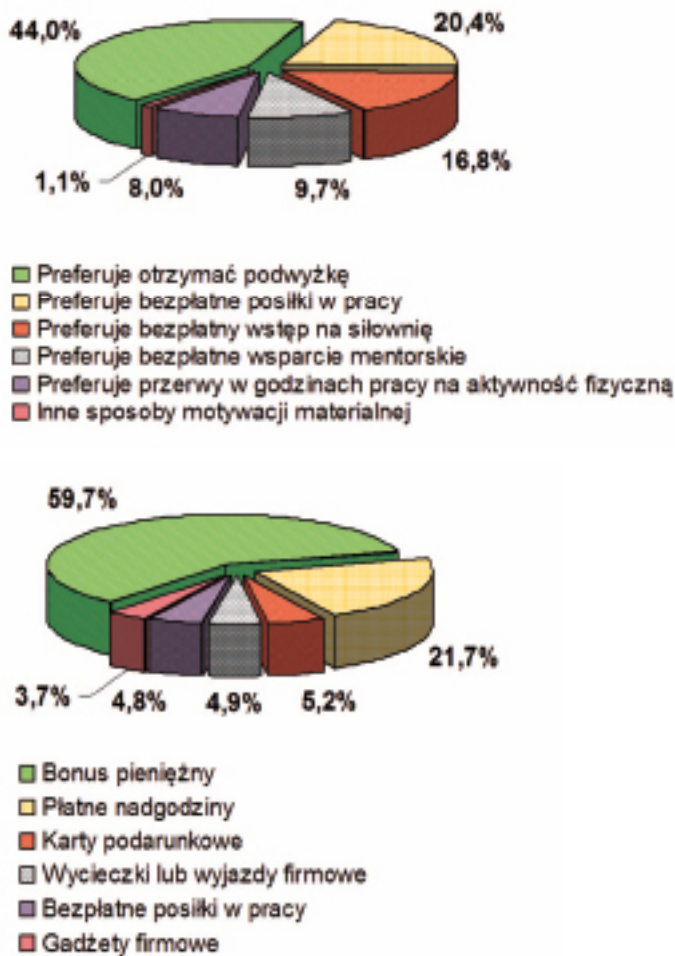
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gaponova O.S. (2015), *Staff motivation systems as a tool of corporate planning in innovative companies in early development phases*, "Vestnik Permskogo Universiteta. Seria Ekonomika", Perm University Herald. Economy, z. 24, nr 2.

Z przeprowadzonych badań stopnia zadowolenia ankietowanych z otrzymywanymi wynagrodzeniami za pracę w start-upie wynika, że najbardziej zadowoloną z otrzymywanymi świadczeniami grupą personelu jest kadra kierownicza, gdzie średnio co druga osoba jest usatysfakcjonowana z wysokości wynagrodzenia, a mniej niż co czwarta osoba nie jest (wykres 1a). Najmniejszą grupą osób zadowolonych z materialnych czynników motywacji stanowią specjaliści, spośród których jedynie 20% jest naprawdę zadowolonych z wysokości otrzymywanego świadczenia pieniężnego (wykres 1b). Jest to jednocześnie grupa osób najbardziej niezadowolonych z wynagrodzenia za wykonywaną pracę i ta populacja sięga aż 35%. Średnio co trzeci pracownik obsługi technicznej jest zadowolony ze swojej pensji i co trzeci jest zdecydowanie niezadowolony. Wyniki są w dużej mierze uzależnione od doświadczenia ludzi pracujących w start-upie oraz od wysokości zarobków uzyskiwanych w poprzednim miejscu pracy, co także należałoby rejestrować prowadząc podobne badania.

Z dalszych analiz [Gaponova 2015, s. 128] wynika, że wynagrodzenie pieniężne stanowi ciągle podstawowe narzędzie motywacji za świadczenie pracy na rzecz innowacyjnego przedsiębiorstwa. Około 30% ankietowanych przyznało, że wysokość otrzymanego wynagrodzenia zależy od rzeczywistych efektów ich pracy, 33% badanych twierdzi, że od efektów pracy zależy jedynie wysokość premii, zaś pozostała grupa przyznaje, że nie widzą żadnych zależności pomiędzy efektywnością swojej pracy a wysokością wynagrodzenia. Oznacza to, że w większości innowacyjnych przedsiębiorstwach duża część pracowników czuje się niedoceniana za wyniki swojej pracy, a to może prowadzić do obniżenia efektywności lub odejścia kluczowego dla rozwoju przedsiębiorstwa pracownika.

Z ankiet przeprowadzonych przez Technology Advice Research w USA (wykres 2) wynika, że blisko połowa zatrudnionych w przedsiębiorstwach wolałoby zamienić podwyżkę lub okazjonalną premię pieniężną na inne metody materialnej motywacji do pracy. Co prawda koszt poniesiony przez pracodawcę na jednorazową premię byłby niższy, jednak już w przypadku podwyżki rachunek ekonomiczny może skłaniać do wysłuchania głosu podwładnych.

Wykres 2. Preferowane przez pracowników metody motywacji materialnej w USA, na podstawie badań przeprowadzonych przez Technology Advice Research



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.technologyadvice.com/blog/human-resources, dostęp: 29 czerwca 2015.

Badania przeprowadzone wśród aktywnych zawodowo studentów w Polsce [www.motywacjemlodych.pl, dostęp: 29 czerwca 2015] pozwalają stwierdzić, że dla 67% respondentów potrzeby finansowe stanowią główną motywację do pracy. Wśród najczęściej wymienianych czynników przy wyborze pracodawcy oraz motywacji do pracy znajduje się prestiż i mocna pozycja rynkowa firmy (48%), możliwość zatrudnienia na umowę o pracę (41%) oraz opinia o wysokim wynagrodzeniu i benefitach w firmie (38%). Blisko 20% badanych w odpowiedzi na pytanie, czym się kieruje przy wyborze pracy, stwierdziło, że motywatorem jest chęć szybkiego awansu oraz idący za tym szybki wzrost wynagrodzenia. Wysoko notowana jest chęć zdobywania umiejętności poprzez dodatkowe studia, kursy i szkolenia, co stanowi motywację do pracy dla 80% ankietowanych. Co czwarty ankietowany wskazał jako czynnik demotywujący do pracy powiązanie otrzymywanej płacy z wynikami przedsiębiorstwa. Start-upy, choć nie posiadają silnej pozycji rynkowej i prestiżu, to są doskonałym miejscem rozwoju własnych kompetencji, co okazuje się szczególnie ważne dla świeżych absolwentów szkół i uczelni.

Powstaje pytanie dotyczące najlepszego sposobu wypłacania świadczeń. Dobrym rozwiązaniem wydaje się podział całkowitego wynagrodzenia na kilka składników, co jest coraz częściej stosowane zarówno w innowacyjnych przedsiębiorstwach, jak i w dobrze prosperujących korporacjach [Mazur, 2013, s. 170]. Składnik zasadniczy to zwykle podstawa w postaci najniższej pensji krajowej, a pozostałe komponenty są zazwyczaj uzależnione od efektów pracy, zwłaszcza od poziomu innowacyjności opracowanych rozwiązań, szybkości realizacji zadań czy też liczby pozyskanych klientów lub inwestorów [Gaponova, Korshunov, 2013, s. 79].

Alternatywnym sposobem motywacji materialnej osób zatrudnionych w start-upie są również tak zwane promesy finansowe, gwarantujące pracownikom na przykład udział w zyskach oraz uczestnictwo w zebraniach kadry kierowniczej i posiadanie prawa głosu przy podejmowaniu kluczowych decyzji. Również dodatki okazjonalne, wynikające np. z efektu finansowego za poprzedni okres, mogą stanowić dobry sposób motywacji osób zatrudnionych w start-upie.

Popularnymi narzędziami motywacji pracowników młodych przedsiębiorstw są płatne urlopy na etapie zakończonego skutecznie projektu, przy czym źródła literaturowe [Gaponova, 2015, s. 126; Mazur, 2013, s. 170] podają, że czas trwania urlopu może być nawet równy czasowi trwania projektu. Kolejnym rozwiązaniem może być specjalny fundusz, z którego wynagradza się pracowników dodatkowymi premiami na etapie osiągnięcia pierwszych zysków, co powoduje u zatrudnionych zwiększoną motywację do działania.

Obecnie odchodzi się od strategii karania pracowników za opóźnienie w terminach realizacji powierzonych zadań. Okazuje się, że lepsze efekty przynosi motywacja finansowa, czyli wspomniana już premia. W niektórych przedsiębiorstwach dla zachęty pracownikom wypłaca się podwójną premię w zamian za terminową realizację powierzonych zadań. Wydawać by się mogło, że wypłacenie podwójnej premii sprawi, że podwładny będzie pracować dwa razy wydajniej. Oczywiście jest, że efektywność pracy w ciągu dnia z upływem czasu zamiast rosnąć – spada, a więc zakładany efekt nie jest osiągnięty, co z kolei może budzić niezadowolenie wśród kierownictwa.

W prawidłowo funkcjonującym start-upie pracownicy powinni mieć świadomość, że wysokość oraz termin wypłacenia premii nie zależy bezpośrednio od woli kadry kierowniczej, lecz od czynników zewnętrznych, np. sprzedaży minimalnej liczby produktów lub usług, kursu waluty lub kosztów poniesionych na produkcję nieudanych prototypów lub braków. W tym ostatnim przypadku zespół jest świadomy, że swoją postawą wpływa na wynik finansowy przedsiębiorstwa i, ograniczając straty, zwiększa swoją szansę na udział w potencjalnych zyskach. Przy tym warto zadbać o to, aby wszystkie zyski były dzielone sprawiedliwie i według przejrzystego schematu, co wyeliminuje możliwe konflikty wśród zatrudnionych w start-upie [Mazur 2013, s. 170; Zelek, Maniak 2013, s. 13].

Niematerialne narzędzia pobudzania motywacji

Realia funkcjonowania małego start-upu w początkowym okresie zmuszają kierownictwo do poszukiwania innych narzędzi zasadniczej i dodatkowej gratyfikacji osób zatrudnionych niż opisane dotychczas materialne środki motywacji. Stąd często stosowanym sposobem motywacji ludzi do pracy są metody niematerialne. Zakładają one odejście od tradycyjnego wynagrodzenia finansowego na rzecz odwoływania się do misji budowanego przedsięwzięcia i jego znaczenia dla społeczeństwa [Gaponova 2015, s. 128].

W poprzednim ustroju politycznym Europy Środkowo-Wschodniej zainicjowano liczne honorowe stopnie i tytuły pracownicze, które podkreślały zasługi pracownika wobec pracodawcy i społeczeństwa. Były to odznaczenia, medale, listy gratulacyjne wręczane na forum całej załogi zakładu pracy. Wspomniane metody stosuje się również obecnie, ale przede wszystkim w organizacjach należących do sektora finansów publicznych. Choć start-upy to przede wszystkim kapitał prywatny, to nie ma przeszkód, by naśladować wspomniane wzorce i stosować je jako dodatkowe narzędzia motywacji pracowników, co w wielu przypadkach jest skutecznie wdrażane [Głuszek 2004, s. 65].

Przeprowadzone w Rosji badania pokazały, że jedynie 30% osób zatrudnionych w start-upach jest w pełni zadowolona z niematerialnych sposobów motywacji stosowanych w ich innowacyjnym przedsiębiorstwie. Blisko 40% osób spośród ankietowanych akceptuje

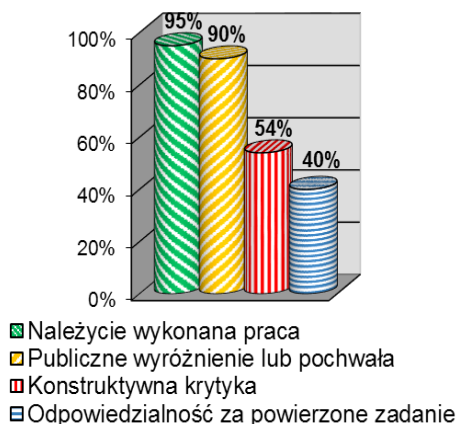
stosowane metody, zaś 30% jest niezadowolona ze stosowanych przez ich przedsiębiorstwo narzędzi motywacji niematerialnej [Gaponova 2015, s. 125].

W wyniku przeprowadzonych ankiet odkryto, że stosowane są różnorodne narzędzia niematerialnej motywacji pracowników. Najpopularniejszymi bodźcami (wykres 3a) są: ciekawe obowiązki (67%), współdziałanie w kierowaniu zespołem (55%), kultura pracy w innowacyjnym przedsiębiorstwie (46%) oraz uczestnictwo w zebraniach i naradach współpracowników – (40%). Pracownicy, którzy czują się ważni z powodu wykonywania swoich obowiązków, przychodzą do pracy chętniej i są gotowi do pracy także „po godzinach”. Poczucie wspólnoty wśród podwładnych i dążenie do wspólnego celu wyzwala poczucie jedności również z przełożonymi, co jest szczególnie chętnie wykorzystywane jako bodziec motywujący.

Wykres 3. Zestawienie metod niematerialnych motywacji pracowników: a) najczęściej stosowane, b) metody motywacji preferowane przez osoby zatrudnione w start-upie

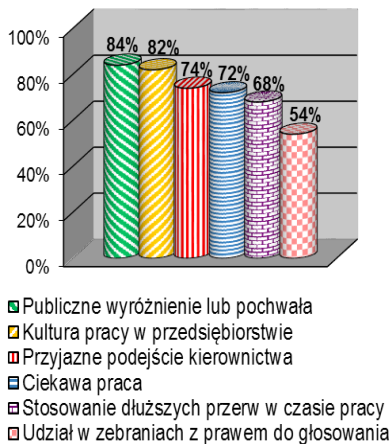
a)

Najsukuteczniejsze metody motywacji pracowników start-upów



b)

Preferowane przez pracowników start-upów metody motywacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Gaponova O.S. (2015), *Staff motivation systems as a tool of corporate planning in innovative companies in early development phases*, "Vestnik Permskogo Universiteta. Seria Ekonomika", Perm University Herald. Economy. z. 24, nr 2.

Nie zawsze start-up osiąga sukces rynkowy. Ważne, aby chwalić załogę specjalistów i personel techniczny za nakład wykonanej pracy, a zamiast ostrej krytyki przeprowadzać motywujące rozmowy, co jest uznawane za skuteczną metodę dopingowania pracownika w ponad połowie innowacyjnych przedsiębiorstw.

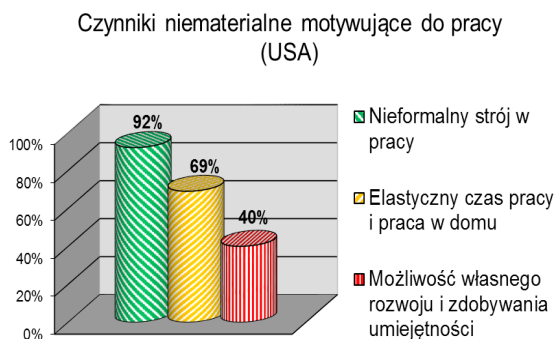
Rozważając stosowanie narzędzi niematerialnej motywacji z punktu widzenia pracownika (wykres 3), można dojść do wniosku, że najbardziej pożądane są publiczne wyróżnienia i pochwały za dotychczasowe osiągnięcia – 84% oraz kultura pracy w innowacyjnym przedsiębiorstwie – 82%. Nie bez znaczenia pozostaje podejście kierownika do podwładnych, gdyż 74% badanych uważa, że kierownik powinien przejawiać przyjazne nastawienie, czyli gotowość do mentoringu i poświęcenia czasu na rozmowę. Dla około 70% badanych motywacją do działania jest interesująca praca, co należałoby traktować jako czynnik pobudzający rozwój personalny oraz pozwalający uniknąć rutyny przy wykonywaniu obowiązków. Dodatkowo 68% spośród kadry pracowników sugeruje stosowanie dłuższych przerw w pracy, a 54% ankietowanych bardzo ceni udział w zebraniach, na których przysługuje im prawo do zabrania głosu.

Badania przeprowadzone przez Technology Advice Research w USA (wykres 4a) są częściowo zbieżne z przedstawionymi powyżej wynikami badań przeprowadzonych

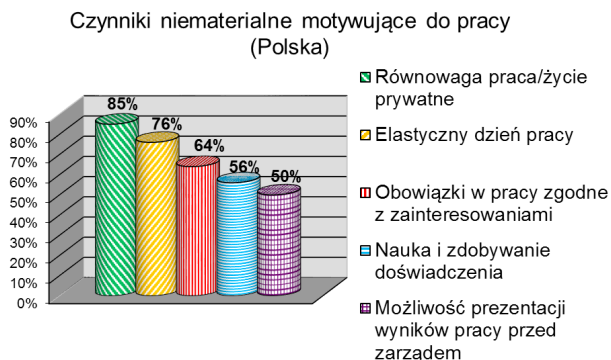
w rosyjskich start-upach. Amerykanie na pierwszym miejscu stawiają nieformalny strój w pracy (z wyłączeniem odzieży sportowej). Ten czynnik motywuje do pracy w start-upie 92% ankietowanych. Na drugim miejscu znajduje się elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy w domu – 69%. Kolejnym ważnym dla badanych w ankiecie profitem jest możliwość samorozwoju i poprawy własnych umiejętności – 40%. Badania wykazały, że motywacja podwładnych do pracy wzrasta wtedy, gdy kierownik zespołu troszczy się o środowisko pracy. Powoduje to wzrost przywiązania do miejsca pracy, a tym samym zdolność do poświęcenia wolnego czasu na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Nagradzanie najzdolniejszych pracowników powoduje, że również pozostali zauważają, że lider dba o swoją załogę. Oczywiście, o ile w zespole nie ma konfliktów pomiędzy współpracownikami. W takiej sytuacji wyróżnienie wybranych pracowników może doprowadzić do eskalacji konfliktu na skutek zazdrości niewyróżnionych.

Wykres 4. Najpopularniejsze czynniki niematerialne motywujące do pracy: a) dane z USA, b) dane z Polski

a)



b)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.technologyadvice.com/blog/human-resources, dostęp: 29 czerwca 2015; www.motywacjemlodych.pl, dostęp: 29 czerwca 2015.

Wyniki ankiet przeprowadzonych w Polsce (wykres 4b) ukazują, że 56% studentów i absolwentów studiów wyższych podejmuje pracę, aby nadal się uczyć i zdobywać nowe umiejętności. Ponadto świadomość, że wykonywana praca jest zgodna z zainteresowaniami, stanowi motywację dla 64% młodych ludzi pracujących w przedsiębiorstwach. Obecnie wzrasta także świadomość znaczenia prawidłowej równowagi pomiędzy czasem spędzonym w pracy oraz czasem poświęconym w ciągu dnia na własne pasje i zainteresowania. Jest to czynnik, który może znacząco zahamować rozwój start-upu w początkowej fazie istnienia. Sztywny wymiar czasu pracy należałoby raczej kompensować innymi profitami, takimi jak elastyczny dzień pracy i możliwość wykonywania obowiązków zdalnie, np. praca w domu. Możliwość prezentacji wyników pracy twórczej przed kierownictwem oraz zespołem stanowi znaczący czynnik stymulujący do większej pracowitości dla 50% respondentów. Dla 31% ankietowanych możliwość wykonywania pracy w zawodzie lub zgodnej z kierunkiem studiów daje poczucie spełnienia w pracy. Jak już wcześniej wspomniano, poczucie spełnienia stanowi poważny czynnik motywujący zarówno do samej pracy, jak i do tworzenia przyjaznej atmosfery w środowisku współpracowników.

Zakończenie

Podjęcie tematu dotyczącego metod motywacji pracowników jako narzędzia wspomagającego rozwój młodego przedsiębiorstwa typu start-up miało na celu przegląd oraz

uporządkowanie dotychczas znanych i stosowanych czynników stymulujących ludzi do pracy. Praca w start-upie różni się znacząco od tradycyjnego zatrudnienia na etacie. Zasadniczą cechą większości innowacyjnych firm jest skromny budżet na wynagrodzenia oraz niestabilne płace, zwłaszcza w początkowym okresie działalności. Ograniczony dostęp do środków materialnych sprawia, że kierownicy innowacyjnych przedsiębiorstw powinni raczej skupić się na niematerialnych bodźcach motywujących wydajną pracę podwładnych.

Przytoczone w niniejszej publikacji wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników młodych przedsiębiorstw w Rosji, USA oraz w Polsce pozwalają stwierdzić, że nadal dominującym czynnikiem motywującym ludzi do pracy jest wynagrodzenie finansowe, przynajmniej na poziomie najniższej krajowej pensji. Jest to niezbędne do zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa i podstawowego komfortu życia. Okazuje się jednak, że niezależnie od badanej grupy respondentów, część pracowników (około 30–50%) jest gotowa do zamiany dodatkowych form motywacji materialnej na formy motywacji niematerialnej. Najpopularniejszym profitem wymienianym przez ankietowanych był elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy w domu. W rosyjskich start-upach dużą wagę zwraca się na zapewnienie różnorodności powierzanych zadań i publiczne wyróżnienia dla najambitniejszych pracowników start-upów. Podwładni oczekują wysokiej kultury w pracy zespołu oraz przyjaznego podejścia kierownictwa. Nastawienie lidera do zespołu jest kluczowe pod względem utrzymania wysokiej wydajności pracy, a więc stosowanie narzędzi motywacji powinno być ważnym elementem w codziennym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Powszechna akceptacja dla dążeń pracowników w aspekcie zachowania równowagi pomiędzy czasem spędzonym w pracy i czasem przeznaczonym na życie prywatne oraz swoboda w zakresie ubioru w pracy może stanowić potężne narzędzie służące do pozyskiwania oraz utrzymywania zmotywowanych do wysiłku pracowników. Szczególnie jest to skuteczna metoda motywacji młodej kadry.

Umiejętne łączenie narzędzi materialnych z niematerialnymi, z przewagą niematerialnych, wydaje się jedyną słuszną drogą, sprzyjającą rozwojowi młodych przedsiębiorstw w początkowej fazie istnienia. Należy jednak pamiętać, że nadmiar wolnego czasu przydzielany pracownikowi może sprawić, że poczuje się on zbędny i podświadomie będzie poszukiwać nowego miejsca zatrudnienia. Z drugiej strony, brak wolnego czasu na wypoczynek spowoduje, że pracownicy nie osiągną pełnej wydajności i, pomimo stosowania kolejnych motywatorów, efektywność wykonywania powierzonych zadań pozostanie na dotychczasowym poziomie.

Bibliografia

Batkovskiy A., Popov S. (2009), *Priemyi motivatsii k trudu i professionalnomu rostu (na primere innovatsionnyih organizatsiy) [Methods of labor motivation and professional development (for example, in innovative organizations)]*, "Problems of theory and practice of management", nr 1.

Fiyaksel R.E. (2011), *Malyie innovatsionnyie predpriyatiya na rannih stadiyah razvitiya: investitsionnaya privlekatelnost i vozmozhnosti vzaimodeystviya s regionalnymi institutami [Small innovative companies in the early stages of development: investment attractiveness and interoperability with regional institutions]*, "Economic sciences", nr 8.

Gaponova O.S. (2015), *Staff motivation systems as a tool of corporate planning in innovative companies in early development phases*, "Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika", Perm University Herald. Economy. z. 24, nr 2.

Gaponova O.S., Korshunov I.A. (2013), *Chelovecheskie resursy innovacionnyh kompaniy rannyh faz razvitiya proekta [Sturtaps HR]*, "Innovations", z. 176, nr 6.

Głuszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Gołębiowska E. (2013), *Rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji jutra*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 12, cz. I.

Kopczewski M. (2011), *Rola menedżera we współczesnym zarządzaniu organizacją*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 2.

Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.

Leśniewski M.A., Berny J. (2011), *Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 90.

Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, z. 8, nr 2.

Nawrat D. (2013) *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XIV, z. 9.

Skala A., Kruczkowska E., Olczak M.A. (2015), *Polskie startupy*. „Raport 2015”.

Wiśniewska M. (2013), *Budowanie innowacyjnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem narzędzi motywowania. Studium przypadku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 12, cz. I.

Zelek A., Maniak G. (2013), *Kapitał intelektualny polskich przedsiębiorstw w fazie startu*. „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 156.

www.technologyadvice.com/blog/human-resources, dostęp: 29 czerwca 2015.

www.motywacjemlodych.pl, dostęp: 29 czerwca 2015.

Miron Maicki

Spółeczna Akademia Nauk

m.maicki@attis.pl

Rola strategicznej karty wyników w strategii zrównoważonego rozwoju firm z sektora MŚP

The Role of the Strategic Scorecard in Strategy for the Sustainable Development of Companies from SME Sector

Abstract: Strategic Scorecard (SKW) as a concept for monitoring the strategy implementation was developed by Kaplan and Norton, in contemporary organizations, which play an increasingly greater role due to the pursuit of the Organization to the sustainable development and responsible institution. An essential part of SKW uses a consistent system of financial and non-financial indicators, to the current assessment of the State of the Organization and the level of implementation the strategy. The strategic Scorecard as an important management tool in very variable environment, appreciated, especially by organizations which are trying to apply for credit to the ranks of socially responsible companies.

The article was written on the basis of the most recent research, socially responsible companies listed on the WARSAW STOCK EXCHANGE, in the framework of the RESEKT INDEX. The test method used in the research includes analysis of source materials: available research results, reports on corporate social responsibility of companies and analyzed the latest literature and legal regulations. The conclusions were listed in the final part of this article.

Key words: Strategic Scorecard (SKW), sustainable development, Corporate Social Responsibility

Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie zrównoważonego rozwoju organizacji

Strategiczna Karta Wyników (SKW) określa cele biznesowe firmy, które wychodzą poza obszar celów finansowych. SKW wskazuje działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości. Wyraźnie podkreśla efektywność krótkoterminową oraz czynniki warunkujące długoterminowy sukces finansowy i rynkowy organizacji [Kaplan, Norton 2001, s. 11].

Dzięki SKW organizacje zyskują możliwość przełożenia strategii na działania operacyjne i cele zrozumiałe dla wszystkich pracowników organizacji, nie tylko jak to ma miejsce obecnie dla kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania. SKW określa związki pomiędzy inwestycjami w rozwój i poprawą efektywności procesów a wynikami finansowymi i rynkowymi organizacji. Poprawnie zbudowana SKW pozwala stymulować i kierować zmianami, jakie są niezbędne do skutecznej realizacji obranej strategii w organizacji.

Strategiczna Karta Wyników jest elementem systemu zarządzania strategicznego, wspomagającym realizację strategii w długim okresie rozwoju organizacji. Wykorzystuje system mierzenia efektywności organizacji w następujących procesach zarządzania:

1. doskonalenie wizji i strategii,
2. wyjaśnienie celów i mierników strategicznych wraz z ich integracją z systemami zarządzania, w tym procesowego,
3. planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych,
4. usprawnianie systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji.

Głównym celem zastosowania Strategicznej Karty Wyników jest syntetyczne przedstawienie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji organizacji. To, co należy podkreślić w zakresie wykorzystania SKW, dotyczy możliwości jej wykorzystania przez różne organizacje, zarówno biznesowe, jak też instytucje publiczne czy organizacje non profit. Dzięki temu można powiedzieć, że SKW jest narzędziem uniwersalnym, służącym zapewnieniu spójności między celami określonymi w misji oraz strategii organizacji a podejmowanymi przez organizacje działaniami, co wymaga od kierownictwa stałego mierzenia i kontroli efektów działań strategicznych oraz motywacyjnego oddziaływania na pracowników, którzy zgodnie ze zrównoważonym podejściem, stanowią najcenniejszy zasób organizacji [Kaplan, Norton 2011, s. 11].

Ważnym zadaniem SKW jest koordynowanie najważniejszych obszarów strategicznych firmy w ramach działania różnych procesów. Projekt Strategicznej Karty Wyników to zestaw miar określonych w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów

wewnętrznych i rozwoju oraz ich wzajemnej interakcji. Biorąc pod uwagę dynamikę zdarzeń związanych z cyfryzacją społeczeństwa, gdzie wiedza, kreatywność i umiejętność tworzenia innowacyjnych rozwiązań są jednymi z najważniejszych czynników organizacji [Gołębiowska 2015, s. 7], uzasadnione byłoby poszerzenie katalogu perspektyw SKW, np. o perspektywę poszanowania środowiska, uwzględniając działania UE w zakresie ochrony środowiska.

Jednak dla potrzeb publikacji pozostaniemy w dotychczasowym cztero-wymiarowym układzie, co prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Perspektywy Strategicznej Karty Wyników

Perspektywa	Charakterystyka	Relacje do CSR
Finansowa	Umożliwia ocenę efektów finansowych z perspektyw właściciela, inwestora, menedżerów, określa wpływ realizacji strategii na rozwój ekonomiczny firmy	Odniesienie do perspektywy ekonomicznej
Klienta	Określa docelowy segment działania firmy, zawiera mierniki odnoszące się do satysfakcji klienta z jakości obsługi, terminowości i niezawodności	Odniesienie do perspektywy społecznej
Procesów wewnętrznych	Obejmuje wskaźniki odnoszące się do procesów tworzących wartość dla klienta wewnętrznego i zewnętrznego	Odniesienie do perspektywy społecznej i ekologicznej
Rozwoju	Mierniki odnoszą się do długoterminowego rozwoju i etapów realizacji, z uwzględnieniem stałego doskonalenia	Odniesienie do perspektywy ekonomicznej, społecznej i ekologicznej

Źródło: opracowanie własne.

Efekty wykorzystania SKW a perspektywa CSR w średnich i małych przedsiębiorstwach

Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników do oceny bieżących działań organizacji, w kontekście przyszłych rozwiązań, pozwala menedżerom na dostrzeżenie i określenie popełnionych w przeszłości błędów w trakcie dotychczasowej realizacji strategii, ze wskazaniem elementów odbiegających od działań zaplanowanych. Porównując te efekty z zamierzeniami zawartymi w obszarze CSR organizacja i jej kierownictwo może uczyć się na popełnionych błędach, jak podejmować bardziej właściwe decyzje w przyszłości. SKW stanowi prosty, jasny i przejrzysty model obrazu, jak organizacja i jej komórki funkcjonalne przyczyniają się do osiągnięcia celów strategicznych. Jest to bardzo ważny ele-

ment zarządzania organizacją, ponieważ przejście organizacji z zarządzania operacyjnego, funkcjonalnego na zarządzanie procesowe, umożliwia eliminację zbędnych i kosztownych działań, pozwala wdrożyć optymalizację kosztową związaną ściśle z ochroną środowiska, np. oszczędność energii elektrycznej, wody, ścieków, zużycie papieru itp. Proponowane dualne spojrzenie na działania organizacji z perspektywy SKW i CSR powoduje pełniejszą ocenę tych działań. Wskazuje także organizacjom, jak podejmowane działania strategiczne wpływają na postrzeganie organizacji jako społecznie odpowiedzialnej i w jakim obszarze są największe możliwości działania.

Ponieważ wyzwania współczesności i przyszłości mają charakter globalny, ale muszą uwzględniać efekt działania w mikroskali, konieczne staje się inne spojrzenie na występujące problemy, zarówno w skali kraju, jak i poszczególnych organizacji. Kontynuacja dotychczasowego rozwoju, zdaniem H. Rogalla, zagraża naturalnym podstawom życia wszelkich istot na ziemi i dlatego jest niedopuszczalna z etycznego punktu widzenia [Rogall 2010, s. 38]. Oznacza to, że XXI wiek może być wiekiem zrównoważonego rozwoju lub wiekiem groźnych konfliktów i wojen o klimat i zasoby [Welzer 2008, Muller 2009, s. 22]. Takie ujęcie problemu stało się punktem wyjścia do podjęcia dyskusji o zrównoważonym rozwoju, co znalazło odzwierciedlenie w uzgodnionych w 1992 r. na konferencji Narodów Zjednoczonych w Rio de Janeiro nowych wytycznych dalszego rozwoju, które określono jako *sustainable development* (zrównoważony rozwój). Ciekawe ujęcie tego zagadnienia w działalności gospodarczej, nauce, badaniach oraz edukacji prezentuje E. Gołębiowska w macierzy zakresu *sustainability* [Gołębiowska 2014, s. 32], gdzie zakres *sustainability* obejmuje ład korporacyjny, prawa człowieka, praktyki w miejscu pracy, praktyki rynkowe, środowisko, kwestie konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności, co wpisuje się w cztery perspektywy SKW oraz zasady CSR. Do każdego zakresu zostały przypisane działania niezbędne w zakresie praktyki, badań naukowych oraz w nauce i edukacji. Takie ujęcie wskazuje na nowe koncepcje, jakie powinny być rozwijane, ale również określa, jakie kwalifikacje powinni uzyskiwać przyszli menedżerowie, aby właściwie budować SKW i CSR dla swoich organizacji i interesariuszy, rozumianych nie tylko jako inwestorzy, ale także pracownicy i społeczeństwo. Tak szeroki zakres wymaga zupełnie nowych rozwiązań i narzędzi. Jednym z nich jest Strategiczna Karta Wyników.

Wykres 1. System zarządzania organizacją z perspektywy strategii i CSR



Źródło: opracowanie własne.

Strategiczna Karta Wyników składa się ze wskaźników równoważących wskaźniki finansowe i rozwoju w perspektywie strategicznej i operacyjnej, co pozwala na stwierdzenie, że SKW nazywana jest często "zrównoważoną". Do jej stworzenia menedżerowie wykorzystują mierniki wynikowe, zwykle o charakterze mierzalnym lub jakościowym oraz mierniki prognozujące. Informacje przez nie generowane są niezmiernie istotne dla kadry kierowniczej na wszystkich poziomach organizacyjnych. SKW pozwala dokładnie monitorować bieżącą działalność organizacji oraz wpływa na kształtowanie działalności w przyszłości, z uwzględnieniem parametrów odnoszących się do CSR w trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym.

Zalety Strategicznej Karty Wyników z punktu widzenia CSR

W skład Strategicznej Karty Wyników wchodzi prosty i logicznie dobrane wskaźniki, które odzwierciedlają cele organizacji w konkretnych wymiarach jej działania, nie tylko operacyjnego, ale także w szerszym kontekście społecznym i ekologicznym.

Strategiczna Karta Wyników jest użytecznym narzędziem w kontroli osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu oceny realizowanych działań wykraczających poza zadania podstawowe, w obszarze tzw. odpowiedzialnego bizne-

su. Jednym z takich przykładów jest RESPECT Index, czyli indeks spółek odpowiedzialnych, funkcjonujący na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 2009 r., skupiający spółki publiczne, które w najwyższym stopniu spełniają wymagania w zakresie ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego i relacji z inwestorami, ale przede wszystkim wypełniają szereg innych wymagań zaliczanych do grupy czynników ESG (Environmental, Social and Governance) [DGP biznes, 2016]. Spółki znajdujące się na tym indeksie posiadają strategie opracowane i realizowane z wykorzystaniem SKW.

SKW przejrzystość ujmuje działalność przedsiębiorstwa, jego jednostek w całości kształcie celów i sposobów ich osiągnięcia, co wpływa na znaczącą poprawę komunikacji ze społeczeństwem, przy jednoczesnej poprawie wizerunku organizacji i budowie zaufania społecznego. Obecne wysiłki podejmowane przez organizacje, nawet te najbardziej hojne i wrażliwe społecznie, nie doprowadzają do naprawdę zauważalnej zmiany w obszarze wyzwań środowiskowych czy społecznych. Powoduje to, że problemy organizacji nadal są nierozwiązywane i muszą coraz częściej starać się o pozyskanie społecznego poparcia dla swoich działań. Wymusza to także inne podejście do inwestorów, którzy coraz częściej inwestują w spółki znajdujące się w etycznych indeksach. To wymusza podejmowanie działań w ramach strategii, które pozwolą odzyskać zaufanie społeczne, bez utraty szansy na dalszy zyskowy rozwój. W tym zakresie komunikacji ze społeczeństwem i interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, SKW odgrywa kluczową rolę. Może być ona wykorzystywana w całej firmie poprzez departamentowe karty dokonań, jak i karty dokonań dla indywidualnych pracowników. Pozwala to na synchronizację działań wszystkich komórek i indywidualnych pracowników w celu osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa. Dobrze wpływa na pracowników, motywując ich do efektywnego działania, a w przypadku interesariuszy zewnętrznych wskazuje, jakie rozwiązania będą preferowane w dalszym rozwoju organizacji.

Przykłady wykorzystania podejścia SKW w obszarze CSR

Jednym z przykładów popularyzacji odpowiedzialnego biznesu są publikacje Harvard Business Review Polska, które prezentują od 2007 r., co zmienia się w Polsce w tym obszarze. W raporcie z 2008 r. zaprezentowano zmiany, jakie zostały zaobserwowane w masowym eksperymentowaniu, otwieraniu się na nowe sposoby budowania relacji z kluczowymi interesariuszami, szukania w odpowiedzialnym biznesie inspiracji do zwiększenia konkurencyjności. Ważnym elementem tych działań była szeroko rozumiana „zielona” odpowiedzialność, mająca na celu przede wszystkim to, aby zużywać mniej energii i mniej obciążać środowisko.

Zdaniem autorów raportu odpowiedzialny biznes to podróż, którą każda firma musi odbyć sama, poznając lepiej swoje otoczenie, analizując łańcuch wartości i odpowiadając na szereg fundamentalnych pytań dotyczących swojego miejsca na rynku dziś i jutro, przy jednoczesnym pamiętaniu o podstawowym celu, jakim jest przynoszenie zysków [Raport HBR 2008].

Strategie CSR odnoszą się do najbardziej zaawansowanych społecznie działań organizacji, które przy ich budowie potrafią analizować trendy społeczne, przewidywać istotne z punktu widzenia organizacji oczekiwania otoczenia i wiarygodnie na nie odpowiadać. Dzięki temu CSR nie jest tylko sposobem na zarządzanie reputacją firmy, ale staje się inspiracją do tworzenia innowacyjnych produktów, usług i całego modelu biznesowego. Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników jest elementem podstawowym do przygotowania i realizacji tak pojętego zarządzania. Raport HBR z 2008 r. prezentuje kilka najlepszych praktyk zarządzania strategicznego w Polsce i na świecie, w tym zagadnienie, jak przekształcać strategie od defensywnych do obywatelskich, jak zmieniające się oczekiwania społeczne zmieniają zachowania firm w Polsce, jak tworzyć efektywne strategie CSR, jak zaangażować interesariuszy w budowanie wartości firmy, jak włączyć odpowiedzialność społeczną w procesy biznesowe czy jak zrównoważony rozwój staje się szansą dla środowiska, a jednocześnie wyzwaniem dla biznesu. Przykłady dotyczą firm z różnych sektorów: finansowego, produkcji, usług i komunikacji. Tego typu popularyzacja najlepszych praktyk stanowi istotny przyczynek dla rozwoju innych organizacji.

Kolejny raport HBR z 2012 r. „Odpowiedzialny biznes 2012. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian” [HBR 2012] poświęcony został zagadnieniom zrównoważonego rozwoju jako efektu wielowymiarowej współpracy. Znalazło to również odzwierciedlenie w opublikowanym raporcie „Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050”, gdzie podkreśla się konieczność wielowymiarowej współpracy dla osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju, ale również sam proces tworzenia raportu był przykładem szerokiego dialogu oraz zaangażowania wielu ekspertów i organizacji. Raport powstał dzięki współpracy PwC, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Administracji Rządowej.

Prezentowane w raporcie 2012 zagadnienia dotyczą szeroko rozumianego sojuszu na rzecz potrzebnych zmian w biznesie. Przykładem tego jest hybrydowy łańcuch wartości jako pomost pomiędzy biznesem a społeczeństwem, czas na integrujący biznes staje się szansą lub zagrożeniem dla dalszego rozwoju organizacji, zderzenie dwóch światów poprzez tworzenie wspólnej wartości przez biznes i organizacje społeczne, prowadzenie gry bez przegranych czy zrównoważony rozwój jako efekt wielowymiarowej współpracy. Wszystkie przytoczone przykłady świadczą o postrzeganiu zrównoważonego rozwoju w kontekście wielowymiarowej współpracy, która przekłada się na pozytywne efekty dla wszystkich uczestników relacji. Takie ujęcie problemu budowy strategii dla organizacji wskazuje na jej otwarty charakter, szeroki udział przy jej budowie innych in-

interesariuszy zewnętrznych oraz potrzebę wykorzystania uniwersalnego narzędzia do jej budowy. Takim narzędziem jest Strategiczna Karta Wyników, którą dzięki wielowymiarowej konstrukcji można skutecznie wykorzystać do budowy strategii, umożliwiała ona również skuteczny monitoring jej realizacji.

Istotne jest zwrócenie uwagi na zmianę podejścia do strategii organizacji, jaka nastąpiła w ciągu czterech lat pomiędzy publikacją raportów. W 2008 r. ważne były zagadnienia związane z budową samej strategii CSR, która nie jest tylko sposobem na zarządzanie reputacją firmy, ale powinna stać się inspiracją do tworzenia innowacyjnych produktów, usług oraz całego modelu biznesowego. Wszystkie przykłady wskazywały, jak budować tego rodzaju strategię. Ujęcie zaprezentowane w raporcie z 2012 r. poszerza liczbę uczestników procesu tworzenia strategii o interesariuszy zewnętrznych, w tym przedstawicieli organizacji społecznych. Wskazuje to na inny wymiar podejścia do tworzenia i budowy strategii. W 2008 r. była to strategia rozwoju organizacji, w 2012 r. jest to strategia kooperacji i współpracy, co prezentuje wykres 2.

Wykres 2. Zmiany w podejściu do budowy strategii organizacji



Źródło: opracowanie własne, na podstawie raportów HBR z 2008 r. i 2012 r.

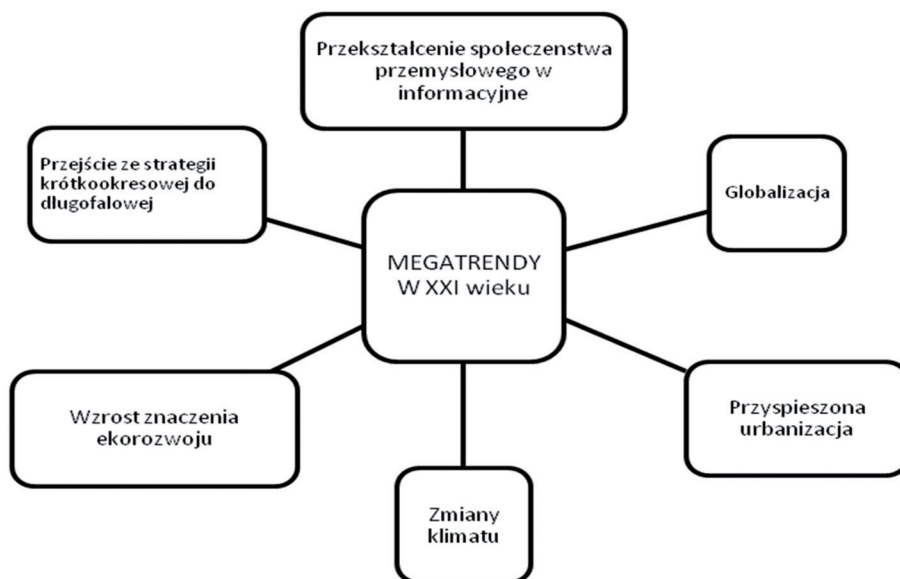
Wskazana ewolucja w podejściu do budowy strategii organizacji związana była między innymi z postępującymi skutkami kryzysu gospodarczego (lata 2007–2010), szybkim rozwojem społeczeństwa cyfrowego czy postępującą globalizacją gospodarki w wymiarze finansowym i modeli biznesowych. Nastąpiła w wyniku tego unifikacja zasad tworzenia strategii, powstają nowe nurty w naukach o zarządzaniu, jak np. koncepcja gospodarki o obiegu zamkniętym, który może być szansą lub zagrożeniem dla organizacji [Deloitte, Warszawa 2016]. Podejście do gospodarki jako obiegu zamkniętego wynika głównie z globalizacji i dostępności technologii, które powodują dość gwałtowne przyspieszenie różnego rodzaju przemian w otoczeniu organizacji.

Takie spojrzenie na otoczenie organizacji wymaga szerokiej perspektywy, z uwzględnieniem megatrendów rozwojowych, które w przyszłości będą kształtowały rozwój polskich organizacji, jak i organizacji globalnych. Megatrendy rozumiane są jako narastająca fala zmian, która formuje się powoli, jest nieodwracalna, wywiera silny wpływ na przyszłość, ma dalekosiężne skutki społeczne. Do takich megatrendów należy zaliczyć cyfryzację i wirtualizację życia i gospodarki, transformację społeczeństwa przemysłowego

w społeczeństwo informacyjne. Kolejna grupa megatrendów dotyczy zmian klimatycznych i wyczerpywania się zasobów naturalnych, przy utracie bioróżnorodności i rosnącej wielkości generowanych odpadów, co może zagrażać dotychczasowym modelom gospodarowania i rozwoju organizacji.

W odpowiedzi na tak sformułowane wyzwania w zakresie zrównoważonego rozwoju zarówno społecznego, jak i gospodarczego, Komisja Europejska w grudniu 2015 r. opublikowała pakiet aktów prawnych dotyczących gospodarki o obiegu zamkniętym (Circular Economy Package CEP).

Wykres 3. Obecnie występujące megatrendy w otoczeniu organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Deloitte (2016), *Gospodarka o obiegu zamkniętym. Jak wyzwolić potencjał z planowanych zmian*, Warszawa, maj 2016, Deloitte Sustainability Consulting Central Europe, s. 5.

Celem powyższych regulacji unijnych jest powrót Europy na ścieżkę wzrostu gospodarczego dzięki inteligentnemu wykorzystaniu zasobów naturalnych oraz materiałów z recyklingu, inwestycjom w badania i nowe technologie. Filarem takiego działania ma być gospodarka efektywnie korzystająca z zasobów, jeszcze dostępnych lub nowo odkrywanych. Wśród planowanych działań przedstawionych w Pakiecie CEP zostały zawarte następujące rozwiązania dla organizacji, które prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Planowane działania zawarte w Circular Economy Package CEP

Lp.	Obszar działania	Planowane działanie
1	Obszar ekologiczny – normy środowiskowe	Surowce wtórne – ułatwienie ich identyfikacji i zwiększenie potencjału wykorzystania na rynku
2	Obszar ekonomiczny i środowiskowy – wsparcie działań na rzecz obiegu zamkniętego	Kwestie recyklingu, trwałości produktów, biodegradowalność i ograniczenie substancji niebezpiecznych
3	Obszar społeczny – wsparcie działań na rzecz ograniczenia marnowania żywności	Obniżenie strat w łańcuchu produkcji i dostaw żywności, oznaczanie dat ważności do spożycia, zmniejszenie ilości odpadów spożywczych o połowę do 2030 r.
4	Obszar ekonomiczny –doskonalenie procesów produkcyjnych	Wdrożenie najlepszych praktyk w zakresie gospodarowania odpadami, efektywne gospodarowanie zasobami naturalnymi
5	Obszar ekologiczny – wtórne wykorzystanie wody	Wprowadzenie minimalnych wskaźników dotyczących wtórnego wykorzystania wody
6	Obszar ekonomiczny – odpowiedzialność producenta	Rozszerzenie minimalnych wymagań w zakresie odpowiedzialności producenta za produkt/usługę do jego faktycznego zużycia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2008/98/EC .

Dzięki podjętym działaniom, do 2030 r. Komisja Europejska zamierza doprowadzić do osiągnięcia celów zawartych w tabeli 3.

Tabela 3. Planowane do osiągnięcia cele w zakresie Circular Economy Package do 2030 r.

Lp.	Obszar	Mierniki
1	Recykling	Szerokie zastosowanie materiałów do ponownego użycia, recyklingu, we współpracy pomiędzy różnymi gałęziami przemysłu
2	Odpady	Zakaz składowania segregowanych odpadów
3	Składowanie odpadów	10% poziom składowanych odpadów
4	Składowanie opakowań	75% poziom recyklingu odpadów opakowaniowych
5	Odpady komunalne	65% poziom recyklingu odpadów komunalnych

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Tak określone parametry dla gospodarki w zakresie ochrony środowiska w ramach Circular Economy Package CEP, stanowią ogromne wyzwanie dla różnych organizacji, nie tylko produkcyjnych. Osiągnięcie tak określonych mierników wymaga ponownego przemyślenia strategii działania wielu organizacji. Oznacza również konieczność zastosowania niestandardowych rozwiązań, jak np. współdziałanie i kooperacja przy budowie strategii z organizacjami społecznymi. Tak ustalone cele dla organizacji biznesowych będą również wymagały zastosowania prostego narzędzia do budowy i monitoringu realizacji strategii, które będzie uniwersalne, wystandaryzowane i czytelne dla różnego rodzaju organizacji. Takim narzędziem jest Strategiczna Karta Wyników, która jest uniwersalna, możliwa do stosowania w różnych segmentach gospodarki, wykorzystywana dzięki rozprzestrzenianiu się organizacji globalnych i modeli naukowych na całym świecie. Jest zatem narzędziem właściwym do wykorzystania również dla polskich organizacji, szczególnie tych, które zaliczają się do organizacji odpowiedzialnych społecznie albo są organizacjami publicznymi znajdującymi się w RESPECT Indexie na GPW w Warszawie lub w innym indeksie giełdowym firm etycznych.

Bibliografia

Deloitte (2016), *Gospodarka o obiegu zamkniętym. Jak wyzwolić potencjał z planowanych zmian*, Warszawa, maj 2016, Deloitte Sustainability Consulting Central Europe.

Gołębiowska E. (2015), *Zarządzanie nowe perspektywy. Heurystyczne podejście do innowacyjności*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź-Warszawa, t. XVI, zeszyt 11, część 1.

Gołębiowska E. (2014), *Sustainability jako strategiczne rozwiązywanie problemów organizacji* [w:] red. I. Hejduk, *Koncepcja sustainability wyzwaniem współczesnego zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa

Kaplan R.S., Norton D.P. (2011), *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartość na mierzalne wyniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Sopot.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN.

Muller M. (2009), *Nachhaltige Weltklimaordnung, Vier tiefe Krisen – eine große Chance*, „Neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte“.

Rogli H. (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań.

Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2008/98/EC.

Ranking odpowiedzialnych firm 2016, Dziennik Gazeta Prawna Biznes, Nr 97 (4244) 20.05.2016.

Raport HBR Polska (2012) Odpowiedzialny Biznes. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian.

Raport HBR Polska (2008) Odpowiedzialny Biznes 2008.

Grzegorz Zimon

Politechnika Rzeszowska

gzimon@prz.edu.pl

Analiza kosztów ogólnego zarządu w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych

Costs Analysis of General Management in Small and Medium-Sized Trading Enterprises

Abstract: The aim of the article is to present the costs of general management in small and medium-sized trading enterprises. In the article the general classification of management costs, the place of arising costs in the trading unit, classifications and management costs for the business units have been presented. The methods for the assessment of costs management in the trading companies have been discussed. Then, on the example of three traders an analysis of general management of expenses has been conducted. The research was conducted on a group of three companies in the same industry. The data were obtained from the financial statements of 2014. An initial analysis of financial statements and ratio analysis were applied. The study showed that the share of management costs in operating expenses was high.

Key words: analysis, costs, the board

Wprowadzenie

Menadżerowie zarządzający przedsiębiorstwem starają się cały czas optymalizować poziom kosztów prowadzonej działalności. Zarządzanie kosztami powinno prowadzić do redukcji zbędnych kosztów, nie powinno jednak obniżać przychodów. Nie może dojść do

sytuacji, gdzie w wyniku procesu optymalizacji kosztów obniżono jakość oferowanych usług, co doprowadziło do utraty stałych kontrahentów. Rosnące koszty utrzymania pracowników, surowców, nowoczesnej technologii są konieczne, aby nie odbiegać od konkurencji. Jednocześnie coraz krótszy „cykl życia” materiałów, produktów, aktywów trwałych powoduje, że proces zarządzania kosztami okazuje się coraz trudniejszy. Najczęściej oszczędności poszukuje się na wydziałach produkcyjnych, magazynach lub po prostu w obszarze zasobów pracy żywej. Warto jednak przeprowadzić szczegółową analizę ponoszonych kosztów na wydziale zarządu, który bardzo często jest źródłem nietrafionych i niepotrzebnych wydatków a wzrost w tej grupie kosztów charakteryzuje niekorzystne tendencje rozwojowe [Gabrusewicz 2005, s. 192]. Celem opracowania jest analiza kosztów ogólnego zarządu w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych.

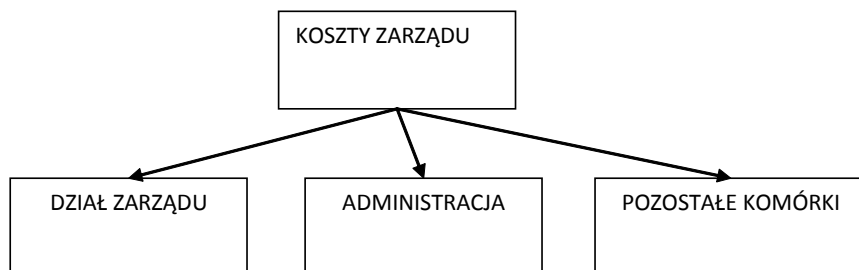
Koszty ogólnego zarządu

Koszty ogólnego zarządu to koszty pośrednie [Nowak 2003, s. 81]. Ten typ kosztów nie jest kosztem produktu [Walińska 2009, s. 476]. Koszty ogólnego zarządu obejmują koszty poniesione w celu wykonywania czynności ogólnych i administracyjnych [Shim, Siegel 2009 s. 35]. Do tej grupy kosztów ogólnego zarządu zalicza się koszty związane z utrzymaniem zarządu przedsiębiorstwa, administracji oraz organizacją i obsługą funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Koszty ogólnego zarządu w przedsiębiorstwie można podzielić na:

- koszty administracyjno-gospodarcze,
- koszty ogólnoprodukcyjne.

Na koszty administracyjno-gospodarcze składają się koszty zarządu i finansowe [Gierusz 2005, s. 494]. Analizując koszty ogólnego zarządu w przedsiębiorstwie handlowym należy dokonać ich podziału na trzy podstawowe obszary:

Rysunek 1. Podział kosztów ogólnego zarządu według miejsc ich powstawania



Źródło: opracowanie własne.

W skład działu zarządu wchodzi kosztów ponoszonych przez ścisły zarząd przedsiębiorstwa (prezesa, dyrektorzy). Administracja to z kolei sekretariat i księgowość. Pozostałe funkcjonujące w ramach zarządu komórki to informatycy, doradcy finansowi i prawni, dział kontroli jakości.

W ramach poszczególnych grup można wyróżnić następujące rodzaje kosztów:

- wynagrodzenia, warto w tej grupie wyodrębnić pozycje nagrody;
- narzuty na wynagrodzenia,
- koszty podróży służbowych,
- koszty reprezentacji,
- koszty zużycia paliwa,
- koszty zużycia materiałów biurowych,
- usługi telekomunikacyjne, Internet.

Do kosztów finansowych zalicza się [Gierusz 2005, s. 494]:

- podatek od nieruchomości budynków i magazynów,
- podatek od środków transportu służących zarządowi,
- opłaty administracyjne np. znaczki skarbowe, opłaty notarialne, sądowe.

Druga część kosztów to koszty ogólnoprodukcyjne, które w większości przypadków w przedsiębiorstwach handlowych nie będą występować. J. Gierusz dokonuje ich podziału na:

- koszty osobowe i rzeczowe utrzymania komórek ogólnego przeznaczenia, takich jak: magazyny, budynek zarządu, drogi ogólnozakładowe, parkingi,
- koszty osobowe i rzeczowe utrzymania komórek wykonujących usługi, których jednak z powodu trudności w pomiarze ilości świadczeń lub ze względu na niewielkie roz-

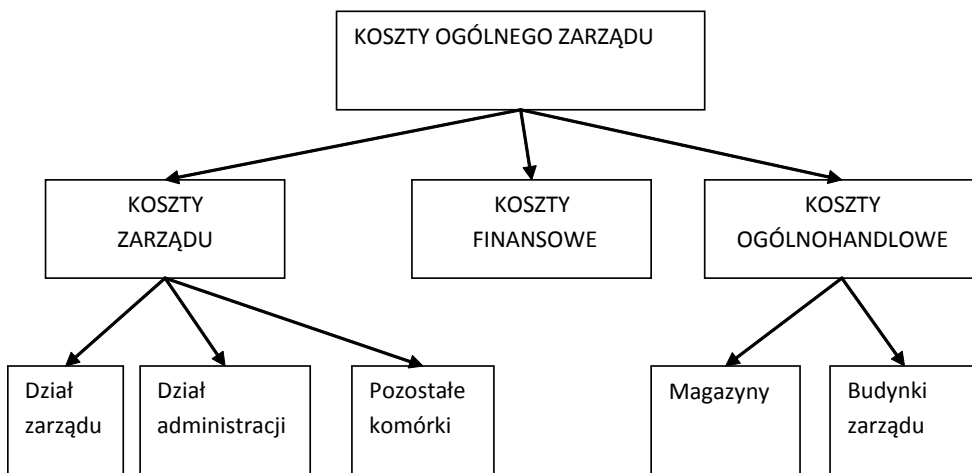
miary działalności nie zaliczono do produkcji pomocniczej, są to: straż przemysłowa, laboratoria, biura konstrukcyjne, dział informatyki, dział jakości, radiowęzeł zakładowy. W przedsiębiorstwach handlowych większość z tych kosztów nie występuje. Mogą pojawić się działy informatyki, kontroli jakości, które można zaliczyć do kosztów pozostałych komórek (rysunek 1) lub pozostawić w tej grupie kosztów.

- koszty scentralizowanych funkcji – wymagających ze względu na ich znacznie wyodrębnienia np.: werbunek pracowników (rozławkowe), ochrona środowiska, szkolenia zawodowe. W jednostkach handlowych ten rodzaj kosztów nie będzie występował.
- Pozostałe koszty ogólnoprodukcyjne np. koszty przestoju zakładu. Ta grupa kosztów w firmach handlowych nie występuje.

W przedsiębiorstwach handlowych nie powinno stosować się określenia koszty ogólnoprodukcyjne, można je zastąpić określeniem koszty ogólnohandlowe lub handlowe.

Analizując w/w podział kosztów ogólnego zarządu w typowym przedsiębiorstwie handlowym podział tych kosztów będzie wyglądał inaczej niż w firmach produkcyjnych. Szczegóły przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Struktura kosztów ogólnego zarządu w typowym przedsiębiorstwie handlowym



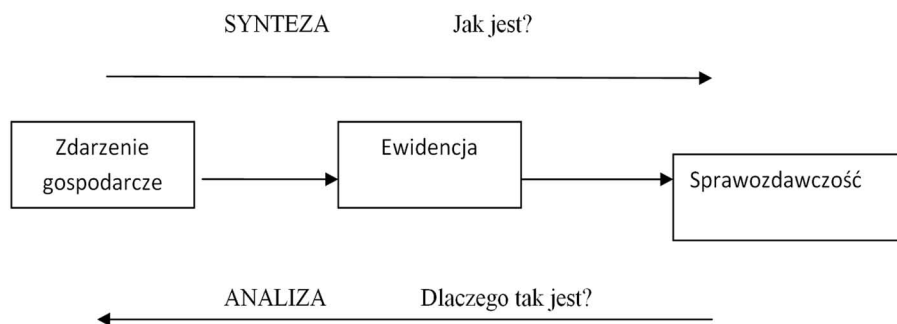
Źródło: opracowanie własne.

Wskaźniki i metody zarządzania kosztami

Koszty w przedsiębiorstwie odgrywają bardzo ważną rolę, ponieważ wpływają na wynik finansowy, jaki uzyskuje przedsiębiorstwo. Ponadto są nośnikiem wielu informacji ekonomicznych, niezbędnych do podejmowania decyzji w zarządzaniu i kierowaniu działalnością gospodarczą przedsiębiorstw [Wasniewski, Skoczylas 2004, s. 209]. Ich znajomość, struktura informacja o miejscach powstawania ułatwia kierującym przedsiębiorstwem zarządzanie. Celem analizy kosztów jest dostarczenie jednostkom gospodarczym informacji niezbędnych do poznania i oceny poniesionych kosztów, ustalenia możliwości ich obniżenia oraz opracowania sposobów zwiększenia efektywności gospodarowania [Sawicki 2000, s. 18]. W celu dokonania analizy ponoszonych kosztów w przedsiębiorstwie warto posłużyć się podstawowymi narzędziami i metodami, jakimi są wstępna analiza rachunku zysków i strat oraz analiza wskaźnikowa.

Przedsiębiorstwo, aby uzyskać przychody, musi ponieść koszty. Koszty różnią się od przychodów tym, że powstają wewnątrz przedsiębiorstwa, natomiast przychody przedsiębiorstwo osiąga na zewnątrz na rynku [Gabrusewicz 2005, s. 156]. Analiza kosztów jest więc podstawowym narzędziem służącym kontroli ponoszonych kosztów. Analiza kosztów jest przeprowadzana w grupie kosztów przeszłych, już poniesionych i zaksięgowanych, jednak wyniki tej analizy nie są tylko wartością historyczną. Porównanie ich z wynikami przedsiębiorstw działających w tej samej branży daje odpowiedź, jak sprawnie jest zarządzane przedsiębiorstwo. Analiza kosztów jest częścią analizy finansowej, powiązania pomiędzy powstaniem zdarzeń gospodarczych, ich ewidencją i sprawozdawczością przedstawia rysunek nr 3.

Rysunek 3. Analiza finansowa jako czynność badawcza



Źródło: W. Brzezina, Ogólna teoria rachunkowości, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1998, s. 35.

Podstawowym celem analizy kosztów jest dokonanie oceny wielkości i struktury ponoszonych kosztów. W tym celu stosuje się wstępną analizę rachunku zysków i strat oraz wybrane wskaźniki z analizy wskaźnikowej. Poza tym analiza kosztów powinna dać odpowiedź na następujące pytania [Gabrusewicz 2005, s. 218]:

- Jaka jest wielkość i podstawowe tendencje kształtowania się kosztów działalności przedsiębiorstwa, czy w rozpatrywanym czasie następuje wzrost czy zmniejszenie się kosztów oraz jaka jest skala tych zmian,
- Jakie są najważniejsze czynniki determinujące wielkość i zmiany kosztów,
- Jaki jest poziom kosztów, czyli jaka jest ich relacja do przychodów,
- Czy poziom kosztów oraz tendencje ich zmian stwarzają warunki do wzrostu konkurencyjności produktów przedsiębiorstwa oferowanych na rynek, czy też nie,
- Jaka jest rola kosztów w umacnianiu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Analizę kosztów należy przeprowadzić w dwóch etapach. Pierwszy dotyczy wstępnej analizy kosztów, drugi to wskaźnikowa analiza kosztów. Jeżeli firma określiła pewne wielkości planowane kosztów, to ich analizę można wzbogacić o analizę odchyień. Wstępna analiza sprawozdań finansowych stanowi początkową fazę analizy finansowej i obejmuje zazwyczaj dwa elementy – bilans i rachunek wyników. Polega ona na zestawieniu obecnie uzyskanych wartości poszczególnych pozycji z wielkościami przyjętymi, jako punkt odniesienia, którymi są zazwyczaj dane uzyskane z przeszłych okresów sprawozdawczych lub pochodzące z planów finansowych na przyszłość. Wstępną analizę sprawozdań finansowych można podzielić na pionową i poziomą. Pionową analizę można ograniczyć do wyraźnych fragmentów sprawozdań finansowych. Do takich części, których analiza będzie związana z oczekiwaniami informacyjnymi w zakresie sytuacji majątkowo-finansowej jednostki [Gos, Hońko, Szczypa 2013, s. 166]. W celu przeprowadzenia analizy kosztów należy dokonać wstępnej analizy rachunku zysków i strat. Pozwala ona na dokładne zbadanie trendów w poszczególnych pozycjach ponoszonych kosztów i odniesienia ich do przychodów. Umożliwia ona także wywnioskowanie, na jakich parametrach należy się skupić w sposób szczególny oraz które warianty należy objąć głębszą analizą w kolejnych fazach badania finansowego. Istotą analizy pionowej osiągniętego rezultatu finansowego jest badanie udziału poszczególnych kosztów i przychodów w ogólnej wartości osiągniętych przychodów ze sprzedaży, zaś poziomej – analiza wszelkich zmian oraz ich trendów. Zakres wstępnej analizy rachunku wyników zawiera również badanie relacji zachodzących pomiędzy różnymi kategoriami zysków oraz strat [Zimon 2015, s. 222].

Po przeprowadzeniu wstępnej analizy kosztów przedsiębiorstwa, odzwierciedlającej początkowe informacje o jednostce, badanie to rozwijane jest o drugą część analizy finansowej, nazywaną analizą wskaźnikową. Polega ona na wyliczaniu serii wskaźników, przedstawiających występujące między poszczególnymi wielkościami sprawozdań

finansowych zależności. Na ogół analizę wskaźnikową wykonuje się w czterech podstawowych obszarach, takich jak płynność, rentowność, zadłużenie i obrotowość. Aby ocenić jednak efektywność zarządzania jednostką, konieczne jest dołożenie obszaru ściśle związanego z ponoszonymi kosztami. W tym celu należy dokonać analizy wskaźnikowej kosztów i posłużyć się następującymi miernikami kosztów [Zimon 2015, s. 224]:

- wskaźnik poziomu kosztów informuje, o ile procent „tanieje” lub „drożeje” średnio złotówka osiągniętych przychodów ze sprzedaży [Waśniewski, Skoczylas, 2004, s. 228];

$$\frac{\text{koszty działalności operacyjnej}}{\text{przychody ze sprzedaży netto}} \times 100\% .$$

Poziom tego wskaźnika informuje o bezpieczeństwie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Im niższy wynik, tym mniej kosztów podstawowej działalności obciąża przychody z tej działalności [Wędzki 2006, s. 328].

- Wskaźnik poziomu kosztów towarów, związany z działalnością handlową przedsiębiorstwa. Wskaźnik określa wartość sprzedanych towarów i materiałów w odniesieniu do przychodów netto ze sprzedaży towarów i materiałów, zgodnie ze wzorem:

$$\frac{\text{wartość sprzedanych towarów i materiałów}}{\text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}} \times 100\% .$$

- Wskaźnik relacji kosztów zarządu do przychodów ze sprzedaży

$$\frac{\text{koszty zarządu}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \times 100\% .$$

Wskaźnik ten bardzo często jest rozszerzony o koszty sprzedaży. Jednak autorzy sugerują rozdzielnie go na koszty zarządu i sprzedaży. Wskaźnika relacji kosztów zarządu do przychodów ze sprzedaży, jeżeli utrzymuje się na stałym poziomie w pewnym okresie, można wtedy używać do wyznaczenia przybliżonych wartości kosztów do chwili uzyskania rzeczywistych lub dokładniejszych danych [Tyran 2005, s. 55].

W celu uzyskania szerszych informacji można wykorzystać informacje na temat kosztów pochodzące z kont analitycznych np. koszty wynagrodzeń pracowników zarządu

$$\frac{\text{koszty wynagrodzeń pracowników zarządu}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$$

Informuje on, ile kosztów związanych z wynagrodzeniami pracowników pochłonęło wypracowanie przychodów ze sprzedaży.

Bardzo dobrym miernikiem informującym o gospodarowaniu kosztami jest wskaźnik udziału kosztów zarządu w kosztach ogółem.

$$\frac{\text{koszty zarządu}}{\text{koszty ogółem}}$$

Wysoki udział kosztów zarządu w kosztach ogółem niekorzystnie wpływa na możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

Aby uzyskać bardziej szczegółowe informacje na temat ponoszonych kosztów, można skorzystać z wskaźników informujących o strukturze kosztów, określających udział poszczególnych kosztów zarządu w poszczególnych kosztach ogółem np. wynagrodzeń zarządu.

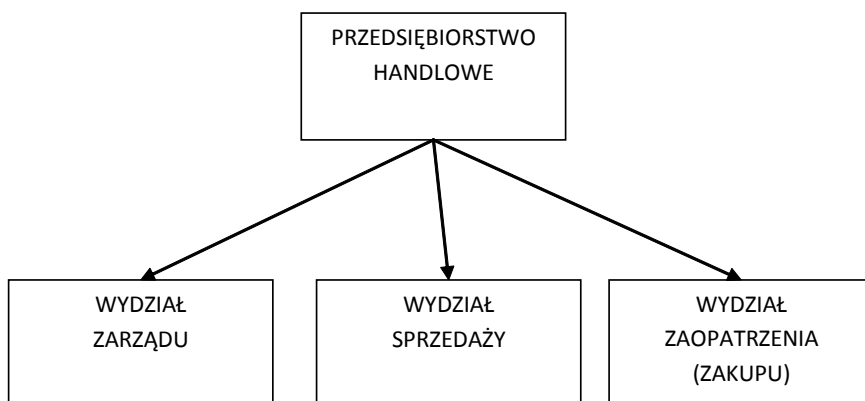
$$\frac{\text{koszty wynagrodzeń zarządu}}{\text{koszty wynagrodzeń}}$$

Analiza kosztów w wybranych przedsiębiorstwach handlowych

Badane przedsiębiorstwa to małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe działające w tej samej branży. Badania zostały przeprowadzone na podstawie sprawozdań finansowych z roku 2014. W roku 2014 badane jednostki uzyskiwały przychody w granicach 40–50 mln złotych.

Na potrzeby analizy kosztów pod kątem miejsc powstawania, przedsiębiorstwo handlowe zostało rozdzielone na trzy wydziały. Szczegóły przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Struktura organizacyjna w przedsiębiorstwie handlowym



Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach handlowych najwyższy udział kosztów, bardzo często sięgający 80% kosztów ogółem, stanowią koszty zakupionych towarów [Atkinson, Kaplan, Matsumura, Young 2012, s. 125].

Znajduje to potwierdzenie w przedsiębiorstwach, które poddano analizie, szczególnie przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Wybrane wskaźnik analizy kosztów w badanych przedsiębiorstwach handlowych

Wskaźnik	Przedsiębiorstwo 1	Przedsiębiorstwo 2	Przedsiębiorstwo 3
Wskaźnik poziomu kosztów towarów	80%	82%	83%
Wskaźnik poziomu kosztów	95%	96%	96%
Udział kosztów zarządu w kosztach działalności operacyjnej	11%	12%	14%

Źródło opracowanie własne.

Strukturę poniesionych kosztów działalności operacyjnej w badanych przedsiębiorstwach przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Koszty działalności operacyjnej w badanych przedsiębiorstwach

Koszty	Przedsiębiorstwo 1	Przedsiębiorstwo 2	Przedsiębiorstwo 3
Koszty działalności operacyjnej	41 290 609,27	56 158 733,01	51 217 365,62
I. Amortyzacja	319 455,33	245 061,53	109 820,34
II. Zużycie materiałów i energii	676 700,89	542 611,55	412 024,33
III. Usługi obce	1 240 274,92	2 631 412,88	2 200 139,12
IV. Podatki i opłaty	90 100,03	114 598,94	88 920,11
V. Wynagrodzenia	2 443 791,13	4 157 756,40	3 802 498,23
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadc.	524 457,36	707 956,79	721 830,28
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	118 461,6	368 598,09	120 333,1
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	35 877 368,01	47 390 736,83	43 761 800,11

Źródło opracowanie własne.

W analizowanych przedsiębiorstwach koszty rodzajowe rozkładały się na poszczególne wydziały w następujący sposób – szczegóły przedstawia tabela 3:

Tabela 3. Koszty wg miejsc powstawania w badanych przedsiębiorstwach

Koszty	Przedsiębiorstwo 1	Przedsiębiorstwo 2	Przedsiębiorstwo 3
Koszty ogółem	5 413 241,26	8 767 996,18	7 455 565,51
Zarząd	1 863 638,64	2 980 231,42	2 559 964,63
Sprzedaż	2 891 300,22	4 498 320,1	4 000 100,77
Zaopatrzenie	658 302,4	1 289 444,66	895 500,11

Źródło opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach udział kosztów zarządu w poszczególnych kosztach rodzajowych przedstawia tabela 4 poniżej.

Tabela 4. Udział kosztów zarządu w poszczególnych kosztach rodzajowych

Koszty	Przedsiębiorstwo 1	Przedsiębiorstwo 2	Przedsiębiorstwo 3
Amortyzacja	78%	80%	85%
Zużycie materiałów i energii	70%	66%	70%
Usługi obce	35%	30%	29%
Wynagrodzenia	40%	31%	33%
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	60%	50%	55%
Podatki i opłaty	80%	90%	80%
Pozostałe koszty rodzajowe	72%	65%	70%

Źródło opracowanie własne.

W tabeli 5 przedstawiono najważniejsze pozycje kosztów zarządu ponoszone w przedsiębiorstwach.

Tabela 5. Koszty zarządu w badanych przedsiębiorstwach

Koszty zarządu	Przedsiębiorstwo 1	Przedsiębiorstwo 2	Przedsiębiorstwo 3
Wynagrodzenia	977 516	1 288 904	1 254 660
Usługi obce	434 058	789 423	638 388
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	314 667	353 978	397 006
Zużycie materiałów i energii	473 690	358 123	288 416

Źródło opracowanie własne.

Najwyższy udział kosztów w badanych przedsiębiorstwach stanowią koszty wynagrodzeń. W pozycji usługi obce największy udział mają czynsze, usługi prawne, informatyczne, remonty środków transportu wykorzystywanych przez zarząd. W przypadku świadczeń na rzecz pracowników, największy udział mają składki ZUS oraz szkolenia dla pracowników zarządu. W grupie zużycie materiałów i energii największy udział stanowią koszty paliwa, koszty funkcjonowania działu księgowości i sekretariatu. Ważną grupą kosztów są pozostałe koszty rodzajowe, w których najważniejsze pozycje to delegacje, ubezpieczenia majątkowe. W przypadku usług telekomunikacyjnych koszty zarządu w badanych firmach znajdują się na niskim poziomie, w przedziale 800–1500 zł miesięcznie.

Uwagi końcowe

Badane przedsiębiorstwa to małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe. Największy udział w kosztach działalności operacyjnej stanowią koszty związane z zakupem towarów. Wartość sprzedanych materiałów w cenie zakupu w przedsiębiorstwach stanowi od 80% do 83% w analizowanym okresie. Na pozostałe koszty składają się koszty wydziałów zarządu, sprzedaży i zaopatrzenia. Koszty zaopatrzenia stanowią najmniejszy udział kosztów w jednostkach handlowych, a koszty sprzedaży od 40% do 55%. Koszty ogólnego zarządu stanowią z kolei w przedsiębiorstwach handlowych około 35% kosztów ogółem i jest to duży udział.

Problemem z zarządzaniem tą grupą kosztów jest to, że są one bardzo często ściśle związane z właścicielami przedsiębiorstw. I tutaj w tym obszarze proces optymalizacji kosztów jest bardzo trudny do zrealizowania. Na ogół w przedsiębiorstwach zarządzający jednostką będą szukali miejsc do optymalizacji kosztów na niższych poziomach administracji, gdzie będzie można w niewielkim stopniu zredukować koszty, a nie „u siebie”. Zazwyczaj pominięte będą te obszary na wydziale zarządu, gdzie bardzo często dochodzi do sytuacji pojawiania się wydatków ekonomicznie nieuzasadnionych. Sztandarowym przykładem może być np. zakup bardzo drogich środków transportu i później koszty ich utrzymania. Wydatki te jednak przynoszą korzyści, ponieważ poprawiają wizerunek przedsiębiorstwa. Ważne jednak staje się, aby koszty ogólnego zarządu, które nie są bezpośrednio związane ze sprzedażą i są na ogół stałe, były co jakiś czas szczegółowo analizowane. Zarządzający przedsiębiorstwem powinni zastanowić się nad wielkością wydatków ponoszonych na potrzeby zarządu i ich zasadnością.

Bibliografia

Atkinson A., Kaplan R.S., Matsumura E.M., Young S.M. (2012), *Management Accounting. Information for Decision Making and Strategy Execution*, New Jersey, Pearson.

Brzezin W. (1998), *Ogólna teoria rachunkowości*, Częstochowa Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.

Gabrusewicz W. (2000), *Podstawy analizy finansowej*, Warszawa, PWE.

Gabrusewicz W. (2005), *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa.

Gierusz J. (2005), *Plan kont z komentarzem. Handel Produkcja Usługi*, Gdańsk, ODDK.

Gos W., Hońko S., Szczypa P. (2013), *ABC sprawozdań finansowych. Jak czytać, interpretować i analizować*, Warszawa, Cedewu.

Nowak E. (2003). *Rachunek kosztów przedsiębiorstwa*, Wrocław, Wydawnictwo Ekspert.

Sawicki K. (2000), *Analiza kosztów firmy*, Warszawa, PWE.

Shim K.J., Siegel J.G. (2009), *Modern cost management & analysis*, New York, Barrons Business Library.

Tyran M.R. (2005), *Wskaźniki finansowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Walińska E. (red.) (2009), *Mini-meritum. Rachunkowość*, Warszawa, Wolters Kluwer Business,

Waśniewski T., Skoczył K. (2004), *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.

Wędzki D. (2006), *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Kraków, Wolters Kluwer,

Zimon G. (2015), *Analiza kosztów jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] G. Lew (red.), *Wybrane aspekty rachunkowości – wymiar teoretyczny i praktyczny*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.

Agnieszka Maciąg

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Hanna Górska-Warsewicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

hanna.gorska@interia.pl

Wybrane aspekty szacowania wartości marki w małych i średnich przedsiębiorstwach

Selected Aspects of Brand Value Estimation in Small and Medium-Sized Enterprises

Abstract: The aim of the publication is to present the issue of the valuation of the brand as one of the components of intangible assets and legal context of estimating the value of small and medium-sized enterprises. The methodology of the study was the analysis of available and most commonly used methods of brand valuation. The text specifies and characterizes the basic methods of valuation of brands that can be used in the process of estimating the intangible resources of small and medium-sized enterprises.

Key words: business valuation, Brand, immaterial resources of the company, the value of enterprises, small and medium companies.

Wstęp

Wycena przedsiębiorstwa polega na ustaleniu faktycznej jego wartości przez oszacowanie wszystkich składników materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa przy zastosowaniu wybranych metod. Niezbędnym etapem w procesie wyceny jest ustalenie jej

celu oraz wybór właściwej metody. Czynnikiem determinującym dobór optymalnej metody wyceny jest przede wszystkim wielkość przedsiębiorstwa. Zdefiniowanie małego podmiotu jako obiektu wyceny sprowadza się do identyfikacji takich cech wycenianego podmiotu, które w istotny sposób utrudniają zastosowanie do wyceny standardowych metod i technik [Kuczowicz 2012, s. 27]. Obecnie koncepcje wycen stosowane są głównie w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw, głównie spółek giełdowych. Podstawowy cel i przyczynę, dla której dokonywane są oszacowania wartości przedsiębiorstw, stanowią transakcje kupna-sprzedaży, postępowań sądowych dla potrzeb podziałów, wykupów, ustalenia cen akcji oraz postępowań likwidacyjnych. Ważna grupa przyczyn wycen spółek jest także związana z ustaleniem parytetu wymiany udziałów lub akcji (art. 501 k.s.h), z wyceną udziałów lub akcji w przypadku przekształcenia spółki (art. 566 k.s.h), wyceną akcji przy przymusowym wykupie akcji od akcjonariuszy, którzy nie zgadzają się na istotną zmianę przedmiotu działalności spółki (art. 417 w związku z art. 416 k.s.h), wyceną akcji w przypadku przymusowego wykupu akcji od akcjonariuszy mniejszościowych, zgodnie z art. 418 k.s.h [Panfil 2009, s. 13].

Obserwacje rozwoju funkcjonujących we współczesnej gospodarce małych przedsiębiorstw uwidaczniają brak możliwości ustalenia jednorodnych metod wyceny możliwych do zastosowania w tej grupie podmiotów. Istotną zatem kwestią dla małych przedsiębiorców jest dobór właściwej metody wyceny. W praktyce wycena wartości małego przedsiębiorstwa sprowadza się do oszacowania zasobów o charakterze finansowym, rzeczowym oraz niematerialnym. Specyficzną grupę stanowią zasoby niematerialne, które nie zawsze w pełni znajdują odzwierciedlenie w bilansie. W odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, nieprowadzących pełnej księgowości, wartości niematerialne mają charakter pozabilansowy.

Celem niniejszego opracowania była analiza problematyki wyceny marek jako jednego ze składników wartości niematerialnych i prawnych. Szczególną uwagę zwrócono na istotę i zasady wyceny wartości niematerialnych i prawnych, metody wyceny stosowane dla potrzeb dużych podmiotów, w tym spółek akcyjnych oraz możliwości zastosowania wybranych metod do wyceny marek w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Istota i zasady wyceny wartości niematerialnych oraz prawnych małych i średnich przedsiębiorstw

W myśl art. 3 ust. 1 pkt. 14 Ustawy o rachunkowości do wartości niematerialnych oraz prawnych należą zasoby nabyte przez jednostkę, zaliczone do aktywów trwałych nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie użyteczności dłuż-

szym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki. Ustawa zalicza do nich w szczególności autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych, know-how, wartość firmy, koszty zakończonych prac rozwojowych. W przypadku małego przedsiębiorstwa w kontekście zasobów niematerialnych oraz prawnych wyceniana może być globalna wartość kapitału intelektualnego, ogólna wartość kapitału intelektualnego jako suma wartości jego składowych, indywidualna wartość poszczególnych składników oraz wartość indywidualnych aktywów niematerialnych poprzez alokację ogólnej wartości kapitału intelektualnego na jego składowe [Urbanek 2008, s. 103]. W procesie wyceny zasobów niematerialnych marka stanowi najistotniejszy element z perspektywy tworzenia wartości firmy. Należy do składowych kapitału intelektualnego, gdyż [Panfil, Szablewski 2009, s. 241]:

- generuje samodzielnie lub ma znaczny udział w generowaniu obecnych i przyszłych przychodów dla firmy;
- może być sprzedana i stanowić przedmiot wyceny;
- jest aktywem, na które firma wydatkuje pieniądze, żeby je zdobyć, utrzymać bądź wzmocnić,
- nie może być przechowywana w postaci fizycznej.

Zasoby niematerialne w sposób bezpośredni kreują wartość przedsiębiorstwa poprzez generowanie dodatkowych przychodów, redukcję kosztów działalności oraz zwiększenie majątku trwałego firmy.

Wycena marki jako jednego z niematerialnych składników majątku przedsiębiorstwa

Określająca wartość marki, wyrażona w ujęciu monetarnym jej wycena, jest odzwierciedleniem traktowania marki jako jednego z głównych zasobów przedsiębiorstwa. Podejmowanie przez przedsiębiorstwa decyzji inwestycyjnych dotyczących marek wymusza konieczność finansowego określania rentowności marek przez zestawienie przychodów generowanych przez daną markę, kosztów jej funkcjonowania oraz osiągniętych zysków. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotna jest aktualna wartość marki, mówiąca, na ile konieczne są kolejne nakłady inwestycyjne. Wycenę marek przeprowadza się dla potrzeb transakcji kupna-sprzedaży marek, ich licencjonowania oraz określania efektywności inwestowania.

Jednocześnie budowa marek w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym opiera się na atrybutach, korzyściach i wartościach, jakie niesie za sobą marka i jej kapitał. Spotykane w literaturze angielskojęzycznej pojęcie *brand equity* definiowane jest z dwóch perspektyw, włączając określenia pośrednie¹.

Przed decyzjami dotyczącymi budowy marek stają mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, traktując ten element procesu zarządzania jako kluczowy z punktu widzenia dalszego funkcjonowania i rozwoju. Dlatego warto przeanalizować doświadczenia wynikające z wyceny marek i ujmowania ich wartości w różnych perspektywach. Implementacja narzędzi do określania wartości marek w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach musi uwzględniać specyfikę rynku, rodzaj prowadzonej działalności, wielkość podmiotu gospodarczego itp.

Kapitał i wartość marki – ujęcie teoretyczne i implikacje dla rozwoju mikroprzedsiębiorczości

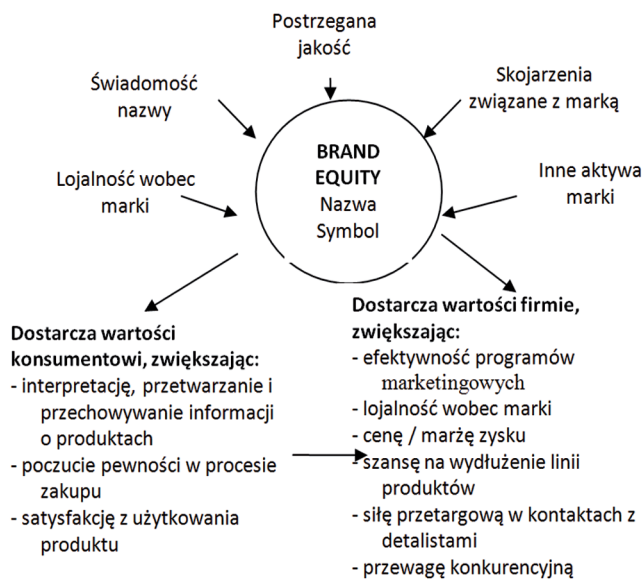
Z problematyką wyceny marki i wyrażeniem jej wartości związane są dwa pojęcia: *brand equity* i *brand value*. Kapitał marki (*brand equity*) oznacza zestaw aktywów wynikających z pozycji rynkowej marki w kontekście postrzegania przez konsumentów, uczestników kanałów dystrybucyjnych oraz przedsiębiorstwa konkurencyjne. Ta płaszczyzna obejmuje elementy materialne i niematerialne oraz wartość dodaną marki w relacji do produktu generycznego. Z kolei wartość marki (*brand value*) stanowi miarę finansową uwzględniającą: aktualnie osiągnięte przychody ze sprzedaży, wysokość zysku, nadwyżkę finansową oraz wybrane wskaźniki rentowności oraz przyszłe nadwyżki finansowe wynikające z perspektywy długoterminowego wzrostu wartości. Uwzględniona w ten sposób wartość marki odzwierciedla się w wynikach finansowych w perspektywie czasowej dotyczącej tworzenia sprawozdania finansowego oraz w perspektywie długoterminowej przez wzrost wartości firmy [Górska-Warsewicz 2011].

W literaturze przedmiotu analizowane są różne koncepcje wynikające z elementów składowych odnoszących się do kapitału marki. Ujmują wiele płaszczyzn i uwarunkowań determinujących znaczenie marki z jednej strony, z drugiej zaś wskazujących na wyrażenie wartości marki w ujęciu wartościowym. Z punktu widzenia rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw należy zwrócić uwagę na aspekty odnoszące się do percepcji konsumenta z wypukleniem kwestii dotyczących lojalności i wizerunku. W tej perspektywie należy wymienić model kapitału marki D.A. Aakera i K.L. Kellera.

¹ Zagadnienie kapitału marki opisano na podstawie: H. Górska-Warsewicz, *Konsumencki kapitał marki dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem (na przykładzie sektora mleczarskiego)*, WN WZ UW, Warszawa 2011.

D.A. Aaker zdefiniował *brand equity*, czyli kapitał marki jako „zestaw aktywów i zobowiązań związanych z marką, jej nazwą i symbolem, które dodają lub odejmują pewną wartość z wartości dostarczanej przez produkt lub usługę kierowaną do firmy lub do konsumenta” [Aaker 1996, ss. 7–8]. Wyróżniono pięć składników kapitału marki: lojalność wobec marki, świadomość marki, postrzegana przez klientów jakość marki, skojarzenia związane z marką oraz inne wartości składowe – rysunek 1 [Aaker 1991, s. 17].

Rysunek 1. Wartość marki według D.A. Aakera

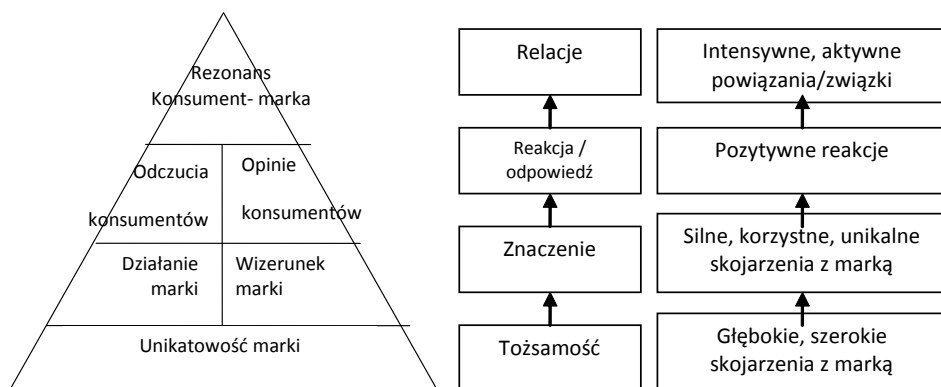


Źródło: D.A. Aaker, *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991, s. 17.

K.L. Keller [1993, ss. 1–3] przez pojęcie *brand equity* wskazał na marketingowe działania (efekty) unikalnie związane z marką, identyfikując je jako zestaw skojarzeń i zachowań konsumentów, kanałów dystrybucji, pozwalających osiągnąć większą sprzedaż i większą marżę w porównaniu do produktu generycznego. Konceptualizacja pojęcia *brand equity* opiera się na sześciu komponentach. U podstawy piramidy umieszczono unikatowość marki bazującej na jej świadomości, ze wskazaniem na jej podstawowe znaczenie w kształtowaniu tożsamości marki. Kolejne piętro to znaczenie marki na tle jej wizerunku, wyrażane w kategoriach funkcjonalnych, związanych z działaniem i użytkowaniem vs abstrakcyjnych, dotyczących wizerunku. Odpowiadają temu dwa obszary:

działanie marki oraz wizerunek marki. Reakcja konsumenta wiąże się z opiniami/ocenami i odczuciami. To z kolei buduje relacje między konsumentem a marką.

Rysunek 2. Piramida kapitału marki opartego na konsumencie



Źródło: K.L. Keller, *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*, Marketing Science Institute, Working Paper, Report no. 01-107, Cambridge 2001, s. 7

Metody wyceny marek małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie kreowania wartości całego przedsiębiorstwa

Wartość marki najczęściej mierzona jest z wykorzystaniem powszechnie stosowanych metod wyceny przedsiębiorstw. Zgodnie z treścią obowiązującej *noty interpretacyjnej nr 5- Powszechne Krajowe Zasady Wyceny Przedsiębiorstw* autorstwa Polskiej Federacji Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych, w wycenach przedsiębiorstw stosuje się trzy podejścia: majątkowe, dochodowe i porównawcze. Podejście majątkowe obejmuje grupę metod, które wyznaczają wartość przedsiębiorstwa, przez wartość jego aktywów pomniejszonych o pasywa obce. Do majątkowych metod wyceny zalicza się w szczególności: metodę wartości skorygowanych aktywów netto, wartości likwidacyjnej, wartości odtworzeniowej. Podejście dochodowe obejmuje grupę metod, które wyznaczają wartość przedsiębiorstwa w oparciu o strumienie przyszłych dochodów ekonomicznych, zdyskontowanych kosztem zaangażowanego kapitału. Najczęściej stosowane metody stanowią: metody zdyskontowanych przepływów pieniężnych DCF, zdyskontowanych zysków oraz zdyskontowanych dywidend. Podejście porównawcze sprowadza się do określenia wartości przedsiębiorstwa przez porównanie go z innymi przy zastosowaniu odpowiednich mierników ekonomiczno-finansowych.

W odniesieniu do zasobów niematerialnych, które stanowi marka przedsiębiorstwa, najczęściej wykorzystywane są metody kosztowe, rynkowe oraz dochodowe. Wycena marki dotyczy określenia wartości jej kapitału i może przebiegać z wykorzystaniem miar finansowych i marketingowych. Miary finansowe odzwierciedlają zdolności do generowania przepływów gotówkowych i obejmują metody [Urbanek 2000, ss. 11–12]:

- Kosztowej wyceny marek – wartość marki określana na podstawie kosztów reprodukcji tj. uzyskania dokładnej repliki marki lub zastąpienia istniejącej marki marką alternatywną;
- Wyceny rynkowej – wartość marki ustalona na podstawie ewentualnej transakcji zakupu marki;
- Zdyskontowanych przepływów gotówkowych – wartość marki kalkulowana na podstawie generowanych przez nią przychodów;
- Mnożnikowej – metoda opracowana przez Interbrand Group z zastosowaniem mnożnika (zależnego od siły marki) dla przychodów firmy. Siła marki jest wypadkową czynników tj.: przywództwa, stabilności, cech rynku, zasięgu geograficznego, trendu rozwojowego, wsparcia marketingowego i ochrony prawnej.
- Wyceny zysków związanych z marką.

W niektórych zestawieniach identyfikowane są – oprócz metod kosztowych i rynkowych – także inne, co skutkuje powstaniem zestawu czterech grup metod [Seetharaman, Nadzir, Gunalan 2007, s. 109]:

- 1) Kosztowych, gdy marka wyceniana jest na podstawie kosztu rozwoju marki,
- 2) Rynkowych, uwzględniających sprzedaż marki w kontekście przyszłych zysków, zdyskontowanych do wartości obecnej,
- 3) Dochodowych, koncentrujących się na przyszłym potencjale marki i determinujących przyszłe przychody netto zdyskontowane do wartości obecnej,
- 4) Złożonych, włączających wielowymiarowe kryteria wartości marki tj. przywództwo, stabilność, rynek, wsparcie, ochronę, międzynarodowy wizerunek i trend.

Metody kosztowe skupiają się na identyfikacji procesu budowania, kreowania i promocji marki. W przypadku dużych przedsiębiorstw o globalnym zasięgu o znanej i dobrze identyfikowalnej marce, stosowanie metod kosztowych w wycenie jest obciążone dużym błędem, wynikającym przede wszystkim z nieuwzględnienia potencjalnych przyszłych przepływów pieniężnych, trudności ze znalezieniem porównywalnych marek oraz nieuwzględnienia aspektów prawnych związanych z rejestracją i ochroną marki. Problem z zastosowaniem metod kosztowych w wycenie marek wynika również z niewielkiej zależności pomiędzy kosztami wytworzenia marki a wzrostem lub spadkiem² jej wartości obecnej.

² W przypadku upadłości przedsiębiorstwa.

Przyszłe oczekiwane dochody przedsiębiorstwa powiązane z marką uwzględniane są w wycenach przeprowadzanych metodami dochodowymi. Głównym problemem podejścia jest wyodrębnienie dochodów generowanych przez „markę” z całkowitych przepływów gotówkowych generowanych przez firmę. W takiej sytuacji wyodrębnienie zysków może przebiegać dwuetapowo, poprzez [Interbrand 2003]:

- określenie zysków generowanych przez wszystkie posiadane przez firmę wartości niematerialne, w oparciu o przeciętną w danym sektorze stopę z zaangażowanego kapitału,
- oszacowanie, jaki procent z tej stopy może być przypisany bezpośrednio marce.

Z uwagi na to, że obecne standardy rachunkowości nie pozwalają na ujmowanie w księgach części pozycji, które mogą mieć wpływ na wartość i proces wyceny, w praktyce wprowadza się następujące korekty [Panfil 2009, s. 62]:

- korekty o wydatki marketingowe przedsiębiorstwa – z uwagi na fakt, że wydatki na reklamę i marketing przyczyniają się do wzrostu wartości marki w przyszłych okresach,
- korekty o rezerwę na złe długi – w celu odzwierciedlenia faktycznego ruchu pieniądza,
- korekty o odroczone podatki.

Wartość monetarna marki w kontekście dostępnych światowych rankingów

Dla największych podmiotów stosowane jest zróżnicowane podejście w zakresie wyceny marek, uwzględniające aspekty finansowe i marketingowe. Prezentowanie wartości marek jest podstawą ich szeregowania w postaci rankingów sporządzanych z różną częstotliwością, najczęściej corocznie.

Do najbardziej rozpowszechnionych rankingów marek, uwzględniających wartość monetarną, których wybrane elementy mogą zostać wykorzystane w kontekście wyceny marek w małych i średnich przedsiębiorstwach, zaliczyć należy:

- 1.** ranking najlepszych marek świata “The Best Global Brands”, Interbrand;
- 2.** ranking najbardziej wartościowych globalnych marek „BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands”, Millward Brown;
- 3.** ranking najcenniejszych marek światowych „Brand Finance® Global 500”, Brand Finance;
- 4.** ranking najcenniejszych marek polskich „Ranking Najcenniejszych Polskich Marek”, Rzeczpospolita.

Ranking Marek Interbrand publikowany jest od 1974 roku. Sposób kalkulacji wartości marki łączy uwarunkowania finansowe, marketingowe i prawne; następuje w trzech etapach.

Podstawą obliczeń jest zysk operacyjny netto (*economic profit*) uzyskany na podstawie 5-letniej prognozy finansowej po uwzględnieniu podatku i kosztu kapitału. Zysk marki (*branded earnings*) oblicza się przez pomnożenie zysku ekonomicznego przez wskaźnik roli marki. Wskaźnik ten odnosi się do roli marki w stymulowaniu popytu. Wartości marki (*brand value*) z kolei to wynik pomnożenia zysku z marki przez wskaźnik dyskontowy odzwierciedlający siłę marki. Siła marki jest określana w skali od 0 do 100, gdzie 100 oznacza sytuację perfekcyjną, bazując na 10 czynnikach (wewnętrznych i zewnętrznych) rozwoju marki [The Best., 2011].

Czynniki wewnętrzne, kształtujące siłę marki, obejmują: (1) wewnętrzną spójność – obserwowaną w odniesieniu do wartości marki i jej znaczenia; (2) zaangażowanie analizowane w kategorii znaczenia marki; (3) zdolność reagowania reakcji na zmiany rynkowe, wyzwania i okazje; oraz (4) ochronę marki. Z kolei wśród czynników zewnętrznych umieszczono: (1) dopasowanie marki do potrzeb i pragnień konsumentów; (2) oryginalność marki w zakresie jej dziedzictwa i zestawu wartości; (3) zróżnicowanie rozumiane jako postrzeganie różnicy między daną marką a jej konkurentami; (4) konsekwencja w kontekście spójnych działań marketingowych; (5) obecność jako dostępność i pozytywne postrzeganie przez konsumentów, liderów opinii i media oraz (6) postrzeganie marki przez jej nazwę, jakość i inne charakterystyczne cechy.

Ranking marek Millward Brown opiera się na danych finansowych uzyskanych m.in. z bazy Bloomberg, raportach analitycznych, a także na wywiadach przeprowadzonych wśród konsumentów na całym świecie. Proces wyceny składa się z trzech etapów. W pierwszym kroku ustalane są zyski generowane dzięki marce, następnie określany jest tzw. wskaźnik „Brand Contribution” określający część zysku generowanego przez markę dzięki takim czynnikom, jak: świadomość oraz więzi między konsumentem a marką. Ostatni etap wyceny polega na przemnożeniu otrzymanych przepływów przez wskaźnik określający potencjał wzrostu, tzw. „Brand Multiple”, który wynika z analizowanych prognoz finansowych oraz wywiadów marketingowych [BrandZ™ 2012].

Ranking marek Brand Finance jest corocznym raporcie „Brand Finance® Global 500” przedstawiającym 500 najbardziej wartościowych marek świata łącznie z wartością przedsiębiorstwa, będącego właścicielem marki. Wycena wartości marek opiera się na metodzie opłat licencyjnych, polegającej na ustaleniu hipotetycznych opłat licencyjnych za licencjonowanie marki. Podstawą są prognozy finansowe 5-letnie, a źródłem informacji do rankingu m.in.: IBES (Institutional Brokers Estimate System), Bloomberg czy wskaźniki ekonomiczne, jak np. wskaźnik wzrostu gospodarczego. Dodatkowo brana jest pod uwagę siła marki wyrażona punktowo w skali od 0 do 100 uwzględniająca

udział w rynku, kapitał marki i zyskowność. Na tej podstawie liczony jest dla każdej marki wskaźnik określony jako BrandBeta®. W kalkulacji wartości marki uwzględniane są także czynniki sektorowe, odnoszące się do wysokości opłat licencyjnych płaconych w sektorze oraz zyskowność firm [Brand Finance 2012].

Ranking marek Rzeczypospolitej ukazuje się od 2004 roku jako Ranking Najcenniejszych Marek Polskich. Wartość marki w ujęciu monetarnym jest obliczona na podstawie metody opłat licencyjnych, czyli hipotetycznych opłat, jakie właściciel ponosiłby na rzecz licencjodawcy, gdyby nie miał prawa własności do marki [Ranking.., 2014].

Metody wyceny marek w małych i średnich przedsiębiorstwach

Wycenę marki w małych i średnich przedsiębiorstwach najczęściej sprowadza się w praktyce do ustalenia wartości marki w odniesieniu do firm nowo powstałych oraz tych z ugruntowaną pozycją na rynku. Najczęściej wymienia się sześć metod wyceny wartości marki [Urbanek 2008]:

- wycenę na podstawie premii cenowej,
- wycenę na podstawie kosztu zastąpienia istniejącej marki nową,
- wycenę na podstawie kosztów historycznych,
- wycenę na podstawie prestiżu marki,
- wycenę na podstawie wartości rynkowej marki,
- wycenę na podstawie potencjalnych korzyści ekonomicznych.

Wycena na podstawie premii cenowej polega na przewadze cenowej marki danego produktu ponad ceny produktów o słabo identyfikowalnej marce. Punktem odniesienia mogą być również marki konkurencyjne. Premia cenowa obejmuje zatem dwie formy: różnicy w cenie lub różnicy w liczbie sprzedanych sztuk. Metoda ta może stanowić narzędzie pomocnicze, nie jest jednak często wykorzystywana w małych nowo wschodzących przedsiębiorstwach z uwagi na nieugruntowaną pozycję rynkową.

Koszt historyczny stanowi jedną z metod wyceny bilansowej (księgowej), umożliwiającą ustalenie wartości marki w oparciu o wydatki na działania promocyjne poniesione przez firmę w przeszłości. W nowo powstałych firmach punktem odniesienia mogą być marki innych przedsiębiorstw oferujących podobne produkty na tym samym rynku. Potencjalne korzyści ekonomiczne przy ustalaniu wartości marki mogą być oszacowane poprzez ustalenie wysokości kosztów, jakie trzeba byłoby ponieść, aby stworzyć podobną markę od podstaw w celu zastąpienia jej nową.

Metodą wyceny marki, która może być wykorzystana w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, jest metoda opłat licencyjnych, polegająca na założeniu, ile niepo-

siadające znanej marki przedsiębiorstwo byłoby skłonne zapłacić za możliwość asygnowania swoich produktów marką bezpośrednich konkurentów. Przykład może stanowić prowadzenie działalności na zasadzie franszyzy, bowiem dotyczy podobnego produktu, korzyści nabywanej licencji są podobne, okres trwania umowy jest taki sam, podobny jest zasięg geograficzny marki, zbliżony okres obecności marki na rynku, marka jest licencjonowana w firmie o podobnej pozycji rynkowej, podobne są warunki funkcjonowania w branży [Kall 2001, s. 318].

W poniższych tabelach przedstawiono możliwości zastosowania wybranych metod wyceny marek w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wskazano również na przebieg procesu wyceny marek, uwzględniając w kontekście analizowanego obszaru badawczego wartości marki jako dochód z opłat licencyjnych, potencjalną korzyść ekonomiczną, możliwy do uzyskania dochód skorygowany o koszty działań promocyjnych itp.

Tabela 1. Ocena możliwości zastosowania wybranych metod wyceny marek w małych i średnich przedsiębiorstwach

	Przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji na rynku	Nowo powstałe przedsiębiorstwa
Nakłady na działania promocyjne w okresie wzrostu identyfikowalności marki	Tak	Nie
Stworzenie prognozy finansowej dla małego przedsiębiorstwa w zakresie możliwych do uzyskania dochodów i wprowadzenie korekty kosztów w zakresie działań promocyjnych	Tak	Nie
Ustalenie wartości marki w oparciu o koszty działań promocyjnych poniesionych w przeszłości	Tak	Nie
Wycena marki w oparciu o potencjalne korzyści ekonomiczne	Tak	Trudno dostępny materiał porównawczy

Wartość marki jako dochód z potencjalnych opłat licencyjnych	Tak	Tak, z uwzględnieniem danych historycznych innych porównywalnych marek
Wartość rynkowa marki jako wartość przedsiębiorstwa pomniejszona o wartość aktywów niematerialnych niezwiązanych z marką.	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Przebieg procesu wyceny marki w małych i średnich przedsiębiorstwach na przykładzie wybranych metod

Metoda wyceny	Przebieg procesu wyceny
Wartość marki jako wysokość poniesionych nakładów działania promocyjne w okresie wzrostu identyfikowalności marki	<ul style="list-style-type: none"> - ustalenie rodzajów przeprowadzonych działań promocyjnych w przedsiębiorstwie w określonym czasie, - oszacowanie kosztów działań promocyjnych (możliwe jest uwzględnienie procentu wielkości sprzedaży), (ograniczenia: <i>promocja nie jest jedynym elementem oddziałującym na nabywcę, trudno jest oddzielić wpływ wszystkich elementów na finalny rezultat ekonomiczny</i>) <p>ZALETY: prostota, łatwy dostęp do danych, niskie koszty WADY: nie uwzględnia wpływu czynników zewnętrznych na wysokość sprzedaży (np. konkurencji), uwzględnia wyłącznie koszty bezpośrednie</p>
Wartość marki jako możliwy do uzyskania dochód skorygowany o koszty działań promocyjnych	<ul style="list-style-type: none"> - ustalenie dochodów osiągniętych przez przedsiębiorstwo, - oszacowanie globalnych kosztów przedsiębiorstwa, - ustalenie procentowego udziału kosztów poniesionych na promocję w kosztach ogółem, - ustalenie wysokości dochodów generowanych przez markę za pomocą wcześniej ustalonego wskaźnikowa kosztowego <p>ZALETY: prostota, możliwość wykorzystania w obliczeniach sprawozdawczości finansowej, WADY: trudności z wyceną w przypadku prowadzenia przez przedsiębiorstwo uproszczonej księgowości, trudności z wyodrębnieniem kosztów działań promocyjnych, pracochłonność.</p>

<p>Wartość marki jako wysokość kosztów działań promocyjnych poniesionych w przeszłości.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ustalenie wysokości kosztów poniesionych na promocję w ciągu ostatnich pięciu lat - uśrednienie wysokości kosztów, ewentualnie możliwa korekta w oparciu o prognozę kosztów <p>ZALETY: możliwość wykorzystania sprawozdawczości finansowej. WADY: metoda nie jest możliwa do zastosowania w nowopowstałych przedsiębiorstwach, trudności z zastosowaniem w małych przedsiębiorstwach prowadzących uproszczoną księgowość, trudności z dostępem do danych historycznych</p>
<p>Wartość marki jako potencjalna korzyść ekonomiczna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - uwzględnienie popytu, ceny, kosztów produkcji i dystrybucji marki, - ustalenie innych kosztów wartości niematerialnych związanych z marką, - ustalenie siły marki, - ustalenie wartości mnożnika w zależności od siły marki, - pomnożenie zysku osiąganego dzięki marce przez wartość mnożnika. <p>ZALETY: atrakcyjność metody pod kątem możliwych do zastosowania analiz. WADY: rozbudowana i pracochłonna analiza, brak możliwości zastosowania metody w nowopowstałych firmach bez konieczności odniesienia się do porównywalnych marek firm konkurencyjnych, trudności z dostępem do danych</p>
<p>Wartość marki jako dochód z opłat licencyjnych</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ustalenie wysokości porównywalnych opłat licencyjnych, - ustalenie siły marki, - ustalenie przewidywanej długości życia przedsiębiorstwa, - ustalenie rocznej stopy zwrotu oraz stopy dyskontowej, - ustalenie dochodu przedsiębiorstwa, - oszacowanie wartości marki (NPV) <p>ZALETY: atrakcyjność metody pod kątem możliwych do zastosowania analiz WADY: ograniczony dostęp do danych, pracochłonność, nie uwzględnia się złożoności transakcji licencyjnych</p>

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Analiza stosowanych metod wyceny marki i możliwości ich wykorzystania w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje, iż nie ma możliwości stosowania jednolitych metod wyceny marki powszechnie wykorzystywanych w dużych firmach. Pomimo, iż wszystkie przedsiębiorstwa złożone są z tych samych elementów, różnią się znacząco funkcjami i są inaczej postrzegane na rynku przez poszczególnych interesariuszy. Odmiennie uwarunkowania, cele i filozofia działania sprawiają, że reakcje małych i dużych podmiotów na zmiany w otoczeniu są w wielu przypadkach nieporównywalne. W zakresie wyceny marki głównym wyróżnikiem małych i średnich przedsiębiorstw jest dostępność do danych ekonomicznych, sposób prowadzenia sprawozdawczości finansowej, a także pozycja firmy na rynku. Implementowanie zatem metod wycen marek po-

wszechnie stosowanych w globalnych przedsiębiorstwach będzie obarczone błędem, a ich zastosowanie okazuje się utrudnione ze względu na brak dostępu do istotnych danych ekonomicznych (np. DCF). W przypadku wyceny marki każdego małego przedsiębiorstwa istotna jest ocena i wyszczególnienie czynników determinujących wartość danego biznesu oraz skorygowanie procedury i metodyki jego szacowania.

Bibliografia

Kuczowic J. (2012), Wycena małego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

Panfil M. (red.) (2009), Wycena biznesu w praktyce. Metody. Przykłady, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Panfil M., Szablewski A. (red.) (2009), Metody wyceny spółki – perspektywa klienta i inwestora, Warszawa.

Górska-Warsewicz H. (2011), Konsumencki kapitał marki dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem (na przykładzie sektora mleczarskiego), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Aaker D.A. (1996), Building Strong Brands, The Free Press, New York.

Aaker D.A. (1991), Managing brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. The Free Press, New York.

Keller K.L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity, "Journal of Marketing", nr 57 (1).

Urbanek G. (2000), Koncepcja kapitału marki, „Marketing i rynek” nr 5.

Seetharaman A., Nadzir Z., Gunalan, S. (2001), A Conceptual Study on Brand Valuation, "Journal of Product and Brand Management", nr 10.

Interbrand (2003), Valuating and Managing Brands, The Interbrand Method and its Advantages, Interbrand.

The Best Global Brands Interbrand, 2011.

BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands, Millward Brown 2012.

“Brand Finance® Global 500”, Brand Finance z 2012.

Ranking Najcenniejszych Marek Polskich, Rzeczpospolita 2014.

Urbanek G. (2008), Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa.

Krzysztof Kandefer

Spółeczna Akademia Nauk

krzysztof@kandefer.edu.pl

Handel elektroniczny w sektorze MŚP (na przykładzie branży odzieżowej)

Electronic Commerce in Small and Medium-sized Enterprises (on the Example of the Textile Industry)

Abstract: Electronic commerce is one of the aspects of the Internet, of which the majority of its users come into contact. For some of the operations related to e-commerce is the main occupation of the use of the global network, and may even not be aware of it. Because of the Internet users who have never came across the ad for the sale or purchase of any products or renting an apartment or lodgings holiday? Who have never appeared unexpectedly on the website advertising related promotional services or goods? Not to mention those users who use popular auction sites, online stores or carry out a variety of business transactions. All these people are the size of e-commerce. They are also a great opportunity for aspiring entrepreneurs and companies from the SME sector, which, thanks to e-commerce are in a faster and easier than ever a way to expand business.

Key words: e-commerce, small and medium enterprises, textile industry

Zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw, które prowadziły działalność handlu elektronicznego w 2015 roku to mikroprzedsiębiorstwa. Stanowią aż 85% procent wszystkich sprzedawców na rynku e-commerce. Małe przedsiębiorstwa stanowią prawie 12%, natomiast firmy zatrudniające powyżej 50 osób – 3%. Wyniki tych badań pokazują, że to głównie przedsiębiorcy z sektora MŚP decydują o sile i potencjale polskiego rynku handlu elektronicznego (wykres 1) [Jarosz i in. 2015].

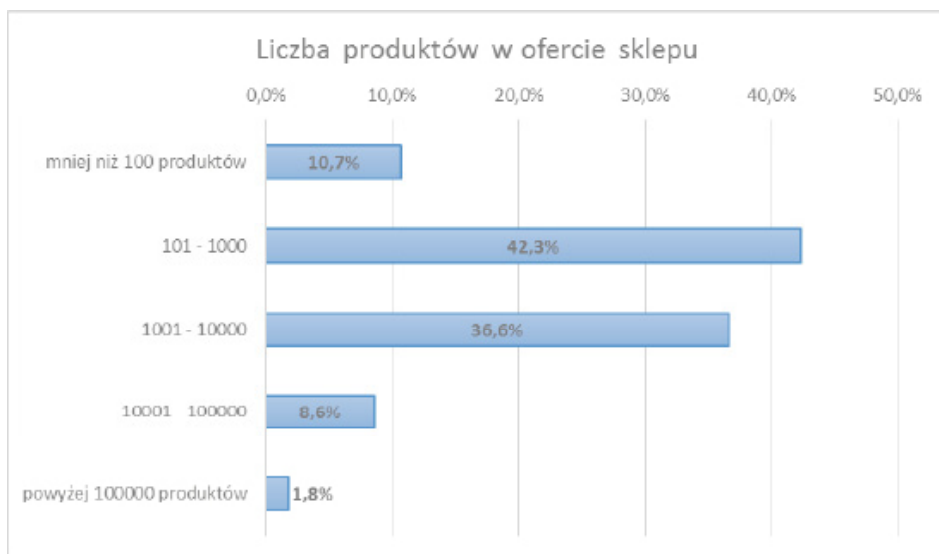
Wykres 1. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach prowadzących sklepy internetowe – dane za rok 2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jarosz i in. 2015, s. 9.

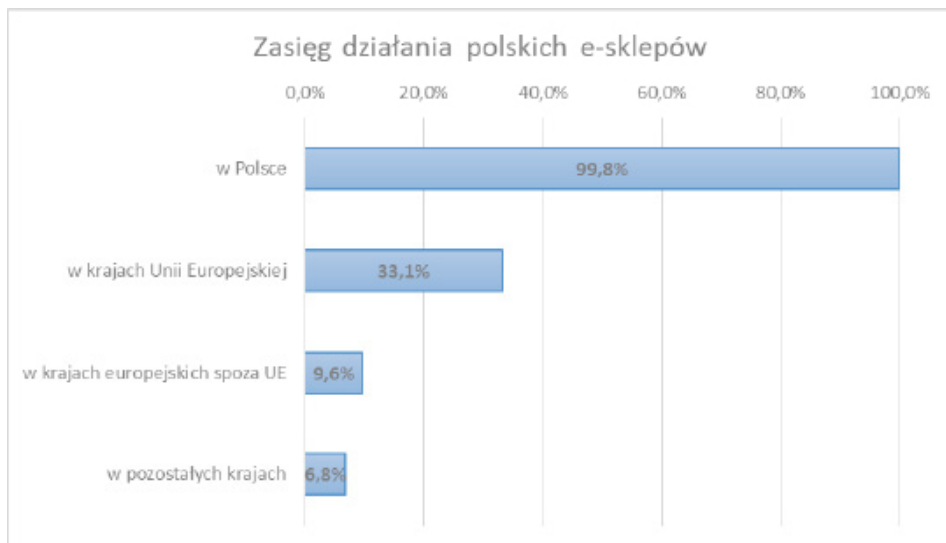
Niemalże co drugi z badanych sklepów internetowych dysponuje także placówką stacjonarną, co przynosi wiele korzyści, takich jak utrwalanie pozytywnego wizerunku marki czy elastyczność prowadzenia działalności i udostępniania możliwości odbioru osobistego oferowanych produktów. Badania pokazują, że sklepy internetowe najczęściej zawierają w swojej ofercie od 101 do 1000 produktów (wykres 2) i przede wszystkim są kierowane do mieszkańców Polski, a zdecydowanie rzadziej umożliwiają transport do krajów Unii Europejskiej. Tylko co dziesiąty badany sklep posiadał zasięg działania w krajach europejskich, które nie należą do UE (wykres 3) [Jarosz i in. 2015].

Wykres 2. Liczba produktów w ofercie e-sklepu – dane za rok 2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jarosz i in. 2015, s. 11.

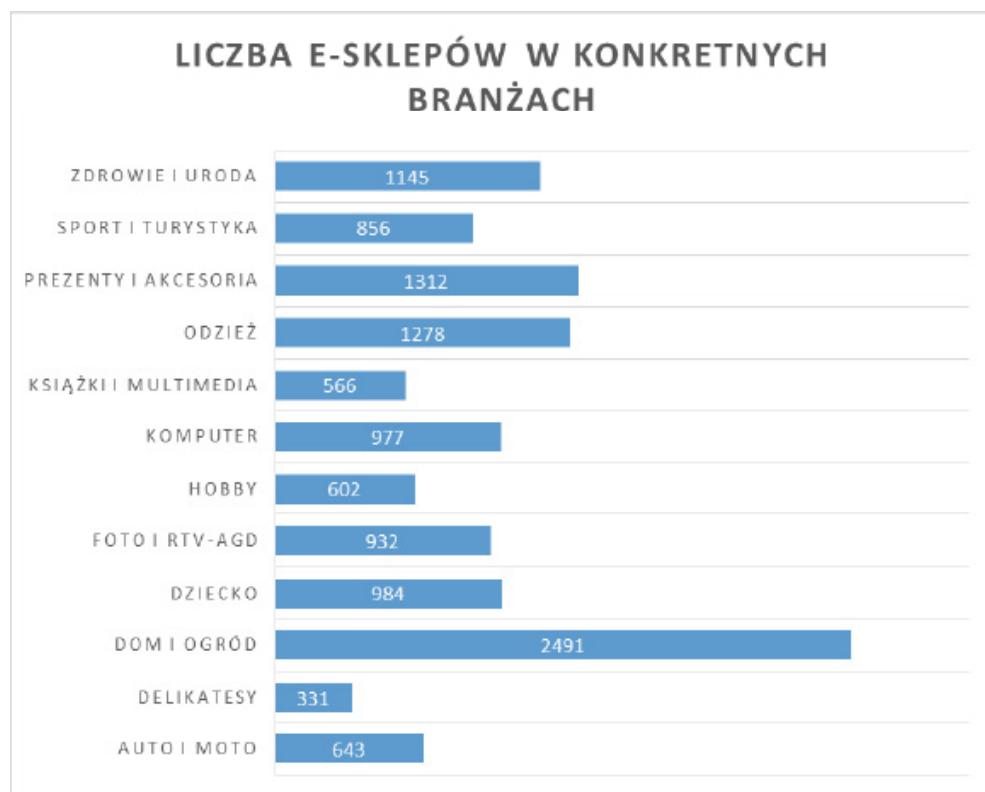
Wykres 3. Zasięg działania polskich e-sklepów – dane za rok 2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jarosz 2015, s. 13.

Z badań wynika, że najliczniejszą grupą sprzedawców są ci z branży Dom i Ogród, posiadający prawie 2,5 tysiąca sklepów internetowych, a następnie z branży Prezenty i Akcesoria (ponad 1300 tysięcy sklepów) oraz Odzież (prawie 1300 tysięcy sklepów) [Jarosz 2015]. Wykres 4 przedstawia szczegółowe dane o liczbie sklepów w konkretnych branżach w 2015 roku.

Wykres 4. Liczba e-sklepów w konkretnych branżach – dane za rok 2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jarosz 2015, s. 12.

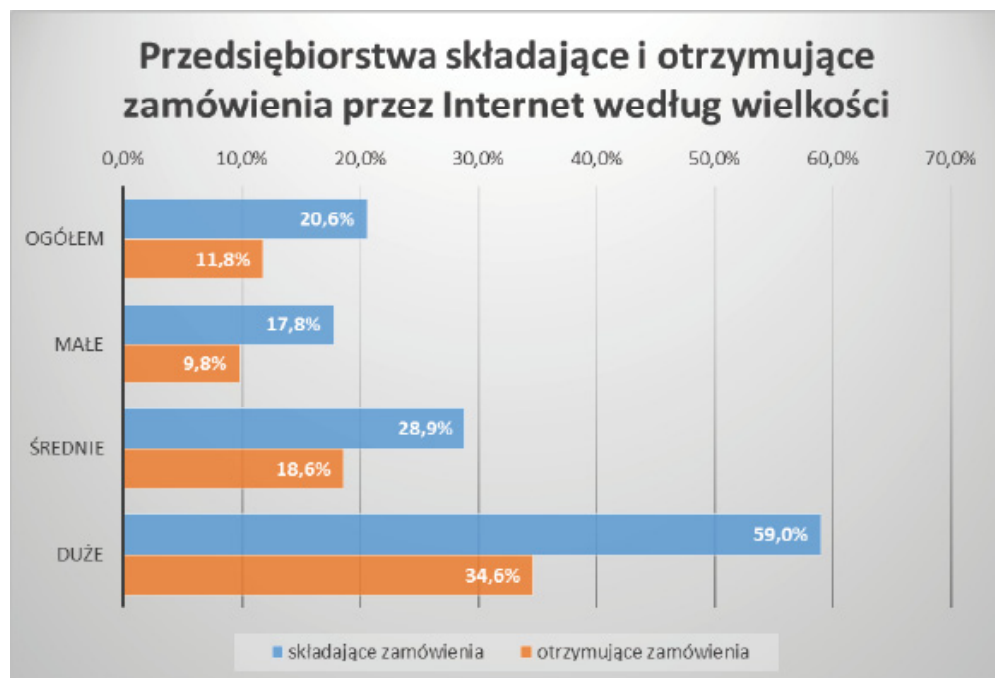
W roku 2015 wartość e-handlu w Polsce wyniosła około 30 mld zł z dynamiką wielkości zakupów na poziomie 16%, co czyni nas, razem z Czechami, najprężniej rozwijającym się rynkiem e-commerce w Europie. Jednakże dynamika wzrostu liczby sklepów maleje i jest tylko jednocyfrowa, co jest spowodowane nasyceniem rynku w kilku branżach

i zmianą zwyczajów zakupowych Polaków. Przede wszystkim kurczy się strefa sklepów komputerowych, w głównej mierze ze względu na zmniejszony popyt na tablety, które w dodatku konsumenci w większości mogą już kupić w dyskontach albo u operatorów telekomunikacyjnych. Innymi słabnącymi w tym zakresie branżami mogą być e-sklepy z książkami lub multimediami. Te ostanie można nabywać z przeróżnych źródeł w różnej postaci, np. e-booki w wielu serwisach potencjalnie zupełnie niezwiązanych z tą sferą; dodajmy też, że pojawiające się ciągle w Internecie nowe rozrywki zmniejszają popyt na te produkty. Z drugiej strony kluczowym elementem dla rozwoju handlu elektronicznego w Polsce jest wchodzenie do tego segmentu dużych marek, jak IKEA, H&M. Ponadto możliwość uruchomienia polskiej wersji serwisu Amazon przyniesie nowych klientów i zwiększy sprzedaż w konkretnych branżach [Mazurkiewicz, *E--sprzedaż szybko rośnie...* 21.02.2014].

2. Sposób wykorzystywania handlu elektronicznego przez małe i średnie firmy z branży odzieżowej

Badanie GUS *Społeczeństwo informacyjne w Polsce* z 2015 roku wskazało, że własną stronę internetową posiada ponad 65% przedsiębiorstw, z czego 61% przedsiębiorstw małych i 84% średnich, a najczęściej wykorzystywaną funkcjonalnością witryn okazała się prezentacja katalogów, towarów bądź usług – ponad 60%. Natomiast organizacje, które prowadzą handel elektroniczny częściej dokonywały zakupów niż sprzedaży, w przypadku przedsiębiorstw małych stosunek ten wynosił 17,8% do 9,8%, a średnich – 28,9% do 18,6% (wykres 5) [Główny Urząd Statystyczny, *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 r.* 2015].

Wykres 5. Przedsiębiorstwa składające oraz otrzymujące zamówienia przez Internet w 2014 r. według ich wielkości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 r* 2015, ss. 2–3.

Zgodnie z danymi z badania GemiusShopMonitor, przeprowadzonego w kwietniu 2015 roku, polscy konsumenci wydają w sklepach internetowych z asortymentem modym i odzieżowym średnio 207 zł w trakcie jednej transakcji, a średnia cena kupowanego towaru to 140 zł. Natomiast średni czas ich przebywania na stronie sklepu to ponad sześć minut, w ramach jednej wizyty generuje to prawie 6 odsłon. Badania ukazały też istotną sytuację dla branży odzieżowej, w której konsumenci podczas jednych zakupów zwykle decydują się na kupno blisko 2 produktów [Gemius Polska, *E-commerce w Polsce 2015* 2015]. Jest to niewątpliwa szansa dla przedsiębiorców z branży, ale by ją wykorzystać, konieczne jest zastosowanie odpowiednich metod docierania przedsiębiorstw do klientów oraz form relacji z nimi.

2.1. Metody docierania przedsiębiorstw do potencjalnych klientów

Dobrze zorganizowana działalność internetowa powinna mieć zbadany profil idealnego klienta dla prowadzonego sklepu internetowego [Majewski 2008]. Pierwszym elementem służącym docieraniu do potencjalnych klientów sklepu internetowego jest ich segmentacja. Jest ona popularnym pojęciem w marketingu i oznacza łączenie w grupy, inaczej segmenty, klientów podobnych do siebie, którzy mają te same potrzeby. Dzięki tej czynności prościej dotrzeć do potencjalnych konsumentów, co powinno też wpływać na sprzedaż. W przypadku serwisu e-commerce segmentacja może mieć dwie formy – poszukiwanie odpowiednich grup przed rozpoczęciem działalności oraz segmentowanie klientów w trakcie prowadzenia e-sklepu [Kyciak 2009].

Kolejnym etapem modelowania docelowej grupy klientów jest targetowanie, które polega na zdefiniowaniu rynku docelowego, a więc wybranie przynajmniej jednego segmentu konsumentów, którzy mają otrzymywać przekaz od firmy. Konsekwencją dwóch poprzednich etapów, dzięki którym firma określiła grupę nabywców i podjęła decyzję o skierowaniu komunikacji marketingowej do konkretnych segmentów, jest pozycjonowanie. Określa ono sposób postrzegania skierowanego produktu przez segment. Kluczowymi opcjami pozycjonowania jest uśrednienie oferty względem konkurencji, wyróżnienie poprzez unikalność produktu oraz *me-too*, czyli pozycjonowanie dostosowujące produkt do różnych grup nabywców. Przynoszącą efekty koncepcją podejścia do grupy docelowej, która polega na stworzeniu wirtualnej postaci pomiędzy anonimowymi użytkownikami sklepu a długoletnimi klientami jest wykreowanie tak zwanej *persony* – nieistniejącego podmiotu uosabiającego przedstawiciela określonego segmentu. Sposób ten pozwala poznać grupę docelową wraz z jej motywacją oraz efektywnie kierować komunikacją do niej kierowaną [Maciorowski 2013].

Popularną zasadą stosowaną w marketingu, szczególnie w przypadku handlu elektronicznego, jest termin AIDA, czyli [Piotrowski 2006]:

- uwaga (ang. *attention*) – przyciąganie uwagi klienta,
- zainteresowanie (ang. *interest*) – zainteresowanie konsumenta,
- pożądanie (ang. *desire*) – sprawienie, że klient odczuje potrzebę posiadania określonego produktu,
- działanie (ang. *action*) – zakup produktu przez klienta.

Badanie firmy Dotcom River z 2015 roku wskazało, że najczęstszym działaniem marketingowym stosowanym przez przedsiębiorstwa w handlu elektronicznym jest obecność w katalogach e-sklepów (74%) oraz pozycjonowanie w wyszukiwarkach (71%). Jedynie 1% firm e-commerce nie korzysta z jakichkolwiek czynności marketingowych (wykres 6). Zgodnie z badaniem zdecydowanie najpopularniejszym środkiem dotarcia do

klientów przez przedsiębiorców jest własny sklep internetowy – 78%, a aukcje internetowe zdobyły zaledwie 22% [Jarosz i in. 2015].

Wykres 6. Działania marketingowe sklepów internetowych – dane za rok 2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jarosz i in. 2015, s. 22.

Marketing w wyszukiwarkach internetowych (ang. *search engine marketing* – SEM) to zazwyczaj pierwszy krok promowania e-sklepu po jego opublikowaniu w Internecie; rozumiany jest jako wszelkie czynności marketingowe prowadzone za pomocą wyszukiwarki. Składa się on z dwóch filarów, którymi jest optymalizacja witryny i jej pozycjonowanie (ang. *search engine optimization* – SEO) oraz SEM, czyli kampania linków sponsoro-

wanych i grafik w wyszukiwarce (ang. *pay per click* – PPC), które są płatnymi odnośnikami sponsorowanymi. Zasadniczy cel pozycjonowania to generowanie ruchu w e-sklepie za pomocą przyciągania użytkowników do witryny ze strony z wynikami wyszukiwania. Pośrednio skutkuje on uzyskaniem wyższych pozycji w wyszukiwarce, a jednocześnie zwiększeniem liczby klientów serwisu i powiększeniem sprzedaży [Maciorowski 2013]. W przypadku prowadzenia małego e-biznesu istotne jest skupienie się na optymalizacji oferty, a serwis odpowiednio zoptymalizowany o właściwe treści będzie pozycjonował się automatycznie. Wyszukiwarki internetowe weryfikują oraz pozycjonują strony według zawartych w nich najwartościowszych treści dla użytkowników Internetu. Dlatego najważniejszą czynnością przy publikowaniu treści w e-sklepie jest zadbanie o jej należytą jakość i korzystanie z właściwych słów kluczowych [Dutko 2011].

2.2. Formy relacji z klientami

W dzisiejszych czasach do klienta trzeba mówić oraz pisać inaczej niż jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu, szczególnie przed rozwojem Internetu. Istotnym czynnikiem w prowadzeniu sklepu internetowego jest odpowiednia forma relacji z klientami. Na właściwą relację między konsumentami a przedsiębiorcami prowadzącymi handel elektroniczny składa się dobrze opracowany newsletter (zwany także biuletynem albo subskrypcją), który pozwala nawiązywać dłuższy kontakt z użytkownikami, użyteczna i przyjazna witryna internetowa oraz życzliwy personel w dziale obsługi klienta. Pierwotne założenie newslettera zawarte jest w jego nazwie nazwy – news letter to list z nowościami. Newslettery są zamawiane na stronach WWW, ale ich autor najpierw musi utworzyć system do obróbki biuletynu umożliwiający jego zapisanie, potwierdzenie oraz wysłanie konkretnych treści. Jest to pierwsza, a dla niektórych też najważniejsza forma kontaktu z obecnym lub potencjalnym klientem. Istnieją jego przeróżne typy oraz dwie podstawowe formy [Kierzkowska 2008]:

- biuletyn nastawiony na sprzedaż (tak zwany direct e-mail),
- biuletyn nastawiony na relację (tak zwany newsletter relacyjny).

Argumenty za newsletterem to przede wszystkim budowanie bazy klientów, inicjowanie i podtrzymywanie z nimi relacji. Poza tym dzięki newsletterowi sprzedaż konkretnego promowanego produktu idzie w górę, a cały proces sprzedażowy zyskuje. Warto pamiętać, że klient nie musi być zarejestrowanym użytkownikiem w sklepie, aby korzystać z jego newslettera. Wystarczające informacje, jakie poda osoba zapisująca się do biuletynu, to jej imię oraz adres e-mail, na który ma go otrzymywać [Kierzkowska 2008].

Biuletyn elektroniczny buduje markę działalności e-commerce i kształtuje lojalność wobec niej. Do cech newslettera należą [Maciorowski 2013]:

- spory nacisk na warstwę informacyjną, akcentowanie aspektów edukacyjnych,
- stosunkowo duża objętość,
- standardowy wygląd wiadomości,
- umiejętnie wkomponowane informacje promocyjno-sprzedażowe,
- regularna wysyłka,
- cykliczność.

Standardowe zasady tworzenia okna biuletynu na stronie internetowej (rysunek 1) [Kierzkowska 2008]:

- informacja o zapisie do biuletynu posiada formę okna graficznego pojawiającego się jedynie raz na stronie głównej,
- posiada widoczny krzyżyk bądź specjalny przycisk, który umożliwi zamknięcie okienka,
- zawiera wezwanie do podjęcia czynności na temat zapisu do newslettera,
- treść komunikatu posiada informację o przyznaniu prezentu albo rabatu w zamian za zapis.

Rysunek 1. Zrzut ekranu sklepu internetowego showroom.pl z okienkiem zapisu newslettera



Źródło: Sklep internetowy SHOWROOM, <https://www.showroom.pl> [dostęp: 26.07.2016 r.].

Newsletter, który jest już przygotowany, powinien być obsługiwany przez specjalne narzędzia do masowego jego rozesłania. Taki program lub skrypt nazywa się autoreponderem. Pierwotnie ta nazwa określała automatyczną odpowiedź aplikacji pocztowej.

wej na przychodzące wiadomości, np. podczas nieobecności jej użytkownika, ale obecnie jest także używany do wysyłania biuletynów, również w określonych odstępach czasowych [Kierzkowska 2008].

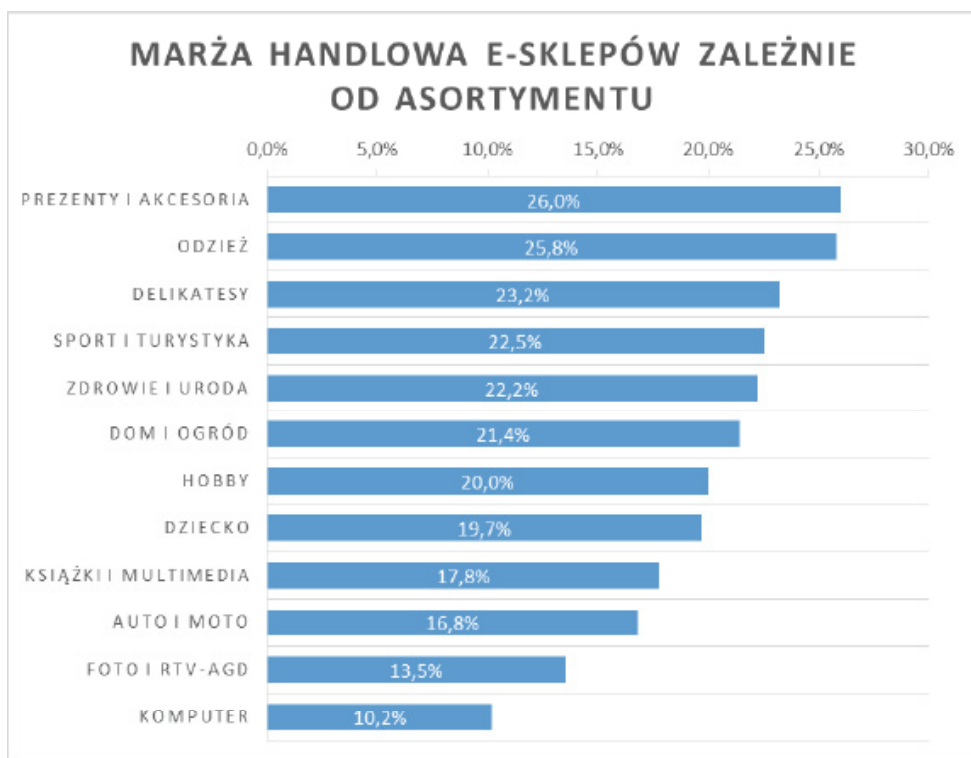
Media społecznościowe (ang. *social media*) zrewolucjonizowały komunikację pomiędzy firmami a klientami, wdrażając model kontaktu typu wszyscy do wszystkich. Klucz do sukcesu w mediach społecznościowych to atrakcyjna, ciekawa, a przede wszystkim wyróżniająca się treść komunikatów. Obecność w tej sferze może dostarczyć sporo korzyści, ale w tym aspekcie konieczne jest posiadanie choć odrobiny wiedzy oraz praktyki do prowadzenia efektywnej komunikacji; nieumiejętność może doprowadzić do popsucia wizerunku firmy. Cechy i kryteria obchodzenia się z mediami społecznościowymi w odniesieniu do prowadzenia przedsiębiorstwa [Maciorowski 2013]:

- media społecznościowe to nie tylko serwis Facebook, ale właśnie on wraz z YouTube są ich najpopularniejszymi reprezentantami,
- fanpage na serwisie Facebook nie powinien służyć wyłącznie do pozyskiwania nowych klientów do e-sklepu, a bardziej budować lojalność wśród obecnych,
- spora liczba fanów bądź subskrybentów nie stanowi gwarancji sukcesu w obszarze *social media*, a wysokie ich zaangażowanie w prowadzonych dyskusjach,
- zbieranie polubień nie powinno być postrzegane jako kryterium sukcesu, użytkownicy potrafią szybko zapomnieć, co przed chwilą polubili,
- samo założenie strony na serwisie Facebook, prowadzenie bloga czy utworzenie kanału na YouTube nie rozstrzyga o powodzeniu w *social media*, najważniejsza jest efektywna komunikacja wraz z promocją i pozytywnym szumem wokół dyskusji.

3. Rola i istotność *electronic commerce* dla firm z sektora MŚP na przykładzie przedsiębiorstw z branży odzieżowej

Branża odzieżowa w porównaniu z innymi branżami może się pochwalić największą, wraz z sektorem Prezenty i Akcesoria (dzieli ich jedynie 0,2%), uzyskaną marżą handlową w 2012 roku według badania firmy Dotcom River. To głównie dzięki niej udaje się osiągać rentowność oraz zyski w przedsiębiorstwie. Średnia marża handlowa dla branży odzieżowej to 26%, co jest wynikiem znacznie wyższym od ogólnej średniej na poziomie 22%. Warto też nadmienić, że większość przedsiębiorstw nie osiągnęła nawet 20%, a najgorzej wypadła branża komputerowa z wynikiem 10% (wykres 7) [Jarosz i in., *e-Handel Polska 2015* 2015].

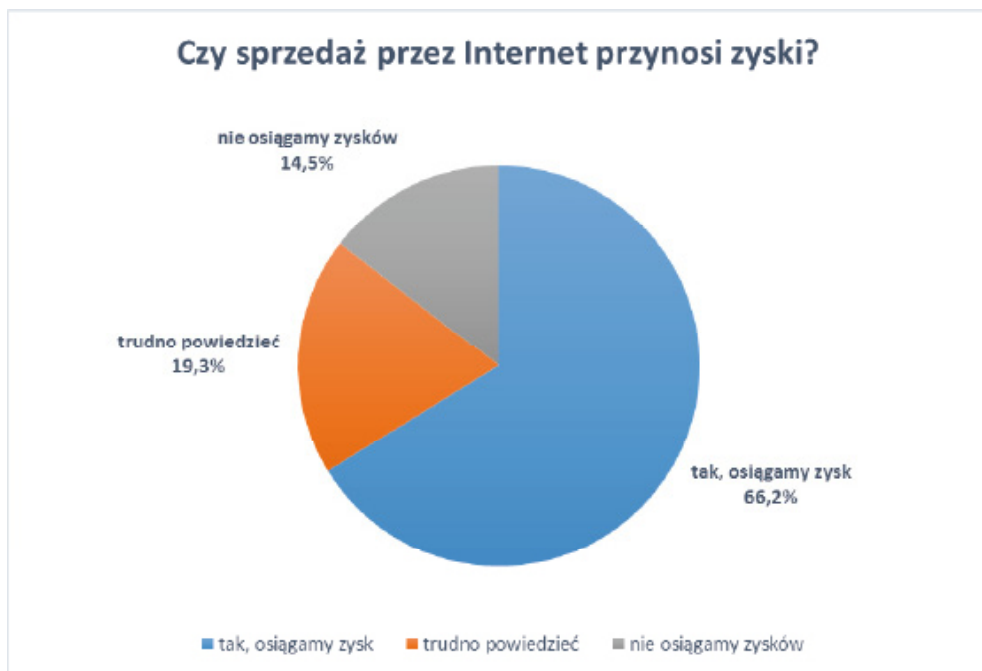
Wykres 7. Marża handlowa e-sklepów według ich asortymentu – dane za rok 2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jarosz i in., *eHandel Polska 2015* 2015, ss. 13–16.

Istotność *electronic commerce* dla przedsiębiorstw pokazuje także liczba firm, które osiągają zyski przy sprzedaży internetowej. Ponad 66% organizacji zadeklarowało w 2012 roku, że osiągnie zysk, strat spodziewało się jedynie 14% badanych (wykres 8) [Jarosz i in., *e-Handel Polska 2015* 2015].

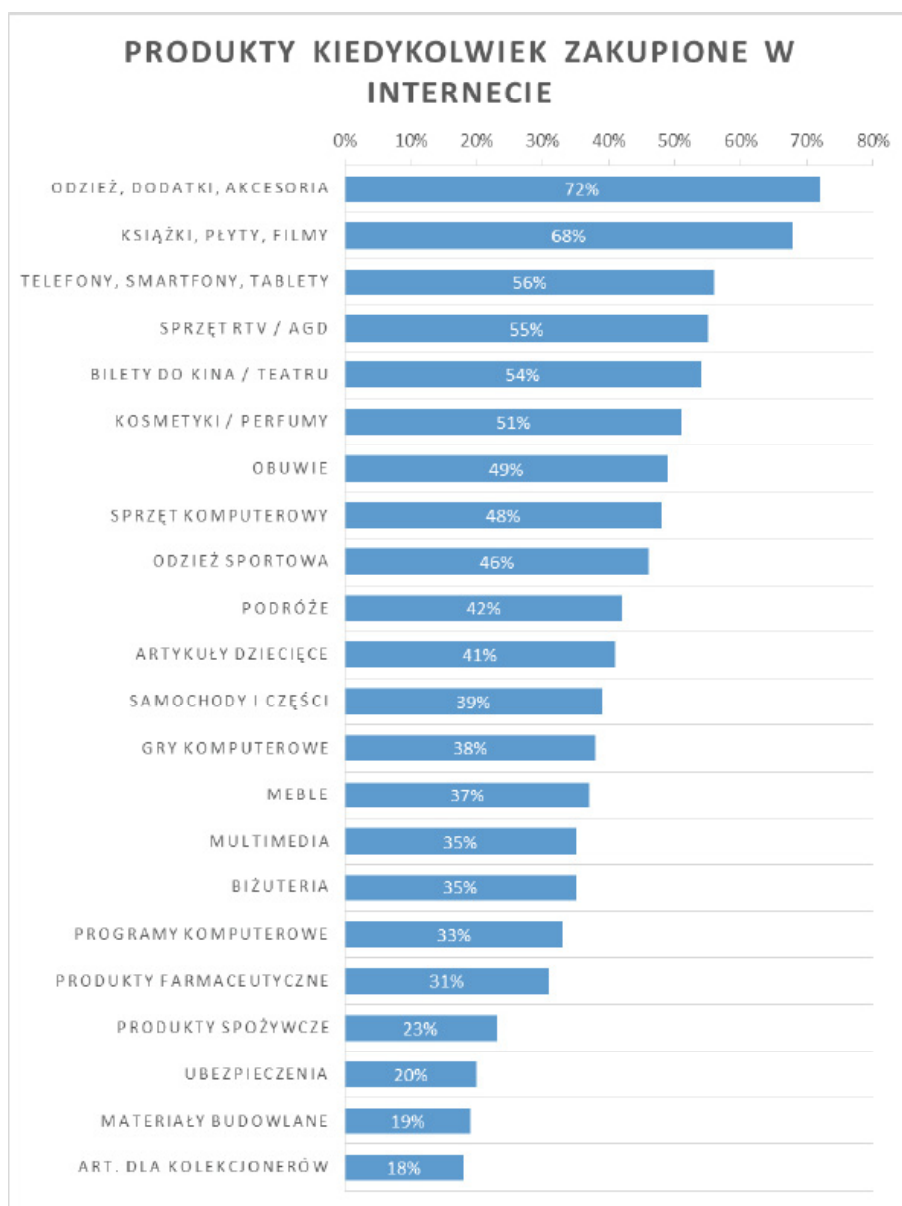
Wykres 8. Liczba firm, którym sprzedaż przez Internet przynosi zyski – dane za rok 2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jarosz i in., *eHandel Polska 2015* 2015, ss. 19–20.

Badanie polskiej agencji badawczej Gemius S.A. z 2016 roku wykazało, że najczęściej kupowanymi produktami przez klientów handlu elektronicznego są odzież, akcesoria i dodatki oraz książki i filmy (wykres 9), w dodatku handel transgraniczny skupia się wokół tego samego asortymentu, co pokazuje znaczenie branży odzieżowej w polskim handlu elektronicznym. Średnią miesięczną kwotą zakupów na artykuły odzieżowe badani określili na poziomie 83 zł [Gemius Polska, *E-commerce w Polsce 2016* 2016].

Wykres 9. Najpopularniejsze produkty zamawiane w Internecie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gemius Polska, *E-commerce w Polsce 2016* 2016, s. 98.

Podsumowanie

Możliwości płynących z wykorzystania *e-commerce* przez firmy jest bardzo wiele, ale można je podzielić na kilka kategorii [Gemius Polska, *E-commerce w Polsce 2016* 2016]:

- Chęć pozyskania większej liczby klientów. Dzięki odpowiedniej strategii marketingowej w sieci istnieje możliwość przyciągnięcia klientów, którzy nigdy nie mieliby możliwości skorzystania z oferty tradycyjnego sklepu. Ponadto sklep internetowy jest udostępniony bez żadnych przerw i konsumenci mogą na niego wpaść w Internecie nawet przez przypadek. Dodatkowo łatwiej jest klientom polecać znajomym sklep, który jest w sieci.
- Nakłonienie obecnych klientów do częstszych i większych zakupów. Przemysłana warstwa prezentacyjna sklepu internetowego może skłonić użytkowników do zakupu produktu, którego zwykle nie potrzebują. Głównie dzięki wprowadzaniu przeróżnych czasowych promocji, atrakcyjnych produktów, czy to dodawanych do już wcześniej kupionych towarów, czy to związanych z nimi (*up-selling*, *cross-selling*).
- Zmniejszenie kosztów realizacji zamówień. W przypadku sklepów internetowych koszt rzeczywistego przetworzenia zamówienia jest bliski zeru, głównie ze względu na brak personelu, który zajmuje się tego typu czynnościami w sklepach tradycyjnych.

Handel elektroniczny dostarcza wielu korzyści zarówno nabywającym, jak i sprzedającym. Dla kupującego, w zależności od modelu współpracy, potencjalnymi zaletami są niższe ceny produktów, zmniejszenie kosztów procesu zaopatrywania, szeroki dostęp do informacji o produktach i danych branżowych, standaryzacja produktów i usług, a także usprawnienie procesu realizacji zamówień, co może być impulsem do korzystania z tego typu rozwiązań. Przedsiębiorstwa w roli sprzedającego za sprawą handlu elektronicznego zyskują lepszą współpracę z partnerami handlowymi i klientami oraz mniejsze koszty sprzedaży. Takim firmom handel elektroniczny pozwala na dostęp do nowych rynków zbytu, powiększenie ogólnej sprzedaży, obniżenie kosztów marketingu, szeroką dostępność do bieżących informacji o zamówieniach oraz skrócenie samego cyklu od zamówienia do otrzymania należności za towar [Rutkowski (red.) 2002].

Bibliografia

Monografie i opracowania:

Andam Z.R. (2003), *E-Commerce and E-Business*, Wikibooks, b.m.w.

Balanescu E., Bucica M., Darie C. (2005), *PHP5 i MySQL. Zastosowania e-commerce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Chinowski B. (2013), *Elektroniczne metody płatności. Istota, rozwój, prognozy, Komisja Nadzoru Finansowego*, Warszawa.

Cichoń M., Cisek M., Czopek K., Dejnaka A., Dudzic J., Dutko M., Dywański P, Godlewski M., Jasiński J., Kosiński M., Królak P., Krzyworączka P., Lewiński M., Lipiec P., Modrzewski P., Motyl P., Panek S., Rdzeń K., Sadłowski R., Smużniak M., Szmajda M., Szulczewski P., Szwarc N., Wajdzik J., Wesołowski M. (2013), *Biblia e-biznesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Dotcom River (2015), *Infografika eCommerce Polska 2015. Trendy od 2009*, Wrocław.

Dutko M. (2011), *E-biznes po godzinach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Ejtminowicz T., Engelmann M., Fedorowicz P., Godlewski G., Handl M., Karwatka P., Korzeniowski D., Lekszycy J., Raczkowska D., Sieniawska J., Stolarski M., Zasada K., Żyliński M. (2013), *Technologia w e-commerce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Jaciow M., Wolny R. (2011), *Polski e-konsument – typologia zachowania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Jarosz P. (2015), *eCommerce Poland 2015*, Dotcom River, Wrocław.

Jarosz P., Chodak G., Kunkowski J., Polasik M., Tkaczyk P., Wrzalik P. (2012), *eHandel Polska 2012*, Dotcom River, Wrocław.

Kanicki T. (2011), *Systemy informatyczne w logistyce [w:] Kwartalnik Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej*, pod red. J. Ejdyś, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

Kępa L., Tomasik P., Dobrzyński S. (2012), *Bezpieczeństwo systemu e-commerce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Kępa L., Tomasiak P., Dobrzyński S. (2012), *Bezpieczeństwo systemu e-commerce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Kierzkowska P. (2008), *E-biznes. Relacje z klientem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Logistyka on-line (2002), K. Rutkowski (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Maciorowski A. (2013), *E-marketing w praktyce*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa.

Majewski J. (2002), *Informatyka dla logistyki*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.

Majewski P. (2008), *Czas na e-biznes*, Wydawnictwo Złote Myśli Sp. z o. o., Gliwice.

Piotrowski T. (2006), *E-biznes od podstaw*, Wydawnictwo Publikacji Elektronicznych Escape Magazine, Jędrzejów.

Prawo w e-biznesie (2015), M. Dutko (red.), Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Provost F., Fawcett T. (2014), *Analiza danych w biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Spółczeństwo informacyjne (2009), D. Grodzka (red.), Wydawnictwo Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa.

Szpringer W. (2000), *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Ullman L. (2011), *E-commerce. Genialnie proste tworzenie serwisów w PHP i MySQL*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Watson R.T., Berthon P., Pitt L.F., Zinkhan G.M. (2008), *Electronic Commerce: The Strategic Perspective*, b.m.w.

Wieczerzycki W. (2012), *E-logistyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa..

Źródła danych statystycznych

Gemius Polska 2015, E-commerce w Polsce 2015.

Gemius Polska 2016, E-commerce w Polsce 2016.

Główny Urząd Statystyczny 2015, Wykorzystanie technologii informacyjno-(tele)komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2015 r.

Główny Urząd Statystyczny 2015, Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 r., Warszawa.

JLL, Prologis 2015, Logistyka e-commerce w Polsce.

Adresy internetowe

Sklep internetowy – E-commerce, <http://www.sklepinternetowy.waw.pl>.

Heuristic – agencja interaktywna, <http://www.heuristic.pl>.

Investopedia, <http://www.investopedia.com>.

Scottish Qualifications Authority, <http://www.sqa.org.uk>.

E-mentor – dwumiesięcznik SGH w Warszawie, <http://www.e-mentor.edu.pl>.

Rzeczpospolita - Ekonomia, <http://www.ekonomia.rp.pl>.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://poig.parp.gov.pl>.

Sklep internetowy SHOWROOM, <https://www.showroom.pl>.

Sklep internetowy Eurofala, <https://eurofala.eu>.

Anna Kudlińska-Chylak

Olena Kulykovets

Hanna Górska-Warsewicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

hanna.gorska@interia.pl

Przedsiębiorczość w zakładach gastronomicznych z perspektywy konsumenta

Entrepreneurship in Eating Establishments from Perspective of Consumers

Abstract: The aim of this study was to present selected aspects of entrepreneurship of owners of eating establishments in opinions of consumers with children of 0–10 years. The results of first stage of empirical research conducted in Warsaw were analyzed in the range of reasons of visiting eating establishments. The special attention was given to awareness and acceptance of additional services.

Key words: entrepreneurship, food services, additional services, children needs

Wstęp

Rynek usług gastronomicznych jest rynkiem prężnie się rozwijającym, cechującym się licznymi działaniami o charakterze przedsiębiorczym. W obecnych czasach konsument wymusza zmiany i wprowadzanie nowych, innowacyjnych rozwiązań, co związane jest z nastawieniem właścicieli zakładów gastronomicznych, ich otwartością i gotowością dokonywania zmian. Determinantami tych zmian są czynniki ekonomiczne, społeczne (zmiana sposobu życia) oraz wartości dodane. Oferta gastronomiczna podlega różnico-

waniu ze względu na coraz szerszy wachlarz usług dodatkowych, kierowanych do określonych grup odbiorców. Obserwowana tendencja na warszawskim rynku usług gastronomicznych odnosi się do szerszego rozumienia roli zakładów gastronomicznych w życiu lokalnej społeczności. Jako przykład działań przedsiębiorczych właścicieli zakładów gastronomicznych należy wymienić zmiany w wyposażeniu oraz organizowanie warsztatów, zajęć edukacyjnych, muzycznych itp. dla rodziców z małymi dziećmi.

Celem niniejszego opracowania było zaprezentowanie wybranych zagadnień dotyczących przedsiębiorczości właścicieli zakładów gastronomicznych w zakresie oferty kierowanej do konsumentów posiadających dzieci w wieku 0–10 lat. Badania empiryczne przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2016 roku na terenie Warszawy na podstawie autorskiego kwestionariusza ankietowego. Przedmiotem badania były zachowania konsumentów osób posiadających dziecko lub dzieci w wieku 0–10 lat w zakresie korzystania z usług lokali gastronomicznych, ze szczególnym uwzględnieniem oferty dodatkowej.

Przedsiębiorczość – wybrane zagadnienia teoretyczne

Zagadnienia dotyczące przedsiębiorczości mają charakter wieloaspektowy. W dzisiejszych uwarunkowaniach makro- i mikroekonomicznych, przedsiębiorczość definiowana jest jako sztuka radzenia sobie w określonych sytuacjach [Lichniak 2009, s. 71]. Określana jest również jako „dyktator życia gospodarczego” [Bratnicki 2002, s. 14] lub „ekonomiczny puls społeczeństwa” [Koch 1997].

W ujęciu historycznym, omawiając zagadnienie przedsiębiorczości, należy odnieść się do teorii J. Schumpetera podkreślającego rolę zmian organizacyjnych i myślenia innowacyjnego w kontekście ciągłego reorganizowania zasobów w procesie „twórczej destrukcji”. W obrębie nowych kombinacji wśród przyczyn rozwoju gospodarczego J. Schumpeter analizował pięć sytuacji: wprowadzenie całkowicie nowego produktu, nieznanego dotychczas konsumentom, wprowadzenie nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji przemysłu lub branży [Lichtarski 2007, ss. 59–60].

Przedsiębiorczość jest definiowana jako sposób działania, polegający na skłonności do podejmowania nowych przedsięwzięć o określonym stopniu ryzyka i pewnych niekonwencjonalnych cechach. Odnosi się do działania o charakterze innowatorskim skierowanym na rozwój. W literaturze przedmiotu spotykane są odniesienia przedsiębiorczości do wprowadzania nowych czynników produkcji, zdobywania nowych rynków zaspokojenia i zbytu, wprowadzania nowych produktów oraz tworzenia bardziej efektywnych form organizacyjnych [Kortan 1997, ss. 77–8].

Przedsiębiorczość należy analizować jako proces i to ujęcie jest najbardziej rozpoznane [Klonowska-Matynia i Palinkiewicz 2013, s. 31]. W tym obszarze istotne są trzy elementy: szansa, zasoby oraz zespół. Podstawą procesu jest szansa, która skłania do podjęcia określonych działań. Tworzenie zespołu umożliwia jej wykorzystanie, przy założeniu doboru pracowników o odpowiednim doświadczeniu, motywacji, zaangażowaniu, umiejętności pracy w zespole, samodzielności i kreatywności. Ostatnim etapem jest dobór właściwych zasobów [Glinka i Gudkova 2011, ss. 56–58].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne rodzaje przedsiębiorczości, włączając przedsiębiorczość korporacyjną, intelektualną, niezależną, rodzinną, społeczną, niezależną, także etyczną, systemową i ewolucyjną [Klonowska-Matynia i Palinkiewicz 2013, ss. 34–38]. Ze względu na problematykę niniejszego opracowania należy zwrócić uwagę na przedsiębiorczość korporacyjną i rodzinną.

Przedsiębiorczość stanowi również postawę człowieka odzwierciedlającą cechę ludzi, przejawiającą się w twórczym i aktywnym zachowaniu wobec otaczającej rzeczywistości. Odnosi się do gotowości podejmowania działań lub rozszerzania dotychczasowych, także w zakresie dążenia do osiągnięcia planowanych korzyści materialnych. Następuje przejście do procesu zmian, polegającego na rozwoju dotychczasowej działalności gospodarczej (przedsiębiorstwa) lub powstaniu nowych przedsięwzięć [Piasecki 2001, s. 3].

Przedsiębiorczość odnosi się także do twórczego i aktywnego dążenia do doskonalenia istniejącej sytuacji w kontekście podejmowania nowych działań. Pozwala to osiągnąć korzyści materialne i zwiększyć przychody [Wiatrak 2003, s. 26]. Oznacza również umiejętność dostrzegania i wykorzystywania nowych tkwiących w otoczeniu możliwości, przy jednoczesnym przyjmowaniu postaw kreatywnych i innowacyjnych [Targalski 2006, ss. 5–10]. Takie rozumienie przedsiębiorczości istotne jest z punktu widzenia analizowanego zagadnienia badawczego w zakresie przedsiębiorczości właścicieli zakładów gastronomicznych.

Działania przedsiębiorcze, określane jako przedsiębiorczość, odzwierciedlają postawy życiowe przedsiębiorców, stanowiące odbicie cech osobowościowych oraz zachowań. W ramach trzech komponentów postaw można mówić o różnych elementach odnoszących się do przedsiębiorczości. Komponent poznawczy wskazuje na umiejętności i wiedzę przedsiębiorcy, wymienić należy tutaj m.in. dokonanie samooceny, wyznaczanie celów i ustalanie priorytetów w ich realizacji. Komponent emocjonalno-oceniający łączy się z jego cechami osobowości, włączając: potrzebę osiągnięć, twórczość i kreatywność oraz samodzielność i odpowiedzialność. Natomiast komponent zachowawczy uwzględnia sposób działania w kontekście pojawiających się możliwości i ponoszenia ryzyka [Sobiecki 2003, s. 21].

Podsumowując zagadnienia dotyczące przedsiębiorczości, dostępne definicje można podzielić na trzy główne kategorie, stosując kryteria w zakresie [Piasecki 2001, ss. 25–26]:

- funkcji ekonomicznych, dotyczących określonych przedsięwzięć w kontekście szans osiągnięcia sukcesu, oszacowania ryzyka i zagrożeń,
- indywidualnych cech osobowych, odnoszących się do psychospołecznych źródeł przedsiębiorczości,
- sposobu pełnienia funkcji kierowniczych, włączając sposób zachowania, podejście do zarządzania oraz cechy kierownicze.

Specyfika rynku usług gastronomicznych w nowoczesnym ujęciu

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, liczba placówek gastronomicznych, z uwzględnieniem sektora publicznego i prywatnego na dzień 31 grudnia 2005 roku wyniosła 92 072. Kolejne lata przyniosły spadek, na koniec 2014 roku zanotowano 65 508 placówek. Zmiany strukturalne w badanym okresie wynikały ze wzrostu liczby restauracji (z 9 716 w 2005 roku do 16 473 w 2014 roku) przy spadku liczby pozostałych placówek, w tym: barów (z 40 834 do 23 634), stołówek (z 6 950 do 4 014) oraz punktów gastronomicznych (z 34 572 do 21 387) [Mały Rocznik..., 2015, s. 175].

W Warszawie w latach 2011–2012 liczba placówek gastronomicznych zwiększyła się z 2 243 do 2 370. W przypadku barów, stołówek, punktów gastronomicznych oraz placówek sezonowych stwierdzono wzrost liczby podmiotów świadczących usługi żywieniowe, zmniejszyła się natomiast liczba restauracji. Sektor publiczny w powyższych latach charakteryzował się wzrostem liczby placówek stałych, barów, punktów gastronomicznych oraz placówek sezonowych. Liczba restauracji oraz stołówek zmniejszyła się. W sektorze prywatnym wzrost wykazano w przypadku placówek stałych, barów oraz stołówek. Liczba punktów gastronomicznych uległa zmniejszeniu.

Zmianom ilościowym towarzyszą zmiany jakościowe, asortymentowe oraz strukturalne, wynikające z faktu, że klasyczne funkcje gastronomii – produkcja, usługi i handel – nie odpowiadają zmianom w gospodarce i społeczeństwie oraz zaspokajaniu nowo powstających potrzeb konsumentów. Wzrost zamożności społeczeństwa sprawia, że konsumenci coraz większą część dochodów przeznaczają na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Globalizacja, internalizacja stylów życia, częstsze podróże, otwieranie się na świat i zanikanie granic powodują zmiany systemu wartości konsumentów i typów zachowań. Obecnie, przy malejącym tempie wzrostu wydatków na żywność, obserwuje

się dynamiczny przyrost wydatków w takich dziedzinach, jak doznania i przeżycia, moda, zdrowie i uroda, wygoda, spędzanie czasu wolnego oraz informacja [Doring 2008].

Nowe podejście do rozumienia produktu gastronomicznego odnosi się do zaspokajania różnorodnych potrzeb konsumentów w kontekście użyteczności i wpływu na ich zadowolenie lub niezadowolenie [Sala 2000]. Na tej podstawie zidentyfikować można korzyści konsumenckie, włączając korzyści:

- fizyczne, polegające na zaspokojeniu głodu, pragnienia, popytu na żywność specjalną,
- ekonomiczne, bazujące na możliwości nabycia w ramach określonego budżetu posiłków i napojów o zadawalającej jakości, dogodnej lokalizacji, przy możliwości zaoszczędzenia bądź zagospodarowania czasu wolnego [Bombol i Dąbrowska 2003],
- społeczne, łączące zabawę, rozrywkę, miłą obsługę, pomoc przy wyborze potraw, możliwość kontaktów towarzyskich, doznanie przeżyć itd.,
- psychologiczne, np. podwyższenie samooceny i statusu [Sala 2000],
- estetyczne, wynikające z wyglądu i estetyki potraw, sposobu nakrycia stołów, wystroju i atmosfery lokalu. Waga estetyki wizualnej w placówkach gastronomicznych może być poparta opinią Masłowa, według której u niektórych osób występuje wyraźna potrzeba estetyczna, której zaspokojenie lub niezaspokojenie wpływa na stan ich samopoczucia [Maslow 2006].

Mnogość zaspokajanych przez współczesną gastronomię potrzeb sprawia, że produkt gastronomiczny tworzy się na wielu poziomach. Centralną część produktu stanowi rdzeń, czyli główne korzyści, jakie uzyskuje konsument, nabywając usługę gastronomiczną: zaspokojenie głodu, pragnienia, osiągnięcie stanu sytości, regeneracji sił, jak również doznania estetyczne, smakowe, zapachowe, polepszenie samopoczucia, możliwość nawiązywania kontaktów towarzyskich. Rzadko jednak produkt gastronomiczny jest oferowany wyłącznie w formie rdzenia. Na etapie finalnej transakcji produkt w gastronomii zawiera inne komponenty, podnoszące jego atrakcyjność i konkurencyjność na rynku, tj. produkt rzeczywisty i poszerzony.

Dostępne badania zachowań konsumentów odnoszą się przede wszystkim do oferty żywieniowej. W raporcie „Rynek gastronomiczny w Polsce 2015” podjęto temat związany z preferencjami konsumentów, a w raporcie „Polska na Talerzu 2015” przeanalizowano czynniki wyboru zakładu gastronomicznego. Prawie 60% (58% badanych) wskazało jakość dań jako najistotniejszy wyróżnik. Kolejnymi wskazaniami były odpowiedzi dotyczące ceny (47%), lokalizacji (30%), obsługi (23%), popularności lokalu oraz urozmaicenia menu (po 16%). Natomiast 6% badanych zwracało uwagę na aspekt zdrowotny posiłku oraz fakt, że lokal był przyjazny dla dzieci (5%). Zaledwie 2% badanych interesowała dostępność dań dla alergików. Analizie poddano także częstotliwość jadań poza domem, co dotyczyło 1/3 badanych konsumentów korzystających z posiłków w restaura-

cyjach i barach (16%) oraz w miejscach pracy, w szkołach i na uczelniach (11%) [W restauracji ... 2015, s. 50].

Innym przykładem badania rynku usług gastronomicznych jest badanie opinii dotyczące restauracji, przeprowadzone na zlecenie firmy Sfinks Polska w 2015 roku przez TNS Polska wśród 1 100 osób w wieku od 15 lat. Istotą była ocena dodatkowych atrakcji oferowanych dzieciom. Przy wyborze zakładu gastronomicznego 37% badanych brało pod uwagę dostępność atrakcji dla dzieci. Natomiast 33% osób kierowało się wyborem miejsca jedzenia posiłku poza domem. Wybór tej odpowiedzi był ważniejszy dla matek (36%) niż ojców (29%). Dla prawie $\frac{3}{4}$ respondentów mających dzieci ważnym determinantem wyboru lokalu było samopoczucie pociechy w lokalu (64%). Sieć restauracji Sphinx zastosowała zmiany związane z pojawieniem się menu dla dzieci, wydanej w formie książeczki, wprowadzono drewniane krzeselka do karmienia, trójdzielne talerzyki oraz kolorowe miseczki. Wydzielono miejsce przeznaczone na kąciak zabaw. Ofertę dodatkową poszerzono o organizację imprez dla dzieci [Oferta dla dzieci ... 2015, s. 15].

Analiza wybranych wyników badania pilotażowego

Badania empiryczne przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2016 roku na terenie Warszawy na podstawie autorskiego kwestionariusza ankietowego. Przedmiotem badania były zachowania konsumenckie osób posiadających dziecko lub dzieci w wieku 0–10 lat w zakresie korzystania z usług lokali gastronomicznych, ze szczególnym uwzględnieniem oferty dodatkowej. Jest to pierwszy etap badań, odnoszący się do analizy perspektyw rozwoju oferty pozażywnieniowej na rynku usług gastronomicznych w Polsce. W tym etapie badań wzięło udział 77 konsumentów, w tym 93,5% kobiet i 6,5% mężczyzn. Ponad połowę respondentów stanowiły osoby w przedziale wiekowym 31–40 lat (75,3%). Druga grupa badanych mieściła się w kategorii wiekowej 21–30 lat (20,8%). W strukturze badanej populacji przeważały osoby pracujące (72,4% osób), pozostali wskazali jednoosobową działalność gospodarczą oraz studia. Do dalszej części analizy zakwalifikowano 89,2% osób, uczęszczających do lokali gastronomicznych z dzieckiem lub dziećmi.

Tradycyjna segmentacja branży gastronomicznej ze względu na rodzaje usług definiuje takie typy jak: restauracje, kawiarnie/cukiernie/herbaciarnie i bary. Konsumenci – oprócz tradycyjnych placówek gastronomicznych – odwiedzali z dziećmi takie miejsca, jak: księgarnie, poradnie, kluby, bawialnie. Innowacyjnością na rynku okazały się: kawiarnio-bawialnie, kawiarnio-księgarnie, klubo-kawiarnie oraz klubo-fundacje.

W badaniu zapytano respondentów o czynniki wpływające na wybór zakładu gastronomicznego. Wyróżniono pięć głównych czynników, takich jak: typ obsługi klienta, typ oferowanego menu, miejsce-lokalizację, liczbę lokali oraz działalność dodatkową. Ze względu na typ obsługi, po 35,3% ankietowanych wybrało zakłady gastronomiczne z pełną obsługą kelnerską oraz z możliwością dostawy do domu. Natomiast ponad połowa badanych zadeklarowała, iż uczęszczała do kawiarni lub cukierni z powodu atrakcyjnego menu. Dla około 60% badanych, istotnym czynnikiem przy wyborze lokalu było serwowanie tradycyjnej kuchni oraz dań kuchni etnicznych i narodowych. Prawie 40% ankietowanych wskazało, że najbardziej dogodnie miejsca stanowiły zakłady usytuowane w kluczowych punktach miast. Natomiast najbardziej popularnymi zakładami gastronomicznymi okazały się te, które mieściły się w centrach handlowych, zwane Food Court lub Food Park.

Wybór zakładu gastronomicznego determinowany był także innymi czynnikami, wśród których można wymienić uwarunkowania związane z subiektywnymi preferencjami oraz trendami. Obecnie wolny czas jest ograniczony przez pracę zawodową oraz względy ekonomiczne. Prawie 60% badanych stwierdziło, że korzysta z usług gastronomicznych przy szczególnych okazjach oraz z chęci atrakcyjnego spędzenia czasu podczas spożywania posiłku. Dla niewielu badanych czynnikiem determinującym korzystanie z usług gastronomicznych był brak czasu na przygotowywanie posiłków w domu. Sprzyjającymi sytuacjami okazały się wakacyjne wyjazdy, wolne dni oraz weekendy traktowane jako dogodny czas na wspólne biesiadowanie. Wskazywano również na spotkania ze znajomymi oraz uczęszczanie do konkretnych lokali gastronomicznych ze względu na kącik zabaw dla dzieci, przy okazji cotygodniowych spotkań z innymi mamami.

Ze względu na zmiany zachowań konsumentów oraz poszukiwanie nowych korzyści, doznań, podjęto próbę zidentyfikowania motywów korzystania z lokali gastronomicznych pod względem ofert dodatkowych. Ponad połowa respondentów wykazała tradycyjne podejście, zamawiała jedynie dania obiadowe (82,8%) oraz napoje gorące i zimne (75%). Prawie połowa, bo 45,3%, traktowała lokale gastronomiczne jako miejsca spotkań z innymi rodzicami. Natomiast dla 39,1% badanych lokale stały się miejscem zakupu i wypicia słodkiego napoju, np. pitnej czekolady. Właściciele lokali, wychodząc naprzeciw potrzebom konsumentów z dziećmi, poszerzyli ofertę usług pozażywnościowych. Wskazywano na korzystanie z warsztatów dla młodych rodziców, przyjemność słuchania muzyki, możliwość poszerzania wiedzy na temat rozwoju i wychowywania dzieci przez konsultacje i warsztaty psychologiczne. Dla kobiet szukających chwili wytchnienia przedsiębiorcy organizowali między innymi zajęcia z zumbi i fitness.

W odpowiedzi na potrzeby konsumentów posiadających dzieci, właściciele lokali gastronomicznych zapewnili szereg udogodnień. Respondenci sprecyzowali wymagania wynikające z potrzeb niemowląt i małych dzieci. Jako niezbędne elementy wyposażenia

zenia lokalu wskazywano przewijak i krzeselko do karmienia ułatwiające komfortowe przebywanie i spędzanie czasu (po 85,9% odpowiedzi). W lokalach gastronomicznych wyznaczono także kącki zabaw (82,5%) i miejsca do rysowania (54,7%). Dla 23,4% rodziców ważnym urządzeniem okazała się mikrofalówka, używana do podgrzewania gotowych dań w słoiczkach.

Konkurencja wśród zakładów gastronomicznych na terenie Warszawy okazała się znacząca. Wśród konsumentów posiadających dzieci do momentu pójścia do przedszkola występowała potrzeba nawiązywania nowych kontaktów. Istotne okazały się również potrzeby rozwojowe dzieci. Dużym zainteresowaniem cieszyły się zajęcia muzyczno-ruchowe (28,3%) dla dzieci. Konsumenty korzystali z zajęć adaptacyjnych dla dzieci w wieku przedprzedszkolnym (10%) oraz plastycznych (13,3%). Badani respondenci wskazali na formy istotne dla rozwoju dzieci takie jak: lekcje języka angielskiego (6,7%), zajęcia kulinarne (5%), kino z tatą (5%) oraz logorytmikę (1,75%).

Przy wyborze lokalu gastronomicznego konsumenci kierowali się atrakcyjnością oferty oraz komfortem. Wyznacznikiem były usługi dodatkowe związane między innymi z organizacją imprez okolicznościowych. Ankietowani wskazywali na chrzciny (34,1%) oraz urodziny (29,5%). Rzadziej typowano uroczystości rodzinne tj. komunie (6,8%) i wesela (4,5%). Ponad 10% (11,4%) badanej populacji nie korzystało z organizacji przyjęć w lokalach, zaś 6,8% osób uważało lokale za właściwe miejsca na imprezy integracyjne.

Z przeprowadzonego badania wynika, iż konsumenci posiadający dzieci poszukiwali różnych źródeł informacji związanych z dziećmi. Patrząc z perspektywy właścicieli lokali, należy wskazać na portale internetowe jako punkt wyjścia do ustalania potrzeb konsumentów. Konsumenty poszukiwali informacji dotyczących pomysłów na spędzenie wolnego czasu z dzieckiem, edukacji (np. żłobki, przedszkola, zajęcia edukacyjno-rozwojowe), rozwoju, stanu zdrowia i potrzeb małych dzieci. Dla ponad ¾ badanych osób (36,9%) istotne okazały się informacje na temat zdrowia. Prawie 1/3 konsumentów posiadających dzieci uznała portale za przestrzeń, gdzie można znaleźć opinie dotyczące produktów dla dzieci, sprzedaży lub kupna albo wymiany odzieży dla dzieci. Konsumenty wychowujący dzieci za pośrednictwem Internetu korzystali z podmiotów świadczących różne usługi w domu. Ponadto badane osoby prezentowały opinie na forach tematycznych związanych z wychowywaniem dzieci.

Podsumowując uzyskane wyniki, należy wskazać na udogodnienia oraz ofertę dodatkową kierowaną do rodziców posiadających dzieci w wieku 0–10 lat. Niezbędnymi elementami wyposażenia zakładu gastronomicznego okazały się miejsca zabaw dla dzieci z zabawkami edukacyjnymi, meble umożliwiające przebywanie małych dzieci (np. fotelik do karmienia dla dziecka, miejsce do przewijania i karmienia dziecka), plastikowa zastawa dla dzieci, miejsce dla wózków itp. Wymieniano również specjalne menu dla dzieci oraz elementy stanowiące ofertę dodatkową tj. animacja czasu wolnego dla dzie-

ci, koncerty, konkursy, zajęcia plastyczne, muzyczne, edukacyjne, spotkania ze specjalistami, blogerami itp. Wskazywano również na warsztaty dla dorosłych o tematyce psychologicznej, medycznej, a dla dzieci – warsztaty rozwijające uzdolnienia. Te poszerzające ofertę dodatkową zakładów gastronomicznych elementy należy wpisać w działania o charakterze przedsiębiorczym, ze względu na ich innowacyjność na rynku usług gastronomicznych. Pozwala to z jednej strony właścicielom placówek zapewnić grono lojalnych klientów, z drugiej zaś stanowi przykład działań mających na celu zapewnienie konkurencyjności na rynku usług gastronomicznych w Warszawie.

Podsumowanie

Zaspokajanie potrzeb konsumentów posiadających dzieci wymaga od właścicieli zakładów gastronomicznych działań o charakterze przedsiębiorczym. Wiąże się to z posiadaniem profesjonalnej wiedzy, umiejętności menadżerskich oraz podejmowaniem licznych decyzji. Ważnym elementem wyboru lokalu jest jego lokalizacja, należy wymienić także aspekty związane z serwowanym menu, wystrojem wnętrza czy zakresem usług dodatkowych. W opinii konsumentów, lokale gastronomiczne powinny wyróżniać się niepowtarzalną atmosferą, odpowiednią oprawą muzyczną i profesjonalną obsługą kelnerską.

Ważnym obszarem konkurencyjności świadczącym o postawach przedsiębiorczych jest włączanie usług dodatkowych ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb dzieci. Takie propozycje odnoszą się do organizowania zajęć o charakterze edukacyjnym, muzycznym, plastycznym oraz warsztatów rozwijających zdolności dzieci. Istotne są również warsztaty dla rodziców o tematyce psychologicznej i medycznej. Wszystkie te działania stanowią przykład przedsiębiorczości, której przejawem jest wzrost atrakcyjności oferty zakładów gastronomicznych dla rodziców posiadających dzieci.

Bibliografia

Bombol M., Dąbrowska A. (2003), *Czas wolny. Konsument. Rynek. Marketing*, Wydawnictwo Liber, Warszawa.

Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo AE, Katowice.

Doring H. (2008), *Gastronomia XXI wieku – nowe wyzwania*, „Food Service”, nr 3.

Glinka B. Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Klonowska-Matynia M., Palinkiewicz J. (2013), *Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 17.

Koch R. (1997), *Słownik Zarządzania i Finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Lichniak I. (red.) (2009), *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Wyd. SGH, Warszawa.

Lichtarski J. (red.) (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Wrocław.

Mały Rocznik Statystyczny (2015) Urząd Statystyczny, Warszawa.

Marek S., Białasiewicz M. (red.) (2011), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa.

Maslow A. (2006), *Motywacja i osobowość*. WN PWN, Warszawa.

Oferta dla dzieci wpływa na wybór restauracji (2015), Wydanie Specjalne Miesięcznika „Nowości Gastronomiczne” – „Raport Gastronomiczny w Polsce”, lipiec-sierpień.

Piasecki B. (red.) (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, WN PWN, Warszawa-Łódź.

Rocznik Statystyczny Warszawy (2013) Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Rogała K. (2011), *Uwarunkowania przedsiębiorczości w obszarze mikroprzedsiębiorstw na przykładzie Miasta Leszno*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, promotor T. Mendel T, Poznań.

Sala J. (2004), *Marketing w gastronomii*, PWE, Warszawa.

Sala J. (2000), *Strategie produktu w gastronomii otwartej*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1.

Sobiecki R. (red.) (2003), *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Difin, Warszawa.

Targalski J. (2006), *Innowacyjność – przyczyna i skutek przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 730.

W restauracji czy w Fast foodzie? (2015) Wydanie Specjalne Miesięcznika „Nowości Gastronomiczne” – „Raport Gastronomiczny w Polsce”, lipiec-sierpień.

Część IV

Wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwami branży turystycznej

Maciej Dębski

Spółeczna Akademia Nauk

mdebski@spoleczna.pl

Gościnność jako element zarządzania konkurencyjnością rodzinnego mikroprzedsiębiorstwa na rynku turystycznym

Hospitality as the Element of the Competitiveness Management of Family Microenterprises in the Tourist Market

Abstract: Family microenterprises represent a significant group of businesses in the tourist market. However, it should be remembered that these companies have a lower competitive potential than the larger ones, e.g. hotels. That is why we should look for opportunities to build their competitive advantage. It seems that this can be based on the family nature of the company, particularly (in the case of accommodation services) on hospitality. The paper presents the results of a preliminary survey conducted on a selected group of potential tourists. The results indicate the potential of hospitality and they are a prerequisite for further research in this area.

Key words: tourism, family businesses, microenterprises, hospitality

Wstęp

Cechą charakterystyczną regionalnych produktów turystycznych jest ich bardzo silna złożoność. Składają się one z licznej grupy elementów, które można przypisać do dwóch kluczowych kategorii: atrakcji i infrastruktury. Do pierwszej z nich należą składowe, takie

jak atrakcje naturalne, antropogeniczne czy też wszelkie imprezy i wydarzenia organizowane w danej destynacji. W drugiej grupie wskazać należy przede wszystkim infrastrukturę turystyczną, której najliczniejszymi reprezentantami są przedsiębiorstwa, świadczące usługi noclegowe i gastronomiczne, wśród których z kolei często dominują mikroprzedsiębiorstwa w większości o rodzinnym charakterze własności.

Wśród przedsiębiorstw turystycznych współtworzących produkt destynacji najwięcej jest podmiotów oferujących usługi noclegowe. W przypadku Polski na tym rynku w ostatnich dwóch dekadach doszło do poważnych zmian. Ich przejawem jest m.in. bardzo silne podniesienie standardu świadczenia usług noclegowych. Ze zjawiskiem tym wiąże się powstawanie szeregu nowych obiektów, oferujących produkty o coraz wyższej jakości. Tendencję taką można zaobserwować wśród mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, ale jednocześnie znacząco przybywa obiektów większych, takich jak hotele, apartotele czy kompleksy apartamentów. Obiekty te charakteryzują się rozbudowaną infrastrukturą i wyposażeniem oraz oferowaniem szeregu usług komplementarnych, takich jak np. strefy wellness i spa, na które nie mogą sobie pozwolić obiekty mniejsze. Rozwój takich obiektów, oferujących coraz pokaźniejszą liczbę miejsc noclegowych, stanowi realne zagrożenie dla mniejszych podmiotów (w tym tych o rodzinnym charakterze) na rynku turystycznym, którym ciężko jest rywalizować z takimi możliwościami, przekładającymi się na standard pobytu. W konsekwencji celowe jest poszukiwanie wszelkich możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez mikroprzedsiębiorstwa. Wydaje się, że jedną z nich w przypadku firm rodzinnych może być gościnność, będąca efektem zaangażowania właścicieli, możliwości stworzenia bardziej rodzinnej i przyjaznej atmosfery niż w przypadku przedsiębiorstw dużych. W związku z powyższym, celem prezentowanego opracowania jest wskazanie perspektyw wykorzystania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa jako przesłanki do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na gościnności.

Firmy rodzinne na rynku turystycznym

D. Getz, J. Carlsen i A. Morrison [2004, s. 3] zwracają uwagę, że w wielu obszarach firmy rodzinne są podstawą konkurencyjności destynacji. Ci sami autorzy w innym opracowaniu wskazują, że podmioty te mogą być również barierą rozwoju produktu destynacji [Getz, Carlsen 2005, s. 241. Z powyższymi stwierdzeniami można dyskutować, w przypadku różnych regionów sytuacja ta zapewne wygląda inaczej. Z całą pewnością należy jednak określić, jak należy rozumieć przedsiębiorstwo rodzinne i co może być jego wyróżnikiem.

Po pierwsze należy zaznaczyć, że w literaturze brakuje dominującej definicji firm rodzinnych, jest to kategoria, która nie została precyzyjnie określona. Jak zwracają uwagę

Ł. Sułkowski i A. Marjański [2009, s. 13], przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem, który charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. W konsekwencji brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co powoduje, że do grupy tej zalicza się organizacje o zróżnicowanych formach prawnych, własnościowych, różnej wielkości i o różnych metodach zarządzania. Do zbiorowości firm rodzinnych zalicza się zarówno podmioty duże, jak i niewielkie, działające lokalnie przedsiębiorstwa. Kompleksowej weryfikacji definicji firm rodzinnych dokonuje H. Harms [2014], analizując artykuły z 267 czasopism naukowych..

Istotną przesłankę dla omawiania roli rodzinnych mikroprzedsiębiorstw w rozwoju destynacji daje spojrzenie na jej interesariuszy. Jak pokazują Ph. Kotler, M. Halin, I. Rein, D. Heider [2002], do kluczowych grup w tym obszarze należą mieszkańcy i przedsiębiorcy. Wydaje się, że właśnie rodzinne przedsiębiorstwa stanowią ważną platformę łączenia tych zbiorowości, gdyż to mieszkańcy destynacji są zwykle właścicielami lokalnych przedsiębiorstw. Sytuacja taka jest korzystna z punktu widzenia budowania konkurencyjności, ponieważ powoduje silniejszą identyfikację przedsiębiorców z destynacją i zwiększa chęć angażowania się w jej rozwój. Z kolei, jak zwracają uwagę P. Bartkowiak i P. Niewiadomski [2012, s. 12], to właśnie człowiek jest podstawowym wyróżnikiem firmy rodzinnej, to ludzie, którzy ją założyli, to ich energia i zaangażowanie decydują często o osiąganym przez firmę sukcesie.

Z pewnością, omawiając specyfikę firm rodzinnych na rynku turystycznym, należy podkreślić, że kapitał o charakterze rodzinnym jest mniej mobilny. Przedsiębiorstwa te, z uwagi na przywiązanie właścicieli, dają wysokie prawdopodobieństwo inwestycji w regionie turystycznym, redukując chęć do poszukiwania nowych lokalizacji. Należy więc sądzić, że kapitał rodzinny, zwłaszcza w przypadku rodzin od wielu pokoleń związanych z danym miejscem, będzie z nim silniej związany.

Rodzinną własność znaczącej liczby przedsiębiorstw turystycznych cechuje szereg pozytywnych aspektów, jednocześnie jednak nie można pomijać istotnych słabości i ograniczeń, będących konsekwencją ich specyfiki. Przykładowo L. Petric [2003, s. 1760] zalicza do nich m.in. następujące elementy:

- łatwość rozpoczęcia działalności zachęca ludzi nieposiadających formalnych kwalifikacji, z czym wiąże się brak profesjonalnych menadżerów i profesjonalnej wiedzy zarządczej;
- wydatki nie zawsze są ukierunkowane na rozwój;
- nie prowadzi się badań;
- relatywnie często mogą się pojawiać działania nielegalne;
- nie prowadzi się działań planistycznych;
- mamy do czynienia z niską ekonomiką skali;
- możliwość nieporozumień wśród członków rodziny;
- niski stopień wykorzystania nowych technologii.

Większość wskazanych ograniczeń i słabości wynika zapewne z wielkości firm rodzinnych. Jak wskazywano wcześniej, w turystyce przeważają mikroprzedsiębiorstwa, a jest kwestią dosyć oczywistą, że w większości przypadków posiadają one znacząco mniejsze możliwości od podmiotów większych, ze względu na swoje niskie zasoby finansowe, czego konsekwencją jest też słabszy dostęp do profesjonalnej wiedzy.

Omawiając kwestię słabości zarządzania w rodzinnych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych, warto również zwrócić uwagę na specyfikę sukcesji na rynku turystycznym. Tematyka dziedziczenia jest nader często podejmowana w odniesieniu do różnych przedsiębiorstw rodzinnych, jednak w przypadku turystyki, a zwłaszcza w przypadku mikroprzedsiębiorstw działających na rynku lokalnym, można wskazać 2 cechy specyficzne [Tassiopoulos 2008].

- lokalizacja przedsiębiorstwa – może być postrzegana negatywnie jako nieatrakcyjna dla ludzi młodych. Przykładowo zamieszkanie na terenach wiejskich lub w małej miejscowości skutkuje koniecznością wyjazdu w celach edukacyjnych, a nieatrakcyjność miejscowości może skutkować niechęcią do powrotu i angażowania się w prowadzenie rodzinnego biznesu;
- warunki pracy mogą być przez osoby młode postrzegane jako nieatrakcyjne – długie godziny pracy, częste ograniczenie prywatności, konieczność kontaktów z klientami – czynniki te mogą również powodować niechęć do prowadzenia rodzinnego biznesu.

Jak wynika z przedstawionej w skrócie istoty funkcjonowania rodzinnych mikroprzedsiębiorstw turystycznych, zarządzanie nimi posiada swoją specyfikę, która wiąże się z bardzo konkretnymi zaletami, ale i ograniczeniami. Nie można jednak zapominać, że jest to bardzo liczna grupa przedsiębiorstw, silnie oddziałująca na konkurencyjność wielu destynacji, generująca szereg miejsc pracy. W związku z powyższym warto poszukiwać źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych. Wydaje się, że jednym z nich może być rozwijanie cechy, jaką jest szeroko rozumiana gościnność.

Gościnność jako element przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstwa turystycznego

Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku turystycznym (szczególnie w sferze usług noclegowych) jak żadne inne potrafią kreować atmosferę gościnności i przyjaźni. Słownik Języka Polskiego definiuje to pojęcie jako „serdeczność okazywaną gościom, gościnne przyjęcie” [sjp.pwn.pl]. Natomiast gościnny oznacza „chętnie przyjmujący kogoś u siebie, zawsze dostępny dla gości” [sjp.pwn.pl]. Oczywiście nie można zakładać, że cechy te mogą być przypisane jedynie firmom rodzinnym, wydaje się jednak, że właściciel mikroprzed-

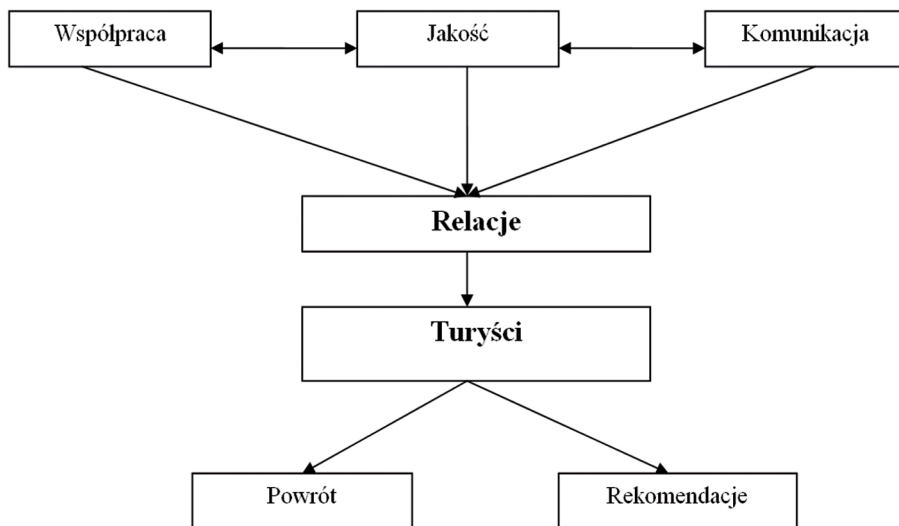
siębiorstwa noclegowego, dzięki zaangażowaniu, częstym kontaktom z klientem, stworzeniu swoistej marki z siebie i z własnej rodziny, ma na tym polu specyficzne możliwości, których nie posiada np. duży kompleks hotelowy.

W turystyce gościnność powinna skutkować stworzeniem relacji z klientami, co powinno wpłynąć na poziom ich lojalności. Jak zauważają P. Presas, D. Munoz i J. Guia [2011, s. 270], firmy rodzinne dysponują unikalnymi zasobami niematerialnymi, które gwarantują im wyjątkowość. Powyższe wartości autorzy ci określają jako *familiness*. Określenie to bardzo wyraźnie nawiązuje do znaczenia rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem. T.G. Habbershon i M. Williams zdefiniowali to pojęcie jako „unikalny pakiet zasobów, który posiada firma dzięki interakcjom, zachodzącym między rodziną, jej członkami i firmą” [1999 cyt. za Monroy, Solis, Rogelio, Rodriguez-Aceves 2015, s. 1]. Należy jednak pamiętać, że budowanie przewagi opartej o tę cechę wymaga silnego zaangażowania oraz częstych kontaktów z klientami, co może skutkować ingerencją w życie rodziny i wywierać na nią negatywny wpływ.

Analizując specyfikę zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych w turystyce można zaproponować model budowania przewagi w oparciu o kształtowanie relacji z turystami (rys. 1.). Jak zostało to wskazane na rysunku, zbudowanie pozytywnych relacji z klientami-turystami stwarza korzyści, wśród których do podstawowych można zaliczyć wybieranie usług danego podmiotu, jak również rekomendowanie przedsiębiorstwa.

Jak to zostało zaprezentowane, kluczowymi zmiennymi kreującymi pozytywne relacje, są: współpraca, jakość i komunikacja. Pierwsza z nich dotyczy potencjalnego partnerstwa i kooperacji z innymi podmiotami, czego efektem powinna być możliwość wygenerowania większej wartości dla turystów. Właściciele biznesów rodzinnych w turystyce są to zazwyczaj ludzie związani z regionem, w którym funkcjonuje ich przedsiębiorstwo, co powinno się przekładać na potencjalne możliwości rozwoju wszelkich form wzajemnie korzystnej współpracy.

Rysunek 1. Relacja jako przejaw lojalności turysty – mikroprzedsiębiorstwo turystyczne



Źródło: opracowanie własne.

Kolejną wpływającą na powstawanie relacji zmienną jest jakość oferowanego produktu, a przede wszystkim jego percepcja, skutkująca satysfakcją z pobytu. W sferze infrastruktury noclegowej, zaplecza, liczby usług dodatkowych z pewnością mikroprzedsiębiorstwa rodzinne mają ograniczone szanse konkurowania z hotelami czy też kompleksami apartamentów, które są coraz częściej występującą formą świadczenia usług. Opisywane przedsiębiorstwa są mniejsze i zwykle gorzej wyposażone. Jednocześnie jednak mogą próbować wyróżnić się na rynku dzięki zaangażowaniu właścicieli, ich gościnności i stworzeniu przyjaznej atmosfery, dbając przy tym o zapewnienie fizycznych elementów obiektu na jak najwyższym poziomie.

Ostatnim elementem kreowania relacji, ale nie mniej ważnym, jest komunikacja marketingowa. Ma ona szczególne znaczenie, gdyż odpowiada za kontakt z klientem przed i po pobycie. Jak zaznaczono wcześniej w badaniach, wskazuje się deficyt kompetencji zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi w zakresie działalności marketingowej np. nie prowadzą oni badań czy też nie stosują nowoczesnych form promocji. Braki te są w jakiejś mierze uzasadnione skalą funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw. Ponadto należy pamiętać, że konsekwencją tego faktu jest również niższa aktywność promocyjna, wynikająca po pierwsze z niższych środków finansowych, które na nią można przezna-

czyć, a ponadto z mniejszych zasobów kadrowych. Niedostatki te mogą być w pewnej mierze kompensowane entuzjazmem i zaangażowaniem właścicieli, ale mogą mieć oni problem z ominięciem pewnych barier.

Wymienione trzy zmienne należą do kluczowych czynników, które odpowiadają za tworzenie relacji z turystami, a poprzez to powinny wpływać na kreowanie ich pożądanych zachowań typowych dla lojalnego klienta, do których należą:

- udzielanie rekomendacji przedsiębiorstwu – m.in. kreowanie pozytywnego przekazu szeptanego;
- ponowne skorzystanie z usług przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że w opisywanym obszarze przedsiębiorstwa rodzinne mają specyficzne możliwości, które najsilniej przejawiają się w parametrze gościnności, którego będzie dotyczyło zaprezentowane w dalszej części opracowania badanie.

Gościnność w zarządzaniu konkurencyjnością rodzinnego mikroprzedsiębiorstwa turystycznego – badanie sondażowe

W celu diagnozy wybranych zagadnień, związanych z możliwościami budowania opartej na gościnności przewagi konkurencyjnej, zostały poniżej zaprezentowane wyniki sondażu diagnostycznego, który został przeprowadzony w październiku 2016 r. na wybranej celowo próbie 100 osób. Należy podkreślić, że badanie miało charakter wstępny. Badana próba była nieliczna i do wyników należy podchodzić z bardzo dużą ostrożnością. Sondaż zrealizowano w ramach szerszego programu badawczego, którego celem jest analiza potencjalnych możliwości konkurowania rodzinnych mikroprzedsiębiorstw turystycznych. Jego celem było przygotowanie dalszych badań oraz wstępna analiza postaw i preferencji turystów w odniesieniu do elementów kreujących gościnność. Pomimo wstępnego charakteru badania otrzymane wyniki doprowadziły do kilku interesujących wniosków.

Tabela 1. Główne motywy wyjazdów turystycznych

Motyw	Ocena	Motyw	Ocena
Wypoczynek	4,7	Nauka języków	3,02
Zwiedzanie	3,9	Uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych	2,88
Zabawa	3,86	Uprawianie sportu	2,87
Przeżycie przygody	3,84	Nauka	2,75
Zobaczenie atrakcji przyrodniczych	3,79	Uczestnictwo w wydarzeniach sportowych	2,4
Zobaczenie zabytków	3,64	Chęć chwalenia się podróżami	2,22
Ucieczka z miasta	3,55	Cele religijne	1,62
Odwiedziny znajomych	3,2		

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

Uwaga: respondenci oceniali motywy w skali 1–5, gdzie 5 oznaczało kluczowe znaczenie.

Kwestią kluczową szeregu decyzji marketingowych jest poznanie motywów, którymi kierują się wyjeżdżający. Nie inaczej jest w przypadku potencjału czynnika, jakim jest gościnność. Jest ona parametrem jakości produktu mikroprzedsiębiorstwa świadczącego usługi noclegowe, ale ma znaczenie dopiero po pobycie w obiekcie. Przyjazna atmosfera, czystość, miły właściciel itp. są to czynniki, które turysta może ocenić jedynie w trakcie przebywania w danym miejscu. W związku z powyższym szeroko rozumiana gościnność nie będzie znaczącym elementem zachęcającym do przyjazdu po raz pierwszy w dane miejsce, może za to stanowić istotny element nakłaniający do powrotu i do udzielenia rekomendacji danemu obiektowi. Z tego powodu charakteryzowany czynnik będzie miał relatywnie mniejsze znaczenie w budowaniu relacji z turystami, dla których priorytetem jest „zwiedzanie” lub „zobaczenie”. Jak widać z danych w tabeli 1, są to czynniki, które zostały bardzo wysoko ocenione przez respondentów, jednocześnie jednak można zauważyć, że nawet wyżej oceniono „zabawę” i „wypoczynek”, które z kolei nie stanowią bariery przed powrotem do tej samej destynacji, a potencjalnie do tego samego miejsca noclegowego. Można zatem przyjąć, że otrzymane wyniki świadczą o istotnym znaczeniu dla respondentów parametrów, które nie stoją w sprzeczności z powracaniem w dane miejsce.

Dla oceny odpowiedzi uzyskanych na kolejne pytania, istotna jest odpowiedź na pytanie, jakiego typu obiekty preferują ankietowani (tabela 2). Nie powinno zaskakiwać, że w badanej grupie najczęściej wskazywano na korzystanie z usług pensjonatów i kwater prywatnych, a więc mikroprzedsiębiorstw turystycznych. Warto jednak zauważyć, że aż 20% respondentów wskazało na hotele 4- i 5-gwiazdkowe, zaś kolejne 15 na hotele niższej kategorii. Tak jak wcześniej wskazywano, zapewne obiekty te dysponują większym potencjałem niż mikroprzedsiębiorstwo. Taki układ preferencji wśród ankietowanych świadczy, że potencjalnie wiele osób woli przebywać w większych obiektach i zapewne czynniki kreujące gościnność będą miały dla tej grupy mniejsze znaczenie.

Tabela 2. Preferowane obiekty świadczące usługi noclegowe

Hotel 1–3*	15%	Kwatery prywatne	30%
Kemping	1%	Nocleg u znajomych/rodziny	7%
Pensjonat	27%	Schronisko młodzieżowe	
Hotel 4–5*	20%	Inne, jakie...	

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

Uwaga: respondenci wskazywali najczęściej jeden wykorzystywany typ obiektu.

Tabela 3. Czynniki decydujące o wyborze obiektu (przy pierwszym pobycie)

Czynnik	Ocena	Czynnik	Ocena
Atrakcyjna cena	4,53	Możliwość zjedzenia śniadania/obiadu	3,65
Dostęp do okolicznej infrastruktury – restauracje, sklepy itd.	4,16	Zagospodarowanie i atrakcyjność otoczenia obiektu – np. plac zabaw, grill, parking itd.	3,59
Lokalizacja – łatwy dojazd	4,02	Wielkość i wyposażenie apartamentu/pokoju	3,52
Bliskość atrakcji	3,94	Zaplecze obiektu – wewnętrzna przestrzeń rekreacyjna	3,12
Rekomendacja znajomego	3,86	Możliwość samodzielnego przygotowania posiłku	2,94
Opinie w sieci	3,82	Basen lub spa w obiekcie	2,37

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

Uwaga: respondenci oceniali motywy w skali 1–5, gdzie 5 oznaczało kluczowe znaczenie.

Tak jak podkreślano to już we wcześniejszych rozważaniach, gościnność ma stosunkowo niewielkie znaczenie w przypadku decyzji o pierwszym pobycie. Warto jednak zwrócić uwagę, że dla respondentów kluczowe znaczenie mają czynniki pragmatyczne. Przede wszystkim, zdecydowanie najwyższe wskazanie otrzymała cena. Na kolejnych miejscach znalazły się czynniki takie jak: łatwość dojazdu, bliskość atrakcji i różnych elementów lokalnej infrastruktury. Należy pamiętać, że gościnność bazuje na wartościach niematerialnych. Patrząc na wyniki zamieszczone w tabeli 3, można przypuszczać, że również w przypadku oceny obiektu po pobycie dominować mogą czynniki materialne. Z drugiej strony warto zauważyć, że dosyć wysokie wskazania otrzymały czynniki takie jak: rekomendacja znajomego i opinie na temat obiektu, które są zamieszczane w sieci. Udzielanie pozytywnych rekomendacji, na co wcześniej zwracano uwagę w prezentowanym modelu teoretycznym, jest pożądaną konsekwencją budowania relacji z klientami. Jak sugerują otrzymane odpowiedzi, turyści interesują się opiniami na temat obiektu, który wybierają.

Tabela 4. Czynniki wpływające na powrót do danego obiektu, świadczącego usługi noclegowe

Czynnik	Ocena	Czynnik	Ocena
Zadowolenie z wcześniejszego pobytu	4,63	Dobre jedzenie	4,25
Czystość	4,62	Atmosfera miejsca	4,18
Ocena jakości do ceny	4,42	Dobre wyposażenie obiektu	4,06
Życzliwość gospodarzy	4,41	„Wolę mieszkać w miejscu, które już znam”	3,30
Dobra lokalizacja	4,34	Przychylny podejście do dzieci/zwierząt	3,25
Dobry poziom obsługi	4,33	Dodatkowe usług, drobiazgi w cenie np. ciasto, woda, kawa	3,12
Komfort pokoju/apartamentu	4,28	Fakt, że znam właścicieli/obsługę	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

Uwaga: respondenci oceniali motyw w skali 1–5, gdzie 5 oznaczało kluczowe znaczenie.

Tak jak pokazano w tabeli 4, o decyzji o ewentualnym powrocie do świadczącego usługi noclegowe obiektu, decyduje w największym stopniu „zadowolenie z wcześniejszego pobytu” i wskazanie takie z pewnością nie powinno dziwić. Jest to jednak stwierdzenie dosyć ogólne. Na kolejnych pozycjach znalazły się *de facto* czynniki, które o tym zadowoleniu decydują. Warto zwrócić uwagę, że wysokie wskazania otrzymały zarówno

czynniki materialne (w przewodze), jak i niematerialne, takie jak „życzliwość gospodarzy” czy „atmosfera miejsca”, które są elementami świadczącymi o gościnności. Najniższe wskazanie otrzymał wprawdzie „fakt, że turysta zna właściciela/obsługę”, ale wynik taki może świadczyć też o tym, że pytanie to nie zostało sformułowane w sposób ostry. Może ono oznaczać, że ktoś zna właściciela na gruncie prywatnym i np. poznał go w innej sytuacji, co rzeczywiście nie powinno mieć wielkiego znaczenia przy wyborze obiektu. Z drugiej strony określenie to może oznaczać, że turysta zna właściciela, bo spotkał się z nim w trakcie pobytu i kojarzy go z obiektem.

Otrzymane wyniki z całą pewnością nie odpowiadają na pytania, jak kreować gościnność, jak ją wykorzystywać w budowaniu przewagi konkurencyjnej ani jakie czynniki współtworzą zmienną, jaką jest gościnność. Zaprezentowane dane wskazują jednak na potencjał, jaki mogą mieć dla decyzji nabywczych na rynku turystycznym czynniki niematerialne i z całą pewnością stanowią zachętę do dalszych badań.

Podsumowanie

Jak wskazują przeprowadzone rozważania, grupą przedsiębiorców, która szczególnie silnie wpływa na rozwój destynacji (ich właściciele są z nią związani), w tym na intensyfikację powiązań pomiędzy jej interesariuszami, są firmy rodzinne. Z jednej strony posiadają one istotne ograniczenia w porównaniu do większych firm. Z drugiej jednak, zwłaszcza w przypadku usług noclegowych, posiadają swoistą przewagę wynikającą z rodzinnego charakteru firmy, która może przejawiać się poprzez budowanie specyficznych relacji z turystami, których istotnym składnikiem jest gościnność.

Trzeba jednak pamiętać, że istnieje zauważalny niedostatek opracowań dedykowanych firmom rodzinnym, działającym na rynku turystycznym. W poniższym opracowaniu zaprezentowano wyniki sondażu diagnostycznego, który stanowi część projektu badawczego mającego na celu częściowe wypełnienie tej luki. Otrzymane wstępne wyniki wskazują, że tematykę gościnności warto zgłębiać, gdyż ma ona znaczenie dla turystów. Wskazują oni na branie pod uwagę przy decyzjach nabywczych czynników takich jak np. życzliwość gospodarzy czy atmosfera miejsca.

W konsekwencji wydaje się, że prezentowane w opracowaniu zagadnienia powinny być poddane szerszej weryfikacji empirycznej, w poszukiwaniu m.in. odpowiedzi na następujące pytania: jaki jest udział firm rodzinnych wśród przedsiębiorstw tworzących produkty destynacji? Co może być źródłem przewagi konkurencyjnej rodzinnego mikroprzedsiębiorstwa turystycznego w oczach klientów? Jak budować relacje z klientami rodzinnych mikroprzedsiębiorstw turystycznych? Jakie czynniki decydują o kreowaniu gościnności wśród turystów czy też, co decyduje o pozytywnej percepcji jakości obiektu noclegowego?

Bibliografia

Bartkowiak P., Niewiadomski P. (2012), *Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji*, „Research Papers of the Wrocław University of Economics”, Issue 262, ss. 11–24.

Getz D., Carlsen J. (2005), *Family Business in tourism. State of the Art*, „Annals of Tourism Research”, vol. 32, iss. 1, ss. 237–258;

Getz D., Carlsen J., Morrison A. (2004), *Family business in tourism and hospitality*, CABI Publishing, Oxfordshire.

Habbershon T.G., Williams M. (1999), *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review”, 9 (2), ss. 157–170.

Harms H. (2014), *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, „International Journal of Financial Studies”, 2, ss. 280–340.

Kotler Ph., Halin M., Rein I., Haider D. (2002), *Marketing Asian Places*, John Wiley&Sons, Singapore.

Monroy B., Ilian V., Solis R., Rogelio E., Rodriguez-Aceves L. (2015), *Familiness and its relationship with performance in Mexican family firms*, „Academy of Strategic Management Journal”, vol. 14, iss. 2, 1–21.

Petric L. (2003), *Small and family business in the tourism and hospitality industry – challenges and obstacles* [w:] *Enterprises in Transition: International Conference Proceedings*, ss. 1747–1770.

Presas P., Munos D., Guia J. (2011), *Branding familiness in tourism family firms*, „Journal of Brand Management”, vol. 18, iss. 4/5, pp. 274–284.

Sułkowski Ł., A. Marjański (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2011); *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań* [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, SWSPiZ, Łódź.

Tassiopoulos D. (2008), *New Tourism Ventures. An Entrepreneurial and Managerial Approach*, Juta, Cape Town.

Teresa Skalska

Warsaw School of Tourism and Hospitality Management

t.skalska@gmail.com

Eugenia Shcherbiak

Warsaw School of Tourism and Hospitality Management

evheniiashcherbiak@gmail.com

The Competitiveness on the Tourism Market: Airbnb as Challenge for Small Enterprises in the Tourism Sector. Analysis of Prices of Accommodation Services on the Examples of Cities with Strong Tourist Function

Abstract: The main issue of the article is connected with the struggle of the business entities for their competitive position on the tourist market using a variety of means to stay on the market and fight for profit growth. The emergence of new entities acting in the economy of sharing ideas (sharing economy) providing widespread accommodation services outside the regulated legal tourism sector is building new competitive factors and changes the structure of the tourism market, especially for small and medium enterprises (SME). The paper presents a statistical analysis of the results of empirical research containing an estimation of the average level of prices of selected products, comparisons between three cities with strong tourist function selected for the study (Warsaw, Krakow, Prague) and between the three business models: Airbnb, Interhome and traditional hotels. The study also includes elements of qualitative analysis, taking into account the additional services provided in connection to price (meals, housekeeping, access to facilities and recreational services, etc.).

Key words: tourism market, competitiveness, prices, sharing economy, Airbnb, SME

Introduction

The struggle of the business entities for their competitive position on the tourist market involves more and more new forms. Companies use a variety of ways and means to stay on the market and fight for profit growth. Collaborative consumption or sharing economy which has become increasingly popular in the past few years changes traditional image of private ownership. The emergence of new entities acting in the economy of sharing ideas (sharing economy) providing widespread accommodation services outside the regulated legal tourism sector, including Airbnb, which is building new competitive factors and changes the structure of the tourism market [Geron 2015; HR & A, HR & A report in 2015]. The rapid growth of peer-to-peer platforms has been aided by their ability to scale supply in a near frictionless manner as well as the rich selection of goods and services they have on offer. Airbnb is a leader in the “sharing economy” in tourism sector, a new trend in the sharing of underutilized resources facilitated by network technologies and social tools [Zervas, Proserpio, Byers 2015; HR& A report 2012]. On the other side from Airbnb benefit many hosts, who use their properties to supplement their income. On the tourist market it is a groundbreaking phenomenon with a real impact on the behavior of existing businesses, which should be emphasized that the emergence of new business models based on the concept of sharing economy is a major challenge for traditional tourism companies, mainly SME. Only peer-to-peer businesses give anyone the possibility to become a trader, sharing sites let individuals act as an hotel or car service, when it suits them. Service providers under the sharing economy, which tend to be micro-entrepreneurs, divide/share resources and meet the needs of consumers by means of access rather than ownership [Bardhi, Eskhardt 2012], gaining a strong competitive advantage in the field of costs. In the present paper, the rise of the sharing economy is investigated.

The paper presents a statistical analysis of the results of empirical research (using the tools available in the statistical package SPSS), an estimation of the average level of prices of selected products, comparisons between three cities with strong tourist function selected for the study (Warsaw, Krakow, Prague) and between three business models in several sub-seasons of winter season (specifying Christmas and New Year). The study also includes elements of qualitative analysis, taking into account the additional services provided in connection to price (meals, housekeeping, access to facilities and recreational services, etc.).

Theoretical background

Searching the literature, which attempt to demonstrate and support the hypothesis, it's worth to start from the book by R. Botsman and R. Rogers [2011], where specific question was addressed for guiding the study: how can the future collaborative businesses look like? The focus is put on three growing models of Collaborative Consumption: Product Service Systems, Redistribution Markets, and Communal Economies. R. Botsman, explained collaborative consumption as 'taking us back to old market behaviours, such as sharing, swapping, lending and renting' but re-invented with the help of technology. Product Service Systems show how the number of people who are involving into the idea of using the service with the product which they can get without owning it is increasing. On the other side the communal economy brings people together in associations to buy technology that a worker could not afford alone. As far as the Redistribution Markets are concerned, it means marketplaces that redistribute goods from where they are not needed to somewhere or someone where they are. In scientific literature authors try to explore and show us, consumers and companies from all around the world, that collaborative consumption is not just a buzzword, it is a new way of life.

All of these models combined confirm the hypothesis that collaborative consumption is rising very rapidly; this new market situation is building new competitive factors and changes the structure of the tourism market. In his research article T. Geron shows an effective practices of sharing economy. Airbnb, and other online platforms have opened the access to a number of services and facilities for anyone. The motivation for owners to use Airbnb is a possibility to make extra money and meet new people. Forbes estimates the revenue flowing through the share economy directly into people's wallets will surpass \$3.5 billion this year, with growth exceeding 25% yearly. At that rate peer-to-peer sharing is moving from an income boost in a stagnant wage market into a disruptive economic force [Geron 2013].

But how did they do that? How these companies fought for their first customers? The story of AirBnB fighting for their first customers is really impressive and motivating. Airbnb started slowly, facing the critical mass problem that all marketplaces do—buyers want more sellers and vice versa. There was also a social stigma around sharing. A lot of people told Chesky that renting to strangers was a "weird thing, a crazy idea". To attract more hosts the Airbnb founders went to New York in 2009, where many of its users lived, to meet them personally—the opposite of what an Internet company typically does—and learn how to improve [Geron 2013]. We can come across this story also in the book by R. Botsman & R. Rogers and in the article by J. Salter [2012]. J. Salter [2012] explores how did Airbnb do that, what was the main idea of the project. According to the Airbnb founders, Nathan Blecharczyk, Joe Gebbia and Brian Chesky they decided to rent three

airbeds on their living-room floor and cooking their guests breakfast, because of lack of the money to pay for the rent. As there was a design conference coming to San Francisco and the city's hotels were fully booked, they created a website, airbedandbreakfast.com and have got three bookings. They charged \$80 each a night. After the small success they come across the idea of creating a website based on renting something that was already in existence and it was perfect. Part of their success was good time. They created a company based on sharing, popular trend was developing. Now Airbnb is the best-known example of sharing economy, not only on tourism market.

According to HR& A report [2012] Airbnb is a leader in the "sharing economy", a new trend in the sharing of underutilized resources facilitated by network technologies and social tools. Airbnb and Uber have seen tremendous growth over the past two years, now reaching a scale where they start to compete with mainstream hotels and transportation providers [HR& A report 2015]. Airbnb impacts neighborhoods that are off the main hotel beat, distributing visitor spending across many neighborhoods and businesses throughout the city [HR& A report 2012]. That shows us that Airbnb is becoming more and more popular. It can give people, what the usual hotel can't: lower price, location, facilities.

Talking about the influence of Airbnb on the Hotel Industry we can explore the work of Zervas G., Proserpio D., Byers J.W. The purpose of this study is to examine Airbnb, as a sharing economy pioneer offering short-term accommodation and study the market response of hotels. Airbnb has now contributed more than ten million worldwide bookings to the sharing.

"Our work addresses a central question facing the hospitality industry: to what extent are Airbnb stays serving as substitutes for hotel stays, and what is the impact on the bottom line of affected hotels? Our focus is the state of Texas, where we identify Airbnb's impact by exploiting significant spatiotemporal variation in the patterns of adoption across city-level markets. Using a dataset we collected spanning all Airbnb listings in Texas and a decade-long panel of quarterly tax revenue for all Texas hotels, we develop a nuanced estimate of Airbnb's material impact on hotel revenues. Our baseline estimate is that a 1% increase in Airbnb listings in Texas results in a 0.05% decrease in quarterly hotel revenues, an estimate compounded by Airbnb's rapid growth... We find that the impacts are distributed unevenly across the industry, with lower-end hotels and hotels not catering to business travelers being the most affected. Finally, by simulating various regulatory interventions informed by current events, such as limiting Airbnb hosts to a single listing, we find only a moderate mitigating impact on hotel revenues" [Zervas, Proserpio, Byers 2015].

The basic traditional tools to compete in this market include the price; it is worth noting that the starting point for economic decisions taken by consumers is not so much

the same price as utility (customer satisfaction, profit of entrepreneurs), measured in relation to the price that has to be paid for it [Skalska 2014, Beckert et al. 2013; Simon 1996]. In tourism, competing in the battle for customer acquisition, including pricing, may cover as a single economic unit, as well as areas (regions) of tourist reception. Both in the first and in the second case it is important to select one of several possible strategic options and to determine whether the fight with the competition is to rely on an attempt to gain an advantage in terms of usability (eg. the attractiveness of the product, its quality, elitism and other such features) or to the advantage in terms of prices and costs (a product of low price and low cost of production). Thus, the enormous role of economic instruments in the control of travel market, including demand and the possibility of its use in tourism promotion, is not to be underestimated and fully justifies advisability, and even the necessity of its research. This applies both to the level of companies and the tourist region (tourism destination). The problem of price competition, although essential for entities operating in the market, it is not too often undertaken in the empirical studies; even more rarely refer to the work relating to the issue of the price to the utility of the product / service. Meanwhile, the role of this instrument in the management of a travel company and its use in the promotion of tourism services, provided both within traditional tourism small and medium enterprises and based on the idea of sharing economy is not to be underestimated and fully justifies advisability, and even the necessity of its analysis.

The aim of the study

The paper is based mostly on empirical study. It's aim is to identify the extent of sharing economy on the Polish tourism market and competitive analysis of tourist offers in the two business models: sharing economy (on example of Airbnb) and traditional small and medium enterprises providing accommodation services (hotels, bed and breakfast, agriturismo) with special emphasis on price competitiveness. Taken is also an attempt to identify other, non-price ways of achieving competitive advantage (eg. the quality, range of additional services) - based on secondary sources and market analysis. The project also identifies the scope and feasibility of analysis of the prices of products in the field of tourism, the type of city break (i.e. short journeys to cities with strong tourist function) in the context of the specific characteristics of the tourism product, especially its complexity and imponderability, causing the utility perceived by the customer to which the price relates is generally subjective and difficult to quantify.

The work undertakes two aspects of the problem: (1) the ratio of price / utility and (2) market position. Please note that due to the specific characteristics of the

tourism product, in particular its complexity, heterogeneity, complementarity and imponderability, tourism usefulness perceived by the customer is usually subjective and difficult to quantify. Also the quality of the products is more diverse than in other lines of business. It is influenced by a number of factors, often non-economic and immeasurable. The study also undertakes the problem of availability of data needed to evaluate the market prospects of the studied product (city breaks) in both business models. Aim of the study is carried out by comparing the prices offered for services provided in selected cities with strong tourist function (Warsaw, Crakow, Prague) by hotels, guest houses and a new business model, which is Airbnb. For the empirical study prices of the services that are offered on the main emitting markets were selected, especially on the German market and on chosen markets of the European Union.

The price as a competitiveness indicator

The basic traditional tools to compete in tourism market include the price; it is worth noting that the starting point for economic decisions taken by consumers is not so much the price itself as the utility of the product (customer satisfaction, profit of entrepreneurs), measured in relation to the price that has to be payed for it [Skalska 2014, Beckert et al. 2013; Simon 1996]. In tourism, competing in the battle for customer acquisition, including pricing, may cover as a single economic unit, type of business model, as well as areas (regions) of tourist reception. In all these cases it is important to select one of several possible strategic options and to determine whether the fight with the competition is to rely on an attempt to gain an advantage in terms of usability (eg. the attractiveness of the product, its quality, elitism and other such features) or to the advantage in terms of prices and costs (a product of low price and low cost of production). Thus, the enormous role of economic instruments in the control of travel market, including demand and the possibility of its use in tourism promotion, is not to be underestimated and fully justifies advisability, and even the necessity of its research. This applies both to the level of companies and the tourist region (tourism destination). The problem of price competition, although essential for entities operating in the market, it is not too often undertaken in the empirical studies; even more rarely refer to the work relating to the issue of the price to the utility of the product / service. Meanwhile, the role of this instrument in the management of a travel company and its use in the promotion of tourism services, provided both within traditional tourism enterprises and based on the idea of sharing economy is not to be underestimated and fully justifies advisability, and even the necessity of its analysis.

Price analysis, the task which is rarely undertaken in research dedicated to the tourism market, can help in positioning of tourism products on the emission markets and to the price of nearest competitors, but is also useful for tracking of trends and supporting of the promotion. The results can also serve as a significant support information, allowing proper development of these components of costs that affect the final price level, and which depend on decisions taken by the central and local authorities (taxes, lease payments, fees climate).

In summary, the study will determine the impact of new business models (on example of Airbnb) on traditional hotel enterprises, determine Airbnb's competitive position on the tourism market in large cities with significant tourist features in Central and Eastern Europe and show strategies to strengthen this position.

Analysis of prices of accommodation services on the examples of cities with strong tourist function

Research assumptions

The wide differentiation of prices observed in tourism, resulting from factors such as the heterogeneity of tourism products (thus different utility to the customer), makes simple comparisons (e.g. by analysing average prices on the tourism market) difficult or even impossible. On the other hand, there is a need for such comparisons, also for assessing the competitive position of a market. A useful approach in such a situation is to apply the utility indicator and the price/utility index developed the purpose of analysing the competitiveness of the Polish tourism offer, used for the Polish tourism market in previous studies [eg. Skalska 2014]. The utility indicator and the price/utility index, described below, primarily apply to rather homogenous tourism products, therefore the analysis using this method concerns products such as city-breaks, health tourism and major event tourism.

The cities selected for analysis in presented paper, i.n. Warsaw and Krakow (Poland) as well as Prague (the Czech Republic) are immediate competitors in Central Europe. The selection of cities was adapted to the type of typical tourism product concerned (city breaks). The types of business models as well as types of accommodation seem to be immediate competitors on the tourism market as well. As a result, the competitive position of Airbnb as a new business model in tourism sector was determined with regard to the selected tourism products and in relation to hotels and other competitors. The survey is based on the analysis of 220 tourist offers proposed by Airbnb, 3-star hotels and Interhome in three selected cities.

Construction of the utility indicator and of the price/utility index (PUI)

The starting point for analysing the relationship between the price and the utility of the tourism product to the customer (the 'contents' of the offer) is to calculate the utility indicator η . It is estimated for each individual offer as the sum of utility sub-indicators ascribed to the four main components of the tourism product: accommodation services, board, transport and additional recreational services, typical for budget hotels as well as for Airbnb and Interhome. In accordance with the assumptions adopted, the sum of utilities for each offer (the η indicator) takes on a value in the range $0 < \eta \leq 1$ (cf. Table 1). The maximum utility, equal to 1, means: a four-star hotel, full board on an all-inclusive basis, air transport and the widest access (in a given survey) to recreational facilities, services and additional programme. The method in question is based on weights taken from tourism expenditure structure surveys and ascribed to specific components of the product. It involves an in-depth analysis of the product composition (in particular in respect of the so-called additional services: recreational, cultural, rehabilitation, spa services) and periodical verification of the weights adopted in accordance with changes in the tourist expenditure structure. It is particularly difficult to examine the additional services as this group is characterised by the greatest differentiation of offers. In surveys conducted in Poland it was possible, starting from 2011 and thanks to the gathering of more precise data on additional services, to individualise weights relating to this part of the offer (subsequent offers were ascribed weights of 0.01 to 0.15).

Table 1. Construction of the product utility indicator (η)

	Accommodation	Board	Transport	Recreational services
Total	0.3	0.25	0.3	0.15
	4-star hotel – 0.3	ALL – 0.25	Airplane – 0.3	0.01 – 0.15
	3-star hotel – 0.25	3 meals – 0.2	Bus – 0.2	None – 0
	Guesthouse – 0.2	2 meals – 0.15	Own transport – 0	
		1 meal – 0.1		

Source: own study; wages calculated on tourist expenditure structure.

On the basis of the average guest night price (μ) and the product utility indicator (η) it is possible to calculate a composite measure reflecting the relationship between the price and utility (PUI); it takes on the value of μ/η . When interpreting this measure, it must be noted that the higher the price/utility index (the higher μ/η) is, the more we pay

for utility and the lower the price competitiveness of a given business model, product, country, city or another tourism reception area. The index in question can be rather easily compared with the average guest night prices (cf. Fig. et seq.)

Selected survey results.

Two measures of price competitiveness assessment (average guest night price (μ) and the product utility indicator (η)) can be used for deeper analysis of the prices of tenders sold by selected three types of service providers (Tab. 2 and Tab. 3).

Table 2. Average guest night price in PLN: basic information from the study

Accommodation	Mean	Minimum	Maximum	Median	Std. Deviation	Variance	Std. Error of Mean
Airbnb	106,7	50,5	172,3	106,3	29,3	859,6	3,1
Interhome	233,8	94,6	377,5	209,5	75,1	5634,2	11,9
Hotel 3*	143,2	75,4	231,0	138,1	37,5	1406,3	4,0
Total	144,8	50,5	377,5	130,3	63,0	3968,2	4,2

Source: own research.

The simplest measure, which is the average price of 1 guest night amedianian shows that the most expensive services are sold by Interhome, followed by hotels 3*; the cheapest is Airbnb service.

Table 3. Average guest night price in PLN in relation to utility: the basics of research

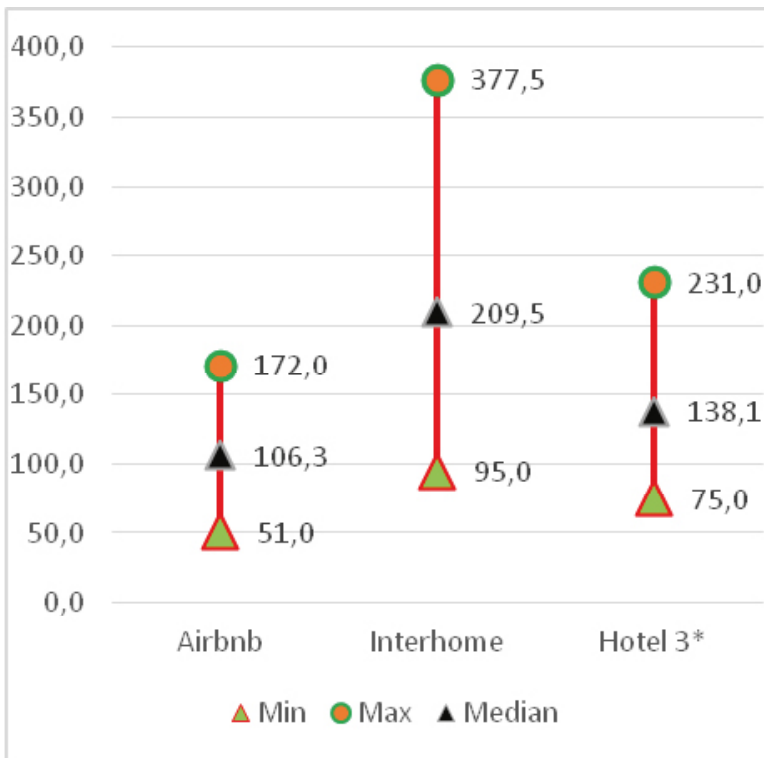
Accommodation	Mean	Minimum	Maximum	Median	Std. Deviation	Variance	Std. Error of Mean
Airbnb	349,1	155,6	594,0	352,6	99,5	9898,4	10,5
Interhome	772,2	326,3	1281,3	701,3	254,3	64683,9	40,2
Hotele 3*	342,1	169,3	684,2	326,4	95,7	9157,2	10,1
Total	423,2	155,6	1281,3	359,6	215,6	46471,3	14,5

Source: own research.

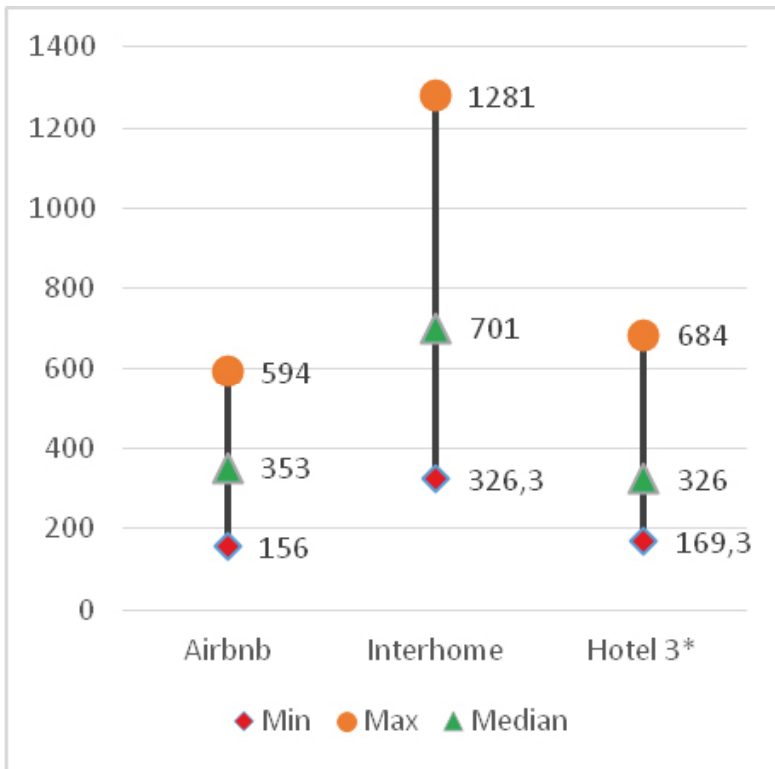
Fig. 1 illustrates the price difference in three selected types of service providers. We should note that the most homogeneous prices are at Airbnb, prices at Interhome are the most diverse. The variation is bigger during analysis of the relation of price to the utility than when we analyze only the price average. The exception is Interhome. It shows that the ratio of cost to utility allows us to determine when customers get better, and when lesser quality.

Figure 1. Price of 1 guest night (μ) and the relationship between the price and utility (PUI): the level of differentiation; by service providers

Price/person/night (μ)



Price/utility (μ/η)

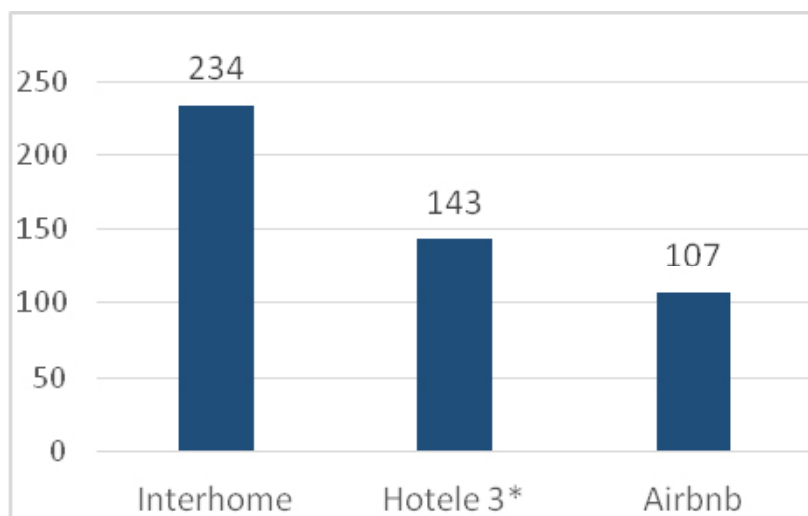


Source: own research.

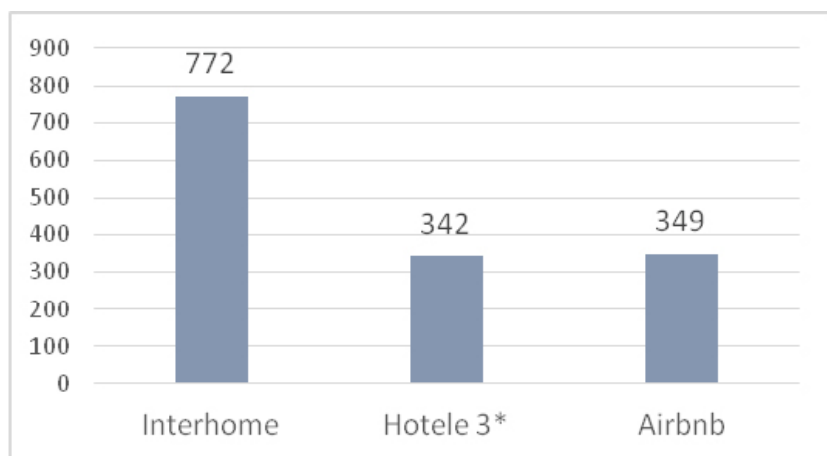
Further analysis, or compare prices and content of their bids changes the ranking and alter the competitive position of individual providers: the lowest, the most favorable to customers price in relation to the range of services (ie utilities) offer Hotels 3 *, then Airbnb, the most expensive are Interhome services (see. fig. 2). One can deduce that Airbnb products for city breaks in three studied cities offer prices referring to a lower standard than it indicates the average empirical research, and customers for their money receive relatively lower value / utility (see. Fig. 3). So the price and corresponding to it programming offer is uncompetitive.

Figure 2. Price of 1 guest night (μ) and the price/utility index (μ/η) provided by the selected service providers in PLN

Price/person/night (μ)

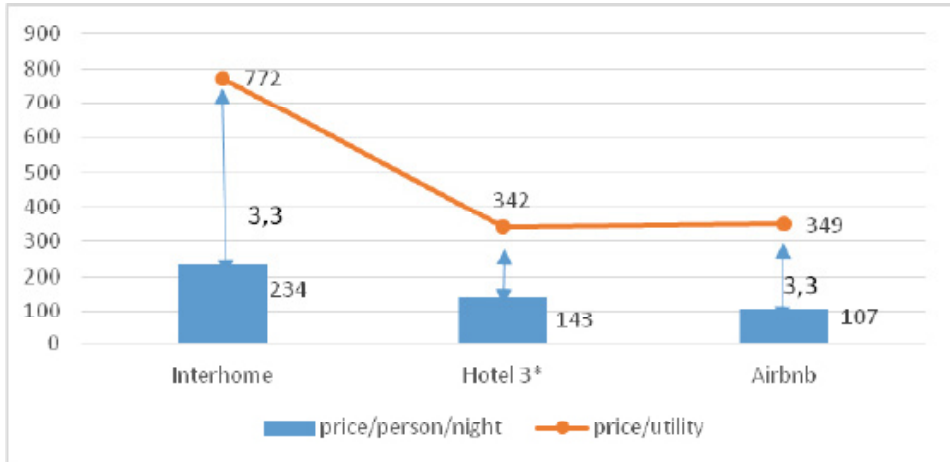


Price/utility (μ / η)



Source: own research.

Figure 3. The proportion between the price of 1 guest night (μ) and the price/utility index (μ/η) for the products provided by the selected providers: the quotient of the average ratio price / utility and average „empirical” prices

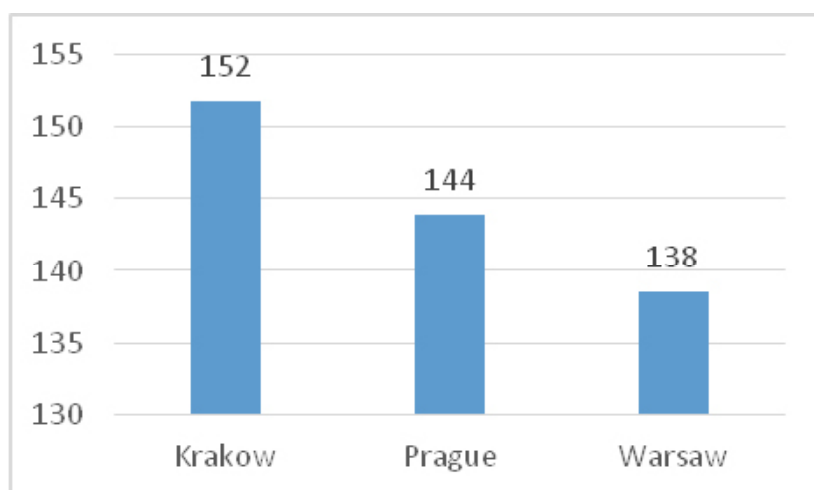


Source: own research.

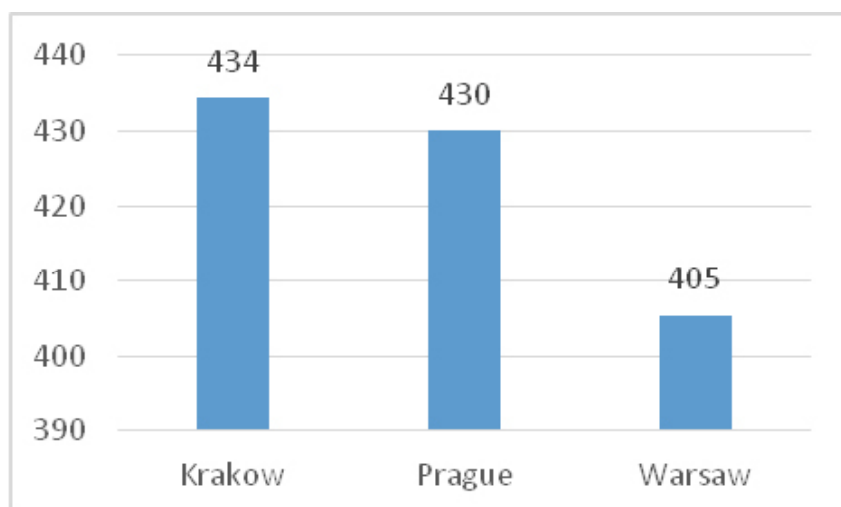
According to the city analysis, average prices are the lowest in Warsaw; there is also the lowest price paid per unit of utility. Prices in Prague are only a little higher, but per unit of utility visitors have to pay a lot more. The highest prices are related to services provided in Krakow, but tourists get there relatively more additional services. Should be noted that the relatively most clear situation can be observed at the Krakow tourism market: services are the most expensive but also the relation of price to the utility is most preferred. This means that service providers – raising the price – also enrich the offer.

Figure 4. Price of 1 guest night (μ) and the price/utility index (μ/η) – selected cities

Price/person/night (μ)



Price/utility (μ/η)



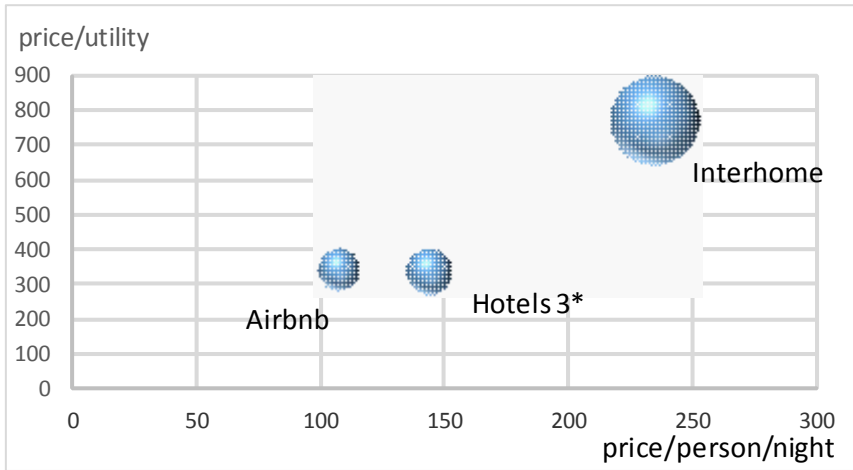
Source: own research.

The result of the study, „the average empirical” price of 1 guest night and the price/utility index calculated in relation to the rate of general prices can also be applied to other characteristics of the offer, eg. for some seasons. In this context it is worth noting that the highest prices, but also the least favorable in relation to the utility, are recorded in the Christmas period; then there has been a more than proportional reduction of utility in relation to the price. Service providers use this period to reduce adverse customer relationship between the price and scope of services. Seasonality is used to raise the price most by Interhome in Prague and Airbnb in Krakow. In a manner least visibly react to the seasonality of 3 * hotels primarily because they are not attractive for use in Christmas time.

Discussing the results of the study should be shown competitive position of individual providers in the selected cities. In all cases, the lowest rates were established for the Warsaw market. Interhome provides, in turn, sell the most expensive services in Prague, hotels 3 * – Krakow. For all service providers it is typical to use the attractiveness of places to raise prices, especially in relation to the utility. From this point of view, it can be concluded that the most attractive city is Prague; providers know this and the relationship between prices and utility rates in the case of all service providers is the highest, ie. the least favorable for tourists. We can use Airbnb as an example: average price („empirical” of the study) are the highest in Krakow, but the price paid for utility – the highest in Prague.

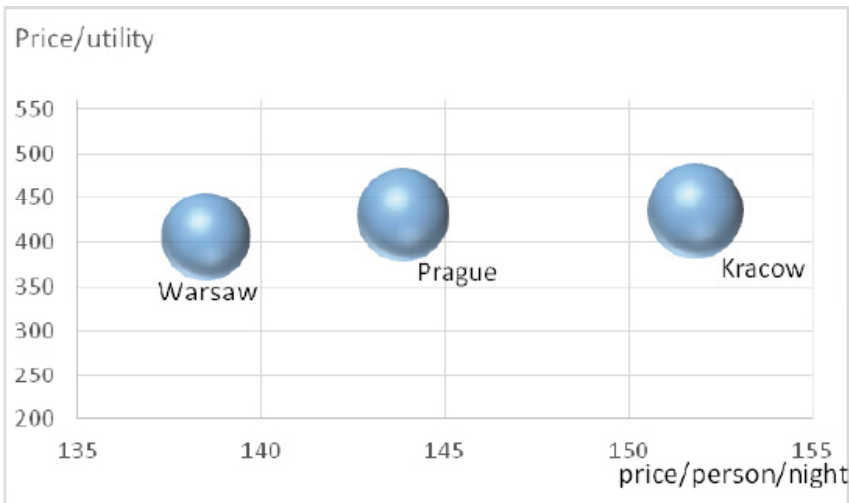
Additional illustration of the results of the study are arrays of competitiveness, which may be made in respect of the most homogeneous products (city breaks) served in cities we choose for the survey. These matrices are presented in Figures 5 and 6; they allow to analyse the competitiveness of the areas selected for the study more synthetic. With the presented arrays can be summed up two dimensions of the analysis (and the two dimensions of competitiveness): average price of guest night (μ) and coefficient showing the relation of price to the utility (μ / η). The following diagrams shows that in 2015 the most competitive in relation to city breaks were Airbnb and Hotel 3 *, while Intehome appears to be the least competitive as price is concerned. On the tourist market Airbnb platform is therefore a real danger for hotels on the middle and lower standard (economy hotels), especially those that are not geared to handle business travelers.

Figure 5. Competitive position of offers served by selected providers: city breaks



Source: own research.

Figure 6. Competitive position of selected cities in terms of city breaks product



Source: own research.

As regards to the analysis of price competitiveness of *city breaks* provided by Airbnb, Interhome and 3 * hotels in selected cities with strong tourist function (Warsaw, Krakow and Prague), studies show that the functions and terms of offering tourist services here are different; Warsaw has the lowest level of prices, especially during the Christmas holiday season, because hotels here are used to a greater extent by business visitors. On the other hand, in Krakow, although prices are the highest, but the ratio of cost to the utility is most beneficial for visitors.

Conclusions

The basis for making economic decisions on the market is in fact utility (customer satisfaction, business profit) measured in relation to the price. The above relation is difficult to measure in tourism, owing to the differentiation of the tourism product and its non-measurable character. Due to the non-transparent price, limited possibility to determine the price/utility ratio before the purchase (in practice, lack of such a possibility), buying tourism services is frequently based on a idea, an image of the tourism service or the tourism destination planned. Owing to the specific characteristics of the tourism market, there is also a wide differentiation of prices (with different prices corresponding to the same or similar products) and customers' propensity, greater than in other segment of consumer demand, to accept a higher price on the basis of an idea of utility rather than of its real assessment. It has been demonstrated by numerous empirical surveys, including those conducted in Poland during last few years [Skalska 2012, 2014].

The aforementioned difficulty do not decrease the importance of the problem, nor can it be an excuse for not attempting to find appropriate analytical tools for the assessment of the role of the price as a competition instrument on the tourism market, especially nowadays, when different business models, like sharing economy units, occurred. The price analysis presented above, based on calculations and data coming from empirical surveys, shows that Airbnb position relative to the competing accommodation units, especially against Interhome offer, is favourable on tourism markets. With regard to the whole 'basket' of offers as well as to a number of product areas, like holiday stays in Warsaw Airbnb represents low or medium prices.

Importantly, the methodological solution applied in the survey (PUI estimation) allows a rapid data analysis and ensures insignificant time lags in the results. It is extremely valuable to show – thanks to the PUI – the value obtained by the customer for the price paid, particularly in a situation where the price/utility ratio is not clear to the consumer, the price is not transparent and it is hardly possible for the tourist to determine the price/utility ratio before the purchase.

Many of the issues connected with sharing economy which should be subject to discussion goes far beyond the problem of competitiveness on the market and relates to the impact of new solutions to the region's economy. Further issues to be discussed tackles such problems like the difference between the Airbnb users as visitors segment and hotel guests (is it the same segment of tourists?), the impact of visitors spendings on the neighborhoods, businesses and local economy etc. These issues will certainly require further research.

References

Bardhi F., Eckhardt G.M. (2012), *Access-based consumption: The case of car-sharing*, „Journal of Consumer Research”, 39(4).

Blanke J., Chesa T.: *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015. Growth through Shocks*. <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015> [access: 2.01.2016].

Botsman R., Rogers R. (2011), *What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way we Live*, Collins, London, UK.

Botsman R., *The Sharing Economy Lacks a Shared Definition*, <http://www.collaborativeconsumption.com/2013/11/22/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition> [access 15.12.2015].

Bull A. (2005), *The Economics of Travel and Tourism*, 2nd edition, Oxford Longman.

Dwyer L., Forsyth P., Dwyer W. (2010), *Tourism Economics and Policy*, Channel View Publications. Bristol, Buffalo, Toronto.

Dwyer L., Forsyth P., Rao P. (2000), *The Price Competitiveness of Travel and Tourism: A Comparison of 19 Destinations*, „Tourism Management”, 21.

Dziedzic E., Skalska T. (2012), *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju rynku usług turystycznych w Polsce*, Warszawa, <http://www.msport.gov.pl/> [access: 29.11.2015].

Geron T., *Airbnb and the unstoppable rise of the share economy*, <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy> [access 15.12.2015].

HR& A Report <http://www.hraadvisors.com/news/hra-report-reveals-transformative-benefits-of-airbnb-and-the-sharing-economy/>https://www.qtic.com.au/sites/default/files/140714_draft_sharing_economy_paper.pdf [access 22.09.2015].

Salter J., *Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website*, <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind> [access: 05.06.2016].

Simon H. (1996), *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Skalska T. (2010), *Konkurencyjność cenowa polskich produktów turystycznych na wybranych rynkach emisyjnych w relacji do ofert głównych konkurentów. Założenia metodologiczne badań*, POT, Warszawa.

Stabler M., Papathodorou A., Sinclair T. (2010), *The Economics of Tourism*, 2nd edition, Routledge, London New York.

The sharing economy. How it will impact the tourism landscape and what businesses can do, Queensland Tourism Industry Council, 2014.

The worth of goods: valuation and pricing in the economy (2013), ed. by Jens Beckert and Patrik Aspers. Oxford: Oxford University Press.

Vanhove N. (2005), *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier.

Zervas G., Proserpio D., Byers J.W., *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*, <http://people.bu.edu/zg/publications/airbnb.pdf> [access 27.11.2015].

Wojciech Lewicki

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Wojciech.Lewicki@zut.edu.pl

Bogusław Stankiewicz

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Bogusław.Stankiewicz@zut.edu.pl

Wpływ ekonomicznych wskaźników na procesy zarządzania biurami podróży – studium przypadku mikroprzedsiębiorstwa z regionu miasta Szczecina

Economic Aspects of Management Processes of Travel Agencies on the Example of Micro-enterprises From the Business Sector of the City of Szczecin

Abstract: This article attempts to signal problems on the economic aspects of management processes of travel agencies on the example of micro-enterprises in the sector in the region of the city of Szczecin. In order to identify cross-correlations were used in research into the evaluation of return on sales, calculated on the basis of net profit. The intention of the article is to signal the formal limitations of existing and prospective directions of desirable changes in the activity of micro-enterprises in the sector of tourism services, which in the future may lead to improve their market competitiveness for the benefit of themselves buyers of these forms of services.

Key words: micro-enterprises, tourism market, profitability, management service.

Wstęp

Jak wskazuje dostępne piśmiennictwo, wciąż rosnące znaczenie turystyki jako zjawiska gospodarczego rodzi pytania dotyczące mechanizmów jej rozwoju¹. W nowoczesnych gospodarkach podstawowym regulatorem procesów gospodarczych jest wprawdzie rynek, ale jego funkcjonowanie i czynniki, które go kształtują – są bardzo złożone². Bez wątplenia deregulacja rynku turystycznego, która miała miejsce na przełomie 2012 roku, znacznie przyczyniła się do zaostrzenia procesów konkurencji w tym sektorze usług³. Najbardziej wyraźnym przykładem tych zachowań jest strategia działania zagranicznych biur turystycznych, których działalność prowadzi do ograniczenia konsumpcji usług oferowanych w tym sektorze przez polskich kontrahentów. Zatem na tym etapie rozważań autorzy stawiają tezę, że szansę rozwoju na tak konkurencyjnym rynku mają jedynie te biura podróży, które ze względu na specyfikę regionu zachodniopomorskiego, są w stanie zaoferować stronie popytowej inne niż dotychczas dostępne formy turystyki i rekreacji.

Analiza dostępnych danych wskazuje, że w 2016 roku na szczecińskim rynku funkcjonuje 69 lokalnych biur podróży i agencji turystycznych. Poczynione przez autorów artykułu obserwacje rzeczywistości rynkowej wskazują na trend, że w przypadku biur, które zakończyły swoją działalność usługową, pojawiły się nowe podmioty. Zatem strona podażowa ulega tylko niewielkim wahaniom. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że na szczecińskim rynku, w porównaniu do innych regionów, nie zaobserwowano spektakular-

¹ Ze względu na złożoność zjawiska turystyki, czynniki, które mają wpływ na funkcjonowanie rynku usług turystycznych, mogą mieć charakter ekonomiczny lub pozaekonomiczny: społeczny lub przyrodniczy. Określenie, jakie czynniki uznać za ekonomiczne, a jakie za społeczne lub prawne, w dużym stopniu zależy od przyjętej teorii ekonomicznej. W ekonomii klasycznej podstawowe parametry to ceny, podatki, wynik finansowy przedsiębiorstwa, stopa inflacji. Zakłada ona także, iż wszystkie podmioty rynku dysponują jednakowymi informacjami i na tej podstawie racjonalnie podejmują decyzje. Inne teorie, zwłaszcza nowa ekonomia instytucjonalna, zwracają uwagę na różnego rodzaju sytuacje asymetrii informacji między uczestnikami rynku oraz wpływ instytucji (formalnych lub nieformalnych) na działalność podmiotów gospodarczych. Teoria ta wprowadza koncepcję kosztów transakcyjnych, czyli kosztów związanych z realizacją transakcji. W tym artykule skoncentrowano się na wskazaniu czynników ekonomicznych w rozumieniu klasycznej ekonomii, z zaznaczeniem, że ich wpływ jest ograniczony i może być istotnie modyfikowany przez czynniki o charakterze politycznym i prawnym, a także przez samą strukturę rynku, co w tym przypadku nie stanowiło tematyki rozważań autorów artykułu.

² Literatura przedmiotu z zakresu ekonomii wyróżnia kilka czynników kształtujących rynek, spośród tych najważniejszych wymienia się: ustroj społeczny, stosunki prawne, liczba i siłę podmiotów gospodarujących, skala preferencji uczestników rynku i wynikające z nich postawy wobec tego, co się dzieje na rynku.

³ Wprowadzenie na przełomie 2012 roku ustawy deregulującej rynek turystyczny, zamiast poprawić sytuację w branży, mocno zachwiało tym rynkiem, znacząco przyczyniło się do rozwoju szarej strefy. Dla dużych touroperatorów deregulacja nie miała większego wpływu na ich działalność, gdyż oferują oni przede wszystkim wypoczynek w znanych destynacjach, głównie strefy basenu Morza Śródziemnego. Natomiast negatywne skutki deregulacji odczuły szczególnie mikroprzedsiębiorstwa specjalizujące się głównie w organizowaniu wyjazdów po Polsce i do krajów ościennych.

nych upadków biur podróży⁴. Natomiast brak znaczącej poprawy sytuacji ekonomicznej mieszkańców tego regionu sprawił, że zaledwie 20% osób korzysta z usług biur podróży, a głównym kryterium zakupu imprez turystycznych stała się nie jakość usług, a ich cena.

W przypadku analizy wskaźnika rentowności⁵ w odniesieniu do oferowanych usług turystycznych w sektorze mikroprzedsiębiorstw⁶ w regionie miasta Szczecina, mamy do czynienia ze szczególnie dużą skalą trudności, ponieważ jest to zjawisko z pogranicza ekonomii i socjologii, o wyjątkowo złożonej strukturze geograficznej. Trudno sobie wyobrazić wszechstronne zbadanie wszystkich czynników wpływających na wskaźnik rentowności mikroprzedsiębiorstw, niemniej warto podjąć wysiłek przynajmniej częściowego poznania wspomnianych zależności, które decydują nie tylko o procesach zarządzania, ale o kształcie rynku usług turystycznych szczecińskiej aglomeracji.

Na uwagę zasługuje fakt, że w dostępnym piśmiennictwie brak jest opracowań dotyczącej tej problematyki w odniesieniu do mikroprzedsiębiorczości i tego sektora usług, zatem podjęcie tych rozważań na gruncie akademickim wydaje się jak najbardziej zasadne. Oznacza to, że celem zaprezentowanej analizy jest próba wykazania związku między procesami zarządzania a ekonomicznymi czynnikami kształtującymi działania strony podażowej poprzez analizę wskaźnika rentowności sprzedaży⁷.

Przedstawione podejście stało się podstawą przyjęcia warunków brzegowych i metodyki postępowania nakierowanej na próbę zwymiarowania wpływu ekonomicznych zmiennych na procesy zarządzania biurami podróży na przykładzie mikroprzedsiębiorstw z miasta Szczecina, poprzez:

⁴ Dużym problemem mikroprzedsiębiorczości w usługach turystycznych jest znacznie niższy poziom zaufania klientów do ich wiarygodności. Tymczasem sytuacja na polskim rynku turystycznym w XXI w. wskazuje, że to dużych touroperatorów, jak Triada czy Alfa Star, dotknęły kłopoty finansowe zakończone bankructwem.

⁵ Wskaźnik rentowności uważany jest za najważniejszy element analizy sytuacji finansowo-majątkowej przedsiębiorstwa. Nie tylko dla osób prowadzących działalność, ale również dla jednostek oraz podmiotów gospodarczych z najbliższego otoczenia (np. kontrahentów, klientów, dostawców, instytucji bankowych, itp.). Podstawą przy określaniu rentowności są wskaźniki przedstawiające zależność pomiędzy: wysokością wypracowanego przez przedsiębiorstwo zysku oraz wartością czynnika, którego rentowność mamy zamiar wyznaczyć.

⁶ Mikroprzedsiębiorstwo w myśl art. 104 polskiej Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych 2 lat nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro.

⁷ Wskaźnik rentowności sprzedaży bądź też rentowność netto, ang. return on sales, ROS oznacza, jak wiele zysku netto pozostaje w przedsiębiorstwie ze sprzedaży. Jak wskazuje dostępne piśmiennictwo, wskaźnik rentowności sprzedaży to stosunek zysku netto do przychodów netto ze sprzedaży. Informuje o tym, ile procent sprzedaży stanowi marża zysku po odliczeniu wszystkich kosztów i zapłaceniu podatków. Wyższy poziom tego wskaźnika wskazuje na korzystniejszą kondycję finansową przedsiębiorstwa. Pogorszenie wskaźnika oznacza, że przedsiębiorstwo musi zrealizować większe rozmiary sprzedaży do osiągnięcia określonej kwoty zysku.

- Opis i charakterystykę szczecińskiego rynku usług turystycznych w odniesieniu do strony podażowej.
- Ocenę wskaźników rentowności sprzedaży swoich usług przez mikroprzedsiębiorstwa z regionu zachodniopomorskiego w zależności od rodzaju współpracy z innymi biurami, adresatów danej usługi oraz rodzaju dostępnej oferty turystycznej.

Charakterystyka szczecińskiego rynku biur podróży

Jak wskazują obserwacje poczynione przez autorów, szczeciński rynek usług turystycznych cechuje się wysokim wskaźnikiem konkurencyjności⁸. Jednocześnie analiza dostępnych danych wskazuje, że jest to rynek o jednym z najwyższych wskaźników liczby biur oferujących usługi turystyczne przypadających na liczbę mieszkańców. Spośród lokalnych biur podróży ponad 95% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, gdzie w przeważającej większości pracują przeciętnie zaledwie 2–3 osoby – właściciel i 1–2 pracowników, a znaczny odsetek (15%) stanowią biura funkcjonujące jednoosobowo. Ich właścicielami są najczęściej piloci wycieczek lub przewodnicy, którzy po zdobyciu doświadczenia w branży turystycznej i trudnościach w znalezieniu dobrze płatnej pracy na lokalnym rynku, postanowili założyć własne podmioty gospodarcze, oferujące usługi i produkty turystyczne. Pozostałe podmioty rynkowe na tym rynku to w większości przypadków biura zatrudniające maksymalnie 4–7 pracowników.

Analiza rzeczywistości rynkowej wskazuje, że sytuacja finansowa biur podróży na terenie Szczecina nie jest w pełni zadowalająca. Jednym z głównych czynników mających wpływ na taki stan rzeczy jest m.in. sytuacja społeczno-gospodarcza Szczecina i całego terenu Pomorza Zachodniego. Upadek dużych podmiotów gospodarczych na rynku lokalnym w ostatnich latach oraz obecna strategia miasta sprawiają, że znaczna część mieszkańców pracuje w mikro- i małych przedsiębiorstwach na zasadzie samozatrudnienia. Proceder ten sprawia, że wielu potencjalnych klientów usług sektora turystycznego nie ma komfortu tzw. płynności finansowej, a wysokość wynagrodzeń często uniemożliwia ich wydatkowanie choćby na cele wypoczynkowo-turystyczne. Ponadto jeden z najwyższych poziomów bezrobocia w regionie zachodniopomorskim w stosunku do całego kraju powoduje, że z przyczyn ekonomicznych tysiące osób rezygnuje z możliwości zakupu produktów i usług turystycznych.

⁸ Wskaźnik konkurencyjności w zaproponowanym przez M.J. Stankiewicza modelu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumiany jest jako system zasobów materialnych i niematerialnych, umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej. Zasoby te zaangażowane są w różnych sferach funkcjonalnych, w których wyróżnić można odrębne składniki potencjału konkurencyjności (np. posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych lub współpraca z ośrodkami naukowymi, stosowanie systemów zapewnienia jakości, kwalifikacje i przedsiębiorczość pracowników, renoma i unikalne umiejętności przedsiębiorstwa).

Sytuację finansową biur turystycznych pogorszył także fakt, że jeszcze przed kilkoma laty właściciele wielu lokalnych biur podróży proponowali klientom różnorodną ofertę turystyczną, zwłaszcza dotyczącą programów wycieczek, co spowodowało, iż o wyborze danej oferty przez klienta decydował nie zawsze czynnik ekonomiczny w postaci ceny za daną usługę. Biura podróży, aby uchronić się przed ucieczką klientów do konkurencji w celu ograniczenia spadku obrotów, zaczęły oferować swoje usługi po coraz niższych cenach. Ta strategia rynkowa, polegająca na wojnie cenowej, doprowadziła do obniżenia marży, co przełożyło się bezpośrednio na redukcję personelu zatrudnionego w biurach turystycznych, a jednocześnie przyczyniło się do obniżenia jakości i standardu oferowanej usługi, czyli np. oferowania niższego standardu hotelu, mniej atrakcyjnej destynacji. Ponadto bardziej doświadczeni piloci, pobierający za swoją pracę wyższe wynagrodzenie, stopniowo rezygnowali z wykonywania usług na rzecz tych podmiotów, nie tylko z powodu obniżonych stawek za pilotaż, lecz także coraz większej liczby skarg i reklamacji ze strony niezadowolonych klientów, nieuwzględniających faktu, iż za niższą cenę otrzymują gorszy standard usług, o czym nie byli zazwyczaj informowani w biurach przed zakupem produktu turystycznego. Taka strategia działania zraziła bardziej wymagających klientów, gotowych zapłacić za usługę więcej, pod warunkiem otrzymania lepszej jakościowo oferty turystycznej, co stopniowo skłoniło ich do zakupu kolejnych ofert u innych touroperatorów, najczęściej znanych i doświadczonych, o zasięgu ogólnopolskim czy też międzynarodowym.

Zdaniem autorów ekonomiczną sytuację małych biur podróży w znaczący sposób pogarsza ciągle brak współpracy pomiędzy biurami w zakresie promocji i sprzedaży ofert. Co prawda pojawiają się przypadki, gdy właściciele kilku biur podróży wydają wspólne katalogi np. ofertowe, jednak zazwyczaj po zakończeniu zaledwie jednego sezonu turystycznego taka współpraca dobiega końca. Brak współpracy doprowadził do niekorzystnych zjawisk organizacyjno-ekonomicznych, kiedy wiele biur oferujących wycieczki ze swoich katalogów miało problemy z ich sprzedażą, nawet w okresie największego popytu na wyjazdy, np. podczas weekendu majowego. Gdy okazało się, że sprzedano zaledwie 40–50% zaplanowanych ofert, właściciele biur podróży stanęli przed dylematem, czy odwołać imprezę, co wiązałoby się nie tylko z utratą turystów w przyszłości, ale też pozytywnego wizerunku biura, czy też zrealizować usługę po kosztach lub nawet ze stratą, szanując swoich klientów i mając nadzieję, że w przyszłości ponownie skorzystają z kolejnych ofert biura. Niestety, zwłaszcza w przypadku tanich wyjazdów, turyści okazują się mało lojalni i przy kolejnym zakupie wycieczki najczęściej czynnikiem decydującym nie jest podmiot, z którego usług poprzednio korzystali, ale najniższa cena usługi czy też produktu turystycznego.

Innym poważnym zagrożeniem dla mikroprzedsiębiorstw z regionu zachodniopomorskiego jest konkurencja ze strony zagranicznych touroperatorów, którzy, od kryzy-

sowego dla całej branży roku 2012, sprzedają na terenie Polski oferty poniżej kosztów, notując straty rzędu 1,66 mln zł (TUI Polska) czy 2,55 mln zł (Neckermann). Małe biura, które nie prowadzą sprzedaży agencyjnej ofert tych zagranicznych touroperatorów, mają niewielkie szanse sprzedaży swoich produktów na polskim rynku w tej nierównej konkurencji cenowej.

Sytuację ekonomiczną małych biur prowadzących sprzedaż agencyjną dodatkowo osłabiły przedstawicielstwa i agencje należące bezpośrednio do dużych ogólnopolskich touroperatorów, zlokalizowane najczęściej w centrach handlowych, które z powodu zmniejszonego popytu na oferty turystyczne zaczęły obniżać ceny, by zwiększyć liczbę klientów, zapewniając ograniczenie liczby wolnych miejsc w wyczarterowanych samolotach czy zarezerwowanych na cały sezon hotelach. Obniżka cen u bezpośrednich przedstawicieli touroperatorów sprawiła, że sprzedaż ofert przez agentów stała się dla nich mało zyskowna.

Podsumowując, zmiany rynkowe w ofercie usług turystycznych regionu Szczecina doprowadziły do sytuacji, że podmioty z sektora mikro przedsiębiorczości wyspecjalizowały się w organizacji wyjazdów integracyjnych i firmowych, przygotowując ciekawe programy, często dostosowane do profilu działalności odbiorców usługi. Ponieważ większość firm z udziałem skarbu państwa zobligowana została do wybierania ofert turystycznych w drodze przetargu, wiele biur dostosowało ofertę do tych zmian rynkowych. Niestety zmiany polityczno-gospodarcze w regionie zadecydowały, że decydującym kryterium o wyborze danej oferty stała się jej cena. Sytuacja taka sprawiła, że najlepsze, kreatywne biura, oferujące swoje usługi na odpowiednim standardzie, ale w cenie adekwatnej do jakości, przegrywają konkurencję z podmiotami, dla których podstawowym kryterium jest cena. Przyczynia się to do obniżenia jakości usług, co w niedalekiej przyszłości wpłynie negatywnie na postrzeganie tego sektora przez stronę popytową.

Analiza wskaźników rentowności sprzedaży usług przez mikroprzedsiębiorstwa z regionu zachodniopomorskiego

Na samym wstępie rozważań, opierając się na wnikliwej obserwacji zjawisk rynkowych w odniesieniu do oferty sprzedaży usług oferowanych przez mikroprzedsiębiorstwa z regionu zachodniopomorskiego, założono, że:

- W dostępnym piśmiennictwie o problematyce ekonomicznych procesów zarządzania występuje jednomyślność, że analiza wskaźnika rentowności sprzedaży umożliwia zarówno ocenę, jak i analizę zjawisk odnoszących się do konkurencyjności i współpracy w tym sektorze oferowanych usług i produktów. Na uwagę zasługuje fakt, że w ob-

cojęzycznej literaturze przedmiotu szczegółowo i gruntownie omówiono zarówno uwarunkowania, zastosowane metody, jak i przykłady takich badań związanych z formami mikroprzedsiębiorczości z sektora usług turystycznych.

- Zidentyfikowane procesy narastającej wielosegmentowej konkurencji oraz współpracy spowodowały, że następuje konieczność zbadania wpływu wskaźnika rentowności sprzedaży na procesy zarządzania. Autorzy nie popełnią błędu myślowego, jeśli przyjmą następujące założenie: *skoro posługując się przyjętą metodą badawczą oceniono i zidentyfikowano ekonomiczne aspekty zarządzania podmiotami z mikroprzedsiębiorczości w krajach Wspólnoty, można zatem zastosować tożsame narzędzie badawcze w celu oceny tych samych procesów w odniesieniu do rynku mikroprzedsiębiorczości usług turystycznych regionu Szczecina*. Założono, iż badania wybranych podmiotów mogą być pomocne także jako narzędzie oceny konkurencyjności przyjętej strategii działania, a co za tym idzie, mogą posłużyć do weryfikacji zastosowanych procesów i metod, technik oraz strategii zarządzania w/ w podmiotach prowadzących działalność gospodarczą w tym wyselekcjonowanym sektorze rynku.

- Dla potrzeb oceny wskaźnika rentowności⁹ w odniesieniu do mikroprzedsiębiorczości z regionu zachodniopomorskiego znaczenia nabiera zarówno czasookres przeprowadzonych badań, jak i źródło dostępności danych. W celu zachowania poprawności logicznej i wartości metodologicznej badań do analizy przyjęto dane pierwotne uzyskane od podmiotów gospodarczych za rok 2015, co pozwoliło na zidentyfikowanie korzystnych i niekorzystnych trendów oraz zjawisk. W celu interpretacji i oceny wyników całość rozważań zaprezentowano w postaci wynikowej i tabelarycznej.

- Autorskie badania zostały przeprowadzone wśród podmiotów prowadzących swoją działalność w sektorze mikroprzedsiębiorczości turystycznej na obszarze miasta Szczecina¹⁰.

- Z punktu widzenia poprawności eksploracji oraz możliwości uchwycenia potrzebnych danych analiza dotyczyła wskaźnika rentowności sprzedaży w zależności od trzech podstawowych determinantów:

- rodzaju współpracy z innymi biurami podróży,
- adresatów sprzedawanej oferty turystycznej,
- rodzaju dostępnej oferty turystycznej.

Pierwszy etap badań obejmował analizę wskaźnika rentowności sprzedaży mikroprzedsiębiorczości z regionu szczecińskiego w zależności od rodzaju współpracy z innymi podmiotami, osiągnięte wyniki badań zaprezentowano w tabeli 1.

⁹ W naukach ekonomicznych, rentowność jest przedstawiona jako iloraz zysku netto do odpowiedniej wartości określonego składnika finansowego – wyrażony procentowo.

¹⁰ Próba badawcza obejmowała po 62 podmiotów gospodarczych prowadzących swoją działalność na terenie Szczecina. Podmioty gospodarcze zgodziły się udostępnić materiał pierwotny wyłącznie do celów badań naukowych.

Tabela 1. Wskaźnik rentowności sprzedaży małych biur podróży regionu szczecińskiego w zależności od rodzaju współpracy z innymi biurami branży turystycznej

Rodzaj współpracy	% biur	Wskaźnik rentowności (%)
Działalność samodzielna (brak w ofercie produktów innych podmiotów)	17	3,7
Współpraca z dużymi touroperatorami	72	1,9
Współpraca z innymi lokalnymi biurami	9	2,1
Współpraca z biurami zagranicznymi	7	6,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych od podmiotów gospodarczych.

Analiza wskaźnika rentowności sprzedaży w zależności od rodzaju współpracy z innymi biurami wskazuje, że najwyższy wskaźnik zaobserwowano w przypadku współpracy z biurami zagranicznymi. Natomiast najniższy w przypadku współpracy z touroperatorami.

Zdaniem autorów wpływ na taki stan rzeczy miała skala ówczesnego popytu rynkowego oraz chęć zaprezentowania potencjalnemu nabywcy usługi swojej przewagi konkurencyjnej nad ofertą pozostałych usługodawców z tego samego sektora rynkowego. Ponadto znaczna obniżka cen u bezpośrednich przedstawicieli touroperatorów sprawiła, że sprzedaż ofert przez agentów stała się dla nich mało zyskowna.

Drugi etap badań obejmował analizę wskaźnika rentowności sprzedaży małych biur podróży regionu szczecińskiego w zależności od adresatów sprzedawanej oferty turystycznej. Osiągnięte wyniki badań zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Wskaźnik rentowności sprzedaży małych biur podróży regionu szczecińskiego w zależności od adresatów sprzedawanej oferty turystycznej

Adresat oferty	% biur	Wskaźnik rentowności (%)
Oferta krajowa dla polskich klientów indywidualnych	67	0,7
Oferta zagraniczna dla polskich klientów indywidualnych	74	1,7
Oferta dla szkół	95	3,4
Oferta dla firm	57	3,9
Oferta przyjazdowa dla turystów zagranicznych	10	8,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych od podmiotów gospodarczych.

Analiza wskaźnika rentowności sprzedaży w zależności od adresatów sprzedawanej oferty turystycznej wskazuje, że najwyższy wskaźnik zaobserwowano w przypadku oferty adresowanej do turystów zagranicznych. Natomiast najniższy w przypadku oferty krajowej dla polskich klientów indywidualnych.

Zdaniem autorów wpływ na taki stan rzeczy ma skala siły nabywczej strony popytowej reprezentowanej przez turystów zagranicznych, którzy są w stanie zapłacić więcej za potencjalne usługi i produkty sektora turystyki oferowanej przez mikroprzedsiębiorczość tego regionu. Natomiast w przypadku oferty krajowej, zjawisko powszechnego i nieograniczonego dostępu do Internetu oraz stosowane strategie rynkowe obniżyły znacznie atrakcyjności tych produktów i usług, a co za tym idzie rentowność sprzedaży.

Trzeci etap badań obejmował analizę wskaźnika rentowności sprzedaży w zależności od rodzaju zaproponowanej oferty turystycznej. Osiągnięte wyniki badań zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Wskaźnik rentowności sprzedaży małych biur podróży regionu szczecińskiego w zależności od rodzaju oferty turystycznej

Rodzaj oferty	% biur	Wskaźnik rentowności (%)
Wczasy, wypoczynek	84	2,2
Wycieczka objazdowa autokarowa	90	3,5
Wycieczka samolotowa, z wynajętym lokalnym środkiem transportu	6	3,9
Turystyka aktywna (kwalifikowana)	12	4,8
Wyjazdy specjalistyczne (biznesowe, kulturalne)	15	5,5
Wyjazdy <i>incentive</i> (motywacyjne)	9	9,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych od podmiotów gospodarczych.

Analiza wskaźnika rentowności sprzedaży w zależności od rodzaju oferty turystycznej wskazuje, że najwyższy wskaźnik rentowności osiągnięto w przypadku wyjazdów motywacyjnych i specjalistycznych, natomiast najniższy w przypadku tradycyjnych wczasów i wypoczynku.

Zdaniem autorów badań wpływ na taki stan rzeczy mają bez wątpienia współczesne zmiany po stronie popytowej i narastające zjawisko konkurencji wewnątrzsektorowej, w wyniku której współczesny konsument oczekuje nowoczesnej formy wypoczynku przy jednocześnie konkurencyjnej cenie.

Podsumowując, różnorodność ofert i kierunków działalności małych biur podróży na szczecińskim rynku mikroprzedsiębiorczości w usługach turystycznych sprawia, że wskaźnik i rentowności sprzedaży, liczonej w oparciu o zysk netto, jest bardzo zróżnicowany i zmienny w zależności od analizowanego kryterium. Analiza zaprezentowanych danych wykazała, że współczynnik przekraczający 5% uzyskują biura, które potrafiły znaleźć niszę na rynku i dzięki właściwie dobranym narzędziom marketingowym i procesom zarządzania, oferują produkty oraz usługi turystyczne nieoferowane przez konkurencję. Na uwagę zasługują też te podmioty z sektora mikroprzedsiębiorczości, które wykorzystały korzystne położenie geograficzne Szczecina, zarządzając jednocześnie sektorem obsługi turystów zagranicznych, wykazując tym samym satysfakcjonujący współczynnik rentowności w przypadku tych produktów turystycznych.

Podsumowanie i wnioski

Obserwacja rzeczywistości gospodarczo-politycznej wskazuje, że rok 2016 stawia przed mikroprzedsiębiorczością kolejne wyzwania w tym sektorze. Jak podkreślają analitycy rynkowi, koszty wielu planowanych produktów i usług kalkulowano przed osłabieniem kursu polskiej waluty w stosunku do euro czy też dolara. Ponadto większość biur podróży ma w swojej ofercie wyjazdy dostosowane do możliwości finansowych polskich turystów, a więc są to zazwyczaj produkty i usługi niskobudżetowe, uwzględniające noclegi w schroniskach czy hostelach, w przypadku grup młodzieżowych, a dla dorosłych, zwłaszcza seniorów, w tanich hotelach. Tymczasem, z powodu masowego napływu uchodźców i to nie tylko do krajów Unii Europejskiej, lokalne władze, po całkowitym wypełnieniu miejsc w ośrodkach dla emigrantów, zaczęły umieszczać ich również w takich obiektach turystycznych i noclegowych. Przyczyniło się to do znaczącego ograniczenia dostępności do ekonomicznej oferty noclegowej, kierowanej do tej pory przez organizatorów usług turystycznych. Czynniki te sprawiają, że właściciele małych biur staną przed dylematem, czy zachować ceny z oferty, z którymi klienci zapoznali się już wcześniej, co znacząco obniży i tak skromną marżę, czy też podnieść ceny, co może skutkować rezygnacją turystów z usług operatorów turystycznych, a skutki tej rezygnacji dla mikroprzedsiębiorczości w tym sektorze usług mogą okazać się katastrofalne.

Rozważania zaprezentowane w artykule wykazały, że wpływ na funkcjonowanie biur podróży w skali mikroprzedsiębiorczości ma też specyficzne zachowanie strony popytowej, a dokładnie polskich klientów. Znaczna ich część woli samodzielnie przeglądać oferty, dokonywać wyboru i w końcu rezerwacji, wychodząc z założenia, że biuro musi na tym po prostu zarobić, co według klientów wiąże się automatycznie z wyższą ceną konkretnego produktu czy też usługi. Niestety często przyszli indywidualni nabywcy usług turystycznych nie są świadomi, że wiele biur podróży, także tych najmniejszych,

ma podpisane umowy z właścicielami portali wyszukujących i porównujących oferty, dzięki czemu mogą uzyskać znaczne większe rabaty niż klienci indywidualni.

Nie można pominąć faktu, że na ograniczenie wskaźnika rentowności sprzedaży w przypadku małych biur podróży, wpływ miał także olbrzymi rozwój oferty internetowej. Duże korporacje czy biura mogą sobie finansowo pozwolić na stworzenie interesującej oferty turystycznej na swoich stronach internetowych. Niestety większość małych biur nie stać na stworzenie profesjonalnych stron internetowych o zasięgu międzynarodowym. Dodatkowo wielu właścicieli obiektów noclegowych (hotele, pensjonatów, apartamentów pod wynajem), czy firm przewozowych (autokarowych, lotniczych) zamieszcza swoją ofertę bezpośrednio na stronach internetowych, w wyniku czego zanika rola biura podróży jako podmiotu kojarzącego stronę popytową a podaźową. Ponadto w ostatnich latach powstało też wiele wyszukiwarek ofertowych, które pozwalają nie tylko biurom turystycznym, ale i indywidualnym odbiorcom, na wybranie odpowiedniego miejsca destynacji turystycznej, zgodnego z ich potrzebami i oczekiwaniami.

Na tym etapie rozważań należy pamiętać, że zaprezentowane powyżej rozważania o sytuacji na rynku turystycznym dotyczą przede wszystkim mikoprzedsiębiorczości, co z pewnością nie napawa optymizmem. W szczególności, że w przyszłości istotnym mankamentem działalności małych biur może być niedostosowywanie oferty do zmieniających się warunków zewnętrznych oraz oczekiwań klientów. Ponadto wielu właścicieli małych biur wiązało rozwój firmy ze sprzedażą agencyjną, która w ostatnich kilku latach z wcześniej opisanych powodów, uległa znacznemu ograniczeniu i często nie pokrywa samych kosztów działalności, co rodzi obawy czy biura te przetrwają na tak konkurencyjnym rynku.

Natomiast do najważniejszych wniosków z przeprowadzonych badań, dotyczących wskaźnika rentowności sprzedaży, można zaliczyć:

- Różnorodność ofert i kierunków działalności małych biur podróży na szczecińskim rynku mikoprzedsiębiorczości sprawia, że wskaźnik i rentowności sprzedaży, liczonej w oparciu o zysk netto, jest bardzo zróżnicowany i zmienny w zależności od analizowanego kryterium.
- Analiza zaprezentowanych danych wskazuje, że współczynnik przekraczający 5% uzyskują biura, które potrafiły znaleźć niszę na rynku i dzięki właściwie dobranym narzędziom marketingowym, oferują produkty oraz usługi turystyczne niedostępne u konkurencji.
- Na uwagę zasługują te podmioty z sektora mikoprzedsiębiorczości, które wykorzystały korzystne położenie geograficzne Szczecina i Pomorza Zachodniego, zarządzając jednocześnie sektorem obsługi zagranicznych turystów na lokalnym rynku, wykazując tym samym satysfakcjonujący współczynnik rentowności.

Podsumowując rozważania dotyczące aspektów ekonomicznych procesów zarządzania biurami podróży na przykładzie mikrofirm z sektora przedsiębiorstw miasta Szczecina, jak udowadniają autorzy, na lokalnym rynku funkcjonują podmioty turystyczne, których właściciele lub pracownicy wykazali się w ostatnich latach kreatywnością w sposobie zarządzania i doboru właściwych narzędzi marketingowych. Ten dobór pozwolił na znalezienie nisz rynkowych, które umożliwiły nie tylko przetrwanie, ale też rozwój poszczególnych usług i produktów turystycznych. Najczęściej są to wyjazdy szkoleniowe dla firm czy imprezy tematyczne, np. dla miłośników kultury, sztuki, kulinariów. Na tym etapie podsumowań z całą stanowczością należy jednak podkreślić, że wprowadzenie na rynek takich produktów możliwe jest dopiero po dokładnym poznaniu oczekiwań klientów, a ich realizacja jest czasochłonna, co wymaga odpowiedniego procesu zarządzania i doboru właściwych narzędzi w celu osiągnięcia wysokiego wskaźnika rentowności w przypadku tej jakże specyficznej kategorii usług.

Bibliografia

Badanie krajowego i zagranicznego ruchu turystycznego w województwie zachodniopomorskim w 2014 r. (2015), raport z badań wyk. EU-Consult Sp. z o.o., Gdańsk.

Badanie ruchu turystycznego w województwie zachodniopomorskim w 2015 roku (2015), Szczeciński Urząd Marszałkowski.

Byszewska-Dawidek M. (2013), *Analiza sytuacji ekonomicznej biur podróży w Polsce w latach 2006–2010* PTIR, 2; 23–35.

Gołębski G. (2009), *Przedsiębiorstwo na rynku turystycznym [w:] Kompendium wiedzy o turystyce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Janczak K., Patelak K. (2014), *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2013 roku*, Active Group, Łódź.

Lewicki W, Stankiewicz B. (2014), *Istota procesów innowacyjnych w turystyce morskiej w odniesieniu do regionu Morza Bałtyckiego – studium przypadku – (działalność uzdrowiskowa i lecznicza w województwie zachodniopomorskim)*. II Międzynarodowy Kongres Morski Szczecin 10–12 czerwca, 30–31.

Lewicki W., Stankiewicz B. (2015), *Turystyka morska – wykorzystanie zasobów morza a ochrona środowiska naturalnego*, III Międzynarodowy Kongres Morski, Szczecin, 10–12 czerwca, 13.

Niezgoda A. (2012), *Popyt turystyczny – uwarunkowania i perspektywy rozwoju. Popyt turystyczny, Zagadnienia podstawowe*. Zeszyty Naukowe nr 697, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 67–68.

Skalska T. (2006) *Wybrane narzędzia oceny wpływu turystyki na gospodarkę w regionie [w:] Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym, Człowiek – Przestrzeń – Przedsiębiorstwo*, 72.

Strategia rozwoju Szczecina 2025, Szczecin dla Ciebie, (2011) Urząd Miasta Szczecin, maj 25–26.

Raport z badania krajowego rynku turystycznego w roku 2014 (2014) na zlecenie POT Warszawa.

Raport o działalności biur podróży z regionu zachodniopomorskiego w roku 2016 (2016), Szczeciński Urząd Marszałkowski.

TRAM (2006), *Medical tourism: a global analysis*, A Report by Tourism Research and Marketing (TRAM), ATLAS, s. 40.

Piotr Dominik

Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji

piotrdominik@autograf.pl

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach hotelarskich w Polsce

Management Commitment of Workers in Small and Medium-sized Hotel Enterprises in Poland

Abstract: The aim of the discussion is to point out the importance for the development of small and medium-sized independent hotel companies of employee involvement. The paper presents the characteristics of small hotel companies, highlights the role of involved employees of these objects and provides examples of engagement in the company. The aim of this paper to present how employee' engagement influences business performance. The article presents the determinants of commitment. We examined the conditions conducive to growth commitment. In hotels with good working conditions level of commitment is higher. Especially in small independent hotel companies, the quality depends on the human factor. Diligence, perseverance and willingness to meet the needs of the guest make the guest satisfied. The involvement of the employees determines the success of the company.

Key words: small businesses, small hotels, involvement

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ponad 95% wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku.

Biorąc pod uwagę kryterium wielkości w klasyfikacji przedsiębiorstw hotelarskich, należy wyróżnić dwie grupy cech:

- ilościowe – oparte na bezwzględnych miarach wielkości, jak: liczba zatrudnionych, wielkość obrotów, wielkość majątku stałego, zasięg rynku zbytu;
- jakościowe – opisujące stan lub miejsce firmy wśród innych przedsiębiorstw, opierające się na: systemie zarządzania, udziale w rynku, cechach klasy społecznej, do której zalicza się właściciel hotelu [Nawrocka, Oparka 2007, ss. 44–46].

Hotele jako firmy usługowe można podzielić na małe, średnie i duże, według propozycji W. Grudzewskiego i I. Hejduk, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw według kryterium wielkości w usługach (bez transportu i łączności)

Firmy usługowe i wolne zawody	Liczba zatrudnionych osób	Wielkość obrotu w (zł)
małe	do 2	do 100 tys.
średnie	od 3 do 49	od 100 tys. do 2 mln
duże	50 i ponad	2 mln i ponad

Źródło: Grudzewski, Hejduk 1998, s. 19, Hejduk 1995, s. 18.

W przypadku hoteli przyjmuje się też podział obiektów zaproponowany przez Z. Błądka, gdzie mały hotel to obiekt do 100 pokoi, dla którego przyporządkowany jest wskaźnik zatrudnienia pracowników od 0,4–1,1 na j.m. (pokój). Hotele średnie mają od 100 do 350 pokoi. Liczba etatów w poszczególnych pionach będzie zależała od wielkości obiektu, obłożenia i systemu logistycznego – przyjmuje się 0,8–1,1 pracownika na jeden pokój, dla hoteli średniej wielkości w standardzie podstawowym wskaźnik ten wynosi w granicach 0,6–0,8 z/j.m. [Błądek 2004, ss. 30–35].

Przedsiębiorstwa hotelarskie w Polsce to głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, wśród których dominują niezależne hotele dysponujące bardzo ograniczonymi środkami inwestycyjnymi [Wszendybył-Skulska 2014, ss. 123–135].

Celem artykułu jest wskazanie, jak istotne dla rozwoju małych i średnich niezależnych przedsiębiorstw hotelarskich jest zaangażowanie pracowników. Biorąc pod uwagę specyfikę małych hoteli, należy podkreślić rolę zaangażowania pracowników tychże

obiektów, istotne jest więc prześledzenie przesłanek intensyfikacji zaangażowania, powodów jego osłabienia i metod aktywizacji pracowników. Treść opracowania jest wynikiem analizy danych wtórnych i pierwotnych. Do części teoretycznej wykorzystano przede wszystkim metodę badawczą *desk research* w postaci analizy literatury przedmiotu, doniesień branżowych na temat zaangażowania pracowników w swoje zadania pracownicze, jak też metod pomiaru tego zaangażowania. Część empiryczną stanowi omówienie wyników badania ankietowego, przeprowadzonego w hotelach. Dotychczasowy stan wiedzy w zakresie podejmowanego tematu stanowi podstawę dalszych badań, ponieważ brak jest opracowań naukowych o zarządzaniu zaangażowaniem pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach hotelarskich w Polsce.

Specyfika małych hoteli

Małe hotele cechuje prosta, nieskomplikowana organizacja. Spośród wszystkich rodzajów hoteli są one tymi obiektami, które w największym stopniu stanowią odbicie lokalnej kultury i środowiska, a ich działalność zazwyczaj najlepiej odpowiada potrzebom rynku lokalnego [Sala 2008, ss. 64–67]. Hotele prywatne, jak podkreśla G. Sietz, to typowe małe i średnie przedsiębiorstwa, prowadzone w formie przedsiębiorstwa rodzinnego [Sala 2008, s. 102]. Tak więc synonimem małego i średniego przedsiębiorstwa hotelarskiego są prywatne hotele niezależne. Ich cechy i pozycja rynkowa wyznaczone są przez cechy konstytutywne, charakterystyczne dla sektora małych firm. Te hotele zarządzane są przez reprezentantów klasy średniej, wykształcającej typowy dla siebie, odrębny rodzaj przedsiębiorstw, u podstaw którego leży ekonomiczna i prawna samodzielność właściciela [Sala 2008, ss. 103–105]. Porównując prywatne, niezależne firmy hotelowe do wielkich korporacji, zauważyć można, że małe przedsiębiorstwo wyróżnia wiele specyficznych cech. W odróżnieniu od dość schematycznego podejścia dużych firm hotelowych, strategie małych firm muszą cechować się szczególną oryginalnością, aby były skuteczne. Źródłem tej oryginalności powinny być właściwe małym firmom atuty. W każdym przedsiębiorstwie lista atutów może być inna i obejmować: oryginalny produkt, wykorzystywaną technologię, markę, prestiż czy usługi towarzyszące [Sala 2008, ss. 102–105]. Głównym atutem małych hoteli jest wysoka aktywność przedsiębiorcza właściciela (zarządzającego) hotelu. Może on szybko i elastycznie podejmować decyzje stosownie do sytuacji. Mocną stroną hoteli niezależnych jest gościnność, która jest „serdecznym nastawieniem” osoby świadczącej usługę. W małych hotelach możliwe jest indywidualne podejście do każdego gościa, przyjacielskie nastawienie i bliski kontakt z gośćmi. Gościnność w branży usług turystycznych pełni szczególną rolę, a cechą wyróżniającą małe hotele jest „ludzka twarz gościnności”. Gościnność hoteli niezależnych jest ściśle określana przez zespoły zachowań, charakterystyczne dla określonego kręgu geograficz-

no-kulturowego. Realizowany w obiekcie hotelowym model gościnności jest skorelowany z oczekiwaniami głównej – domyślnej dla danego typu obiektu hotelowego – grupy klientów. Mocną stroną małych firm hotelowych jest ich silny związek z obszarem recepcji turystycznej. Najczęściej oferowany przez nie produkt, a szczególnie takie jego składniki, jak: architektura obiektu, wystrój wnętrz, wyżywienie i inne, są odzwierciedleniem specyfiki regionu oraz lokalizacji hotelu. Zasoby przyrodnicze, piękna okolica, klimat, bogactwo dziedzictwa kulturowego, malownicze miejsca, historia – czynią każdą destynację turystyczną atrakcyjną i ułatwiają plasowanie usługi hotelarskiej na rynku. Czynniki sukcesu małych firm hotelowych są [Sala 2008, s. 105]:

- zorientowanie na gości, dobra znajomość nabywców,
- trafna koncepcja marketingowa przedsiębiorstwa,
- umiejętność rozwiązywania problemów klientów,
- elastyczność działania, szybkie reagowanie na zmiany otoczenia,
- przedsiębiorczość, upór i konsekwencja w realizacji wytyczonych celów.

Małe firmy hotelowe mają także wiele słabych stron, z których główną jest to, że możliwości stosowania profesjonalnych instrumentów marketingu w małych firmach są ograniczone. Tego typu firmy nie dysponują środkami pozwalającymi stosować nowoczesne kanały dystrybucji, przeznaczają duże środki na reklamę, podnoszą konkurencyjność produktu.

Małe przedsiębiorstwa niezależnego hotelarstwa, ze względu na brak możliwości angażowania dużych środków na marketing, powinny w szczególny sposób bazować na swoich mocnych stronach, do których niewątpliwie należy zespół pracowniczy, który ma potencjalnie warunki do budowania załogi pracującej dla renomy obiektu. To pracownicy stają się nośnikami rekomendacji obiektu i marketingu. Aby pracownicy byli skutecznymi ambasadorami hotelu wewnątrz, jak i poza obiektem, niezbędne jest ich prawdziwe zaangażowanie. Niezależne hotele powinny więc zwracać szczególnie uwagę na kształtowanie zaangażowania pracowniczego i kontrolować jego poziom i realizację. Zaangażowanie pracowników hotelu jest szczególnie istotne w przypadku organizacji pracy niedużego niezależnego obiektu, w którym właściwie każdy pracownik może czuć się gospodarzem i być odpowiedzialny za atmosferę i gościnność.

Pojęcie zaangażowania pracowniczego

Zaangażowanie pracowników (engagement) jest jednym z kluczowych czynników decydujących o efektywności funkcjonowania organizacji. Zaangażowani pracownicy pracują bowiem wydajniej i z większym zapałem, co przynosi przedsiębiorstwu wymierne i niewymierne korzyści.

We wspomnianych w niniejszej pracy małych i średnich hotelach zamiast tradycyjnych struktur, umożliwiających kontrolę, ekonomicznych zasad redukcji kosztów podnoszenia efektywności czy też kontroli przepływów finansowych, uwaga powinna być skupiona w szczególności na kapitale ludzkim. Literatura przedmiotu przedstawia różne argumenty wskazujące na to, jak ważne dla uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest zarządzanie zasobami ludzkimi [Tansky, Cohen 2001], choćby ze względu na to, że tworzy wartość w sposób, który jest unikatowy, nie może być imitowane i nie ma dla niego substytutów, nie jest zastępowalne oraz wymaga jednak systematycznego, długookresowego inwestowania w ludzi.

Jak przedstawiła w swojej pracy K. Kmiotek [Kmiotek 2013, ss. 181–190], w literaturze anglojęzycznej rozróżniane są dwa rozumienia zaangażowania: zaangażowanie pracowników, zaangażowanie w pracę (ang. *employee engagement, job engagement, job involvement*) oraz zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*). W.A. Kahn definiuje zaangażowanie jako stan psychologiczny, który umożliwia pracownikom wyrażanie siebie podczas wykonywanej pracy w aspekcie fizycznym, emocjonalnym i kognitywnym. Jest to pewien moment lub stan, który u danej osoby może podlegać częstym zmianom [Kahn 1990] i oznacza entuzjazm oraz przywiązanie do wykonywanej pracy czy też zaangażowanie: rąk, umysłu i serca pracownika podczas wykonywanej pracy [Roberts, Davenport 2002]. Zaangażowanie jest także traktowane jako kategoria przeciwstawna wypaleniu zawodowemu, która oznacza uporczywy, pozytywny afektywno-motywacyjny stan spełnienia odczuwany przez pracowników i charakteryzujący się wysokim poziomem pobudzenia i zadowolenia [Kmiotek 2013, ss. 181–185].

Jak przedstawiła w swojej pracy D. Łochicka [Łochicka 2015, ss. 317–334] w anglojęzycznej literaturze przedmiotu pojęcie „zaangażowanie” rozumiane jest na trzy sposoby – jako *commitment, involvement* oraz *engagement*. Mianem *commitment* określa się głównie przywiązanie oraz przynależność pracownika do organizacji. W literaturze przedmiotu panuje dość duża zgodność w odniesieniu do elementów składających się na poczucie przynależności względem organizacji. Zostały one zaprezentowane przez N. Allen i J. Meyera, którzy zaliczają do nich:

- **zaangażowanie afektywne** (*affective commitment*) – emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, które odzwierciedla stopień, w jakim jednostka chce być częścią organizacji;
- **zaangażowanie trwania** (*continuance commitment*) – określane jako potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji;
- **zaangażowanie normatywne** (*normative commitment*) – ten rodzaj zaangażowania uwarunkowany jest przez normy społeczne, określające poziom oddania pracownika organizacji oraz przez poczucie jego zobowiązania, lojalność i wierność wobec organizacji [Łochicka 2015, s. 319].

Zaangażowanie w znaczeniu *commitment* jest więc uwarunkowane czynnikami subiektywnymi (wynikającymi z indywidualnych cech pracownika i jego sytuacji zawodowej) oraz kulturowymi (wynikającymi z norm i zwyczajów społecznych, a także ze sposobu wychowania i modelu życia rodziny).

Drugie ujęcie zaangażowania odnosi się do anglojęzycznego terminu *involvement*. Jest ono ściśle związane z pojęciem partycypacji bezpośredniej.

Pracownicy są włączani w sprawy firmy poprzez informowanie ich o kwestiach mających bezpośredni wpływ np. na ich stanowisko pracy lub płacę. Istotna jest też dla firm opinia pracowników oraz udzielanie informacji zwrotnej o rezultatach wykonywanych przez nich zadań. Zachęca się pracowników do wywierania wpływu na decyzje i sprawy związane z ich środowiskiem pracy. Mogą one dotyczyć m.in. projektowania własnego stanowiska pracy, wpływania na podejmowane przez kierownictwo decyzje operacyjne, dotyczące np. sposobów obsługi gości czy też warunków bezpieczeństwa i higieny pracy [Łochicka 2015, ss. 186–189].

Konsekwencje zaangażowania oraz sposoby jego kształtowania

Zaangażowanie pracowników jest stosunkowo nowym pojęciem w teorii zarządzania zasobami ludzkimi. R.E. Walton [Bernat 2015, ss. 86–101] szczególne znaczenie przypisywał zaangażowaniu pracowników i twierdził, że organizacja może osiągnąć znacznie lepsze wyniki, jeśli odejdzie od tradycyjnego modelu zarządzania, polegającego na kontrolowaniu załogi, czyli na egzekwowaniu ustalonego porządku i realizacji przepisów. Według Waltona, model ten należy zastąpić strategią budującą zaangażowanie i poświęcenie, gdyż pracownicy nie będą działać twórczo, jeśli ściśle nadzoruje się realizację powierzonych im obowiązków i gdy traktuje się ich jako „zło konieczne” [Bernat 2015, ss. 86–101].

Zaangażowani pracownicy wg. M. Bernat [Bernat 2015, s. 89]:

- odnotowują lepsze wyniki;
- lubią swoją pracę;
- postrzegają firmę jako dobro wspólne;
- ciężiej i bardziej kreatywnie pracują;
- przyspieszają wdrażanie innowacji;
- rzadziej się spóźniają, rzadziej biorą wolne, rzadziej odchodzą z firmy;
- naturalnie realizują wartości firmy;
- lepiej obsługują klientów.

Gallup Organization wyróżnia trzy typy pracowników w zależności od stopnia zaangażowania. Według niej pracownik zaangażowany pracuje z pasją i jest bardzo przywiązany do swojej firmy. Tacy pracownicy napędzają innowacje i powodują, że organizacja

się rozwija. Pracownik niezaangażowany jest w gruncie rzeczy „nieobecny”. „Lunatykuje” w czasie pracy, to znaczy poświęca czas, ale nie wkłada energii i pasji w swoje działanie. W końcu pracownik aktywnie niezaangażowany nie tylko nie jest zadowolony ze swojej pracy, ale dodatkowo jest zajęty wyrażaniem swojego niezadowolenia. Taki pracownik każdego dnia podważa osiągnięcia zaangażowanych współpracowników [Gallup Organization 2006; Ferguson 2007]. Zaangażowani pracownicy, którzy nie otrzymują ze strony organizacji niezbędnego wsparcia, z łatwością ulegają wypaleniu zawodowemu, stają się sfrustrowani oraz w końcu odchodzą z firmy, dlatego istotne jest, by organizacje były w stanie zidentyfikować oraz adekwatnie wzmacniać czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników, jak również czynniki stanowiące dla pracowników wsparcie w osiąganiu przez nich sukcesów. Jako główną przyczynę niezaangażowania wskazywany jest brak zaufania między pracodawcami i pracownikami. Pracownicy nie mają zaufania do swoich liderów, nie wierzą w kierowane do nich słowa i stąd rodzi się kryzys w relacjach między menedżerami i podwładnymi, którego konsekwencją jest właśnie brak zaangażowania. R. Pech i B. Slade wyróżniają cztery grupy czynników, które są potencjalnymi przyczynami braku zaangażowania pracowników [Pech, Slade 2006, ss. 21–25]:

- czynniki otoczenia zewnętrznego: niestabilność i niepewność,
- czynniki psychologiczne: brak poczucia sensu, identyfikacji, zaufania, poczucie niedoceny, niespełnione pragnienia, poczucie niesprawiedliwości, brak zainteresowania, stres i poczucie niepokoju,
- czynniki organizacyjne: restrukturyzacja, nieodpowiednie warunki, słaby poziom zarządzania i przywództwa, przerost biurokracji, niedostateczne zasoby, akceptacja i tolerancja słabych wyników pracy, złożoność pracy [Kmiotek 2013, ss. 181–190].

Sposoby pomiaru zaangażowania pracowników

Dzięki znajomości czynników oddziałujących na poziom zaangażowania możliwe jest przeprowadzenie badań, mających na celu ocenę tychże czynników. W ten sposób mierzony jest de facto nie poziom zaangażowania, ale stopień zapewnienia warunków sprzyjających jego wzrostowi. Uznaje się bowiem, że w tych organizacjach, w których zapewnione są warunki sprzyjające zaangażowaniu, jego poziom jest wyższy. Pomiar zaangażowania następuje zatem w sposób pośredni.

Jedne z najpopularniejszych i najszerzych badań z zakresu zaangażowania prowadzone są od kilkunastu lat przez Instytut Gallupa. Na podstawie wieloletnich analiz stworzono zbiór dwunastu czynników zaangażowania. Podobnie jak we wcześniej opisywanym przypadku, determinanty zaangażowania są jednocześnie miernikami jego poziomu wśród pracowników. Według Instytutu Gallupa zalicza się do nich [Łochnicka 2015, ss. 325–326]:

- oczekiwania,
- dostęp do materiałów i sprzętu,
- możliwość robienia tego, w czym jest się najlepszym,
- docenianie za dobrze wykonywaną pracę,
- poczucie, że menedżerom zależy na pracownikach,
- zachęcanie do rozwoju,
- możliwość wyrażania opinii,
- misję i cel,
- współpracowników dbających o jakość,
- przyjazne relacje między pracownikami,
- konsultacje z menedżerem,
- szkolenia i rozwój.

Wymienione wyżej uwarunkowania zaangażowania pracowniczego umożliwiają kompleksowe badanie owego zjawiska wewnątrz organizacji. Wskazują one jednocześnie, które czynniki mają decydujący wpływ na poziom zaangażowania załogi oraz jakie działania powinni podjąć menedżerowie, aby to zaangażowanie zwiększać [Łochnicka 2015, ss. 327–329].

Narzędzia kształtowania zaangażowania pracowników. Komunikacja wewnętrzna

Istotnym narzędziem, stosowanym w organizacji i wykorzystywanym w celu kształtowania zaangażowania pracowników, jest komunikacja wewnętrzna. To, jak jest zorganizowana, stanowi często o jej skuteczności. W procesie kształtowania zaangażowania pracowników, w którym chcemy uwzględnić poglądy i opinie członków zespołu, powinna ona być dwukierunkowa.

Przykładowe metody komunikacji wewnętrznej hotelach [Bernat 2015, ss. 95–96]:

- Ogólne spotkanie pracowników, na którym dyrektor spotyka się z pracownikami, aby przekazać istotne informacje nt. aktualnych wydarzeń w organizacji.
- Spotkanie dyrektora z chętnymi pracownikami (np. co miesiąc), najczęściej oddelegowanymi z poszczególnych działów, aby zadać nurtujące pytanie lub podzielić się wiadomościami z dyrektorem.
- Spotkania wewnętrzne działów, które służą wewnętrznej komunikacji i uzgodnieniu przyszłych działań (co najmniej raz w miesiącu, a w razie potrzeby raz w tygodniu).
- Spotkanie międzyczłonne, w konkretnym celu i dla realizacji konkretnych celów, zorganizowane w razie potrzeby.

- Spotkania kierowników działów (co tydzień, służące omówieniu najbliższych zamierzeń i działań poszczególnych działów oraz współpracy na przyszły tydzień)
- Spotkania (odprawy) szefów pionów (codzienne), służące omówieniu spraw, na które należy zwrócić uwagę danego dnia.
- Intranet całej sieci – jako źródło wszystkich regulaminów, procedur i standardów, materiałów szkoleniowych, podreczników, zasobów informacyjnych i marketingowych. Tu może odbywać się także wymiana przykładów najlepszych praktyk i informacji nt. nowych, lepszych sposobów pracy.
- Pracownicze strony internetowe, zakładane przez niektóre działy lub dla niektórych projektów. Mogą być osobne lub posadowione na wspólnej platformie.
- Notatniki w działach i wspólne dla kilku działów. Mają formę tradycyjną (zeszyt) oraz elektroniczną, która jest bardziej efektywna, bo pozwala na analizę treści zawartych w komunikatach.
- Tablice ogłoszeń, plakaty, ogłoszenia wewnętrzne – podają ważne dla pracowników informacje: wakaty, nowozatrudnieni, promocje i wyróżnienia, planowane szkolenia, Dają informację także na temat etapów i postępów w budowaniu zaangażowania pracowników.

Modele kształtowania zaangażowania pracowników

Całość działań nakierowanych na jego określenie i wpływających na zaangażowanie pracowników stanowi model kształtowania zaangażowania pracowników w danej firmie. Model ten w każdej firmie może być bardziej lub mniej zaawansowany. Może też być powiązany ze strategią firmy, zależnie od tego, jak postrzegane jest zaangażowanie pracowników w relacji do celów biznesowych firmy. Dobrze, gdy powiązanie ze strategią jest wielopłaszczyznowe, bo wtedy występuje więcej możliwości synergii w budowaniu zaangażowania pracowników.

Koncepcja zaangażowania jest nowa w przedsiębiorstwach i dlatego niewiele jest holistycznych modeli jego kształtowania. Holistyczne modele pozwalają organizacjom przygotować całość procesu i kształtować prawdziwie zaangażowanych pracowników, którzy konsekwentnie wcielają w życie zasady marki swego przedsiębiorstwa, świadcząc doskonale usługi. Większość dostępnych aktualnie badań dotyczy jednostki w organizacji np. okoliczności, w jakich pracownik jest skłonny wykonać dodatkową pracę, samodzielnie zaproponować inny sposób wykonywania pracy czy oceny skłonności pozostania w danej organizacji [Meister, Willyerd 2010, ss. 72–120].

Zaangażowanie pracowników dostrzegane jest jako ważny czynnik efektywności biznesowej firmy. Podlega ono kształtowaniu na wszystkich etapach zatrudnienia: od rekrutacji do zakończenia stosunku pracy, a także po nim. Dlatego w firmach nie tylko

określa się standardy postępowania wobec klientów, ale także wobec pracowników. W ten sposób podejmuje się zobowiązanie wobec pracowników, aby zachować podobne do klienta zewnętrznego firmy standardy postępowania na każdym etapie doświadczenia marki przez pracownika.

Model zaangażowania pracowników jest dynamiczny i musi nadążać za zmianami kulturowymi, rynkowymi, pokoleniowymi, technologicznymi i innymi.

Na podstawie analizy propozycji z hoteli, można wyróżnić etapy do stworzenia standardów tworzenia zaangażowania pracownika:

1. POZYSKANIE/ ZAPOZANANIE

Szukamy osób, które podzielają naszą pasję do świadczenia usług na najwyższym poziomie i witamy je w społeczności naszej firmy

2. POWITANIE

Przygotowujemy przyjazne i ciepłe powitanie

3. WSPÓLNA PRACA

Tworzymy przyjazne, pełne uznania środowisko pracy

4. ROZWÓJ

Zapewniamy możliwości rozwoju pracownikom, które pozwalają im realizować cele osobiste i zawodowe.

5. PODZIĘKOWANIE

Odchodzącym pracownikom dziękujemy za wkład w naszą firmę i utrzymujemy relacje po ich odejściu [Bernat 2013, s. 98].

Nie byłoby możliwe wdrożenie powyższych standardów postępowania bez aktywnego uczestnictwa i wsparcia ze strony kierownictwa i wszystkich przełożonych.

Wnioski

Jak przedstawiono w opracowaniu, determinanty zaangażowania są jednocześnie miernikami jego poziomu wśród pracowników. Znając czynniki oddziałujące na poziom zaangażowania, prowadzi się badania, mające na celu ocenę tychże czynników. W ten sposób mierzony jest nie poziom zaangażowania, ale stopień zapewnienia warunków sprzyjających jego wzrostowi. Uznaje się bowiem, że w tych organizacjach, w których zapewnione są warunki sprzyjające zaangażowaniu, jego poziom jest wyższy. Pomiar zaangażowania został mierzony w sposób pośredni. Na podstawie wieloletnich analiz stworzono zbiór dwunastu czynników zaangażowania, które zostały wykorzystane w badaniu pod postacią zadanych pracownikom pytań. Jak stwierdza D. Łochnicka, rolą polskich menedżerów (szczególnie liniowych) powinno być w tym wypadku wspieranie rozwoju indywidualnych pracowników. Co więcej, podwładnym powinno się wyjaśniać, jaką rolę w two-

rzeniu przewagi konkurencyjnej odgrywają oni sami. Większa świadomość wartości własnej pracy może bowiem przelożyć się na zwiększenie zaangażowania w jej wykonywanie [Łochnicka 2015, s.131].

Nigdzie tak jak w usługach, a szczególnie w małych niezależnych przedsiębiorstwach hotelowych, jakość nie zależy od czynnika ludzkiego. Staranność, wytrwałość i chęć wyjścia naprzeciw potrzebom gościa sprawia, że gość jest zadowolony. Nie tylko w sytuacjach, gdy wszystko przebiega sprawnie. Także wtedy, gdy popełniony zostanie błąd, nie uda się wykonać wszystkiego należycie, postawa i zaangażowanie pracownika potrafią przywrócić zaufanie gościa do hotelu i świadczonych usług. Radzenie sobie w takich sytuacjach to odrębny temat, ale zaangażowanie po stronie pracownika często decyduje o sukcesie.

Bibliografia

Adamska-Chudzińska M. (2013), *Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 31, ss. 372–382.

Bernat M. (2015), *Kształtowanie zaangażowania pracowników* [w:] P. Dominik (red.). *Zarządzanie hotelem. Wybrane zagadnienia*, Difin, ss. 86–101.

Błądek Z. (2004), *Hotele. Programowanie, projektowanie, wyposażenie*, Palladium, Poznań.

Dębska E. (2015), *Rozwój przedsiębiorstw na rynku zjednoczonej Europy*, „Handel Wewnętrzny”, 4(357), ss. 5-15.

Ferguson A. (2007), *Employee engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences?*, [online] Retrieved from <http://www.lifethatworks.com/Employee-Engagement.prn.pdf>. (15.06.2015)

Gallup Organization (2006), *Gallup study: engaged employees inspire company innovation*, „Gallup Management Journal”, Oktober, 12, <http://gmj.gallup.com>.

Gallup Organization (2008), *Employee disengagement plagues Germany*, „Gallup Business Journal”, April, 9, <http://gmj.gallup.com>.

Grudzewski W., Hejduk I. (1998), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*, WSHiP, Warszawa, s. 19.

Hejduk I. (1995), *Mała i średnia firma*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 6, s. 18.

Kahn W.A. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „*Academy of Management Journal*”, no. 33.

Kmiotek K. (2013), *Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników*, „*Zarządzanie i Finanse*”, 4/2, ss. 181–190.

Kontek B., Kontek J. (2015), *Zaangażowanie – istotna wartość dla studenta i przyszłego pracownika* [w:] J. Płuciennik, K. Klimczak (red.), *Twórczość, pasja, Uniwersytet. Kategoria zaangażowania dydaktyce akademickiej*, Wyd. UŁ, Łódź, ss. 167–185.

Kopertyńska M.W., Kmiotek K. (2014), *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 358, ss. 39–47.

Łochnicka D. (2015), *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „*Studia Prawno-Ekonomiczne*”, T.XCIV, ss. 317–334.

Meister J. C., Willyerd K. (2010), *The 2020 Workplace, How Innovative Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today*, Harper Collins, ss. 72–120.

Nawrocka E., Oparka S. (2007), *Hotel w XXI. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, WSZ Edukacja, Wrocław.

Pech R., Slade B. (2006), *Employee disengagement: is there evidence of a growing problem?*, „*Handbook of Business Strategy*”, vol. 7, iss. 1., pp. 21–25.

Roberts D.R., Davenport T.O. (2002), *Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it*, „*Employment Relation Today*”, Willey Periodicals, Autum.

Sala J. (2008), *Formy współczesnego hotelarstwa*, UE w Krakowie, ss. 65–67, 102–106.

Tansky J. W., Cohen D. J. (2001), *The relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study*, „*Human Resources Development Quarterly*”, no. 3.

Wszendybył-Skulska E. (2014), *Zarządzanie kompetencjami w branży hotelarskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 806, *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, nr 2(26), ss. 123–135.

Aleksandra Grobelna

Akademia Morska w Gdyni

aleksandra.grobelna@gmail.com

Marka pracodawcy a przyszłe kadry sektora turystycznego

Employer Brand and the Future Employees of the Tourism Sector

*Wybierz pracę, którą kochasz,
a nie będziesz musiał pracować
nawet przez jeden dzień w swoim życiu.*

Konfucjusz

Abstract: Tourism industry, as a people industry, strongly relies on their employees who play critical role in delivery of the service quality. Not surprisingly, competitive advantage of tourism industry is attained through people, therefore employees' skills, education and motivation to work is of great importance. However, tourism industry is experiencing a lot of problems today, connected with supply and retention of young qualified graduates. Thus, the aim of the study is to identify the specific characteristics of the young generation entering the labor market in the tourism sector. The research problem was seeking the answer to the question: what kind of *employer branding* practices should be taken into consideration by tourism and hospitality employers to attract and retain young and educated workforce, giving an opportunity to use and benefit from their skills and unique intellectual potential.

Key words: tourism industry, generation Y, employer brand

Wprowadzenie

Organizacja to ludzie – pracownicy, którzy w niej pracują [Bachta, Herzyk, 2009, s. 123], stają się oni jednym z krytycznych czynników, decydujących o konkurencyjności firmy i jej dynamicznym rozwoju [Wojtaszczyk 2012, s. 33]. Pracownicy zajmują coraz bardziej znaczącą pozycję na polskim rynku pracy, a firmy coraz częściej uświadamiają sobie, że to nie zasoby kapitałowe, a przede wszystkim ludzie (obecni i potencjalni pracownicy) stanowią klucz do osiągnięcia sukcesu rynkowego [Głowicka 2009, s.73].

Organizacje, poszukujące przedstawicieli najmłodszego pokolenia, muszą dziś stawić czoła nie tylko trudnościom związanym z ich pozyskaniem, ale także z ich utrzymaniem. Zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa, które nadal dominują w branży turystyczno-hotelarskiej [Kuslivan 2003, s. 10], a które oferują nieco inne warunki zatrudnienia, np. niższe płace niż duże organizacje [*Wynagrodzenia w hotelarstwie i turystyce w 2014 roku...*]. Tymczasem pokolenie Y jest bardziej wymagające i dbające o swój dobrostan niż pokolenie X czy baby boomers [Majcherczyk 2015, s. 27], a charakterystyki pracy w branży turystycznej, takie jak niskie zarobki, długie godziny pracy, brak szkoleń, brak możliwości awansu i rozwoju czy kontakty usługowe z trudnymi, wymagającymi klientami [Kuslivan 2003, s. 12; Karatepe i Kilic 2007, s. 239; Poulston 2009, s. 24; Wan in. 2014, s. 1], to tylko niektóre charakterystyki z branży, które mogą powodować, że zmagająca się ona z problemem przyciągania i utrzymania kadr [Kuslivan 2003, s. 12; Wan i in. 2014, s. 1]. Odpowiedzią na te wyzwania może stać się *employer branding* czyli kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy [Kantowicz-Gdańska 2009, s. 61], którego istotą jest przyciągnięcie utalentowanych pracowników i upewnienie, że zarówno przyszli, jak i obecni pracownicy identyfikują się z organizacją jej marką i misją, by osiągnąć założone cele organizacji [Martin 2008, s. 19].

Dlatego też celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji specyficznych cech pokolenia wkraczającego na rynek pracy w turystyce, w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jakie działania i inicjatywy powinien podjąć współczesny pracodawca, by przyciągnąć uwagę przyszłych kadr sektora turystycznego, a kreowany przez niego wizerunek odpowiadał ich oczekiwaniom i zawodowym aspiracjom.

Praca ma charakter przeglądowny, a zastosowane metody badawcze to analiza literatury przedmiotu, w tym raportów i badań prowadzonych wokół podjętej w pracy problematyki. Przeprowadzono również krótką rozmowę z praktykiem branży turystycznej, którego wypowiedź uzupełnia prowadzone w pracy rozważania dotyczące problematyki praktyk studenckich.

Employer branding – definicja zagadnienia

Podkreśla się, że termin *employer branding* jest stosunkowo nowy i zyskuje na popularności zwłaszcza w zarządzaniu zasobami ludzkimi, lecz nie tylko [Kozłowski 2012, s. 13]. Choć wielu autorów [m.in. Tokarz, 2009, s. 71; Filipkiewicz, *Employer branding...*], podkreśla, iż został on wprowadzony w 2001 roku przez firmę McKinsey, to jednak spotyka się pogląd, że trudno wskazać dokładny moment powstania tej idei czy też przypisać ją tylko jednemu autorowi [Kozłowski 2012, s. 13].

Istnieje wiele definicji *employer branding* [Klimczak 2009, s. 53], a trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu pojęcia mogą wynikać m.in. z interdyscyplinarności zagadnienia [Czainska 2012, s. 189; Dąbrowska, 2014, ss. 49–50; Piwek, *Employer Branding Manager...*] czy też z trudności płynących z jednoznacznego przetłumaczenia terminu [Kantowicz-Gdańska 2009, s. 56; Molenda, 2009, s. 305].

Jedno wydaje się pewne, koncepcja *employer branding* podkreśla szczególne znaczenie zasobów ludzkich dla organizacji [Bachta, Herzyk 2009, s. 118] i stanowi jedną z możliwych odpowiedzi na wyzwania **zmieniającego się rynku pracy [Pałamarz, Warzybok 2008]**, ukazując, że sukces w walce o talenty można odnieść, budując silny wizerunek firmy jako atrakcyjnego miejsca pracy [Dryl 2009, s. 132]. Stąd należy zgodzić się z K. Wojtaszczyk, która podkreśla, iż *employer branding* to pewne świadome budowanie wizerunku danej **organizacji jako doskonałego miejsca pracy zarówno dla obecnych pracowników, jak i wszystkich grup przyszłych interesariuszy [Wojtaszczyk 2008]**. Innymi słowy to działania firmy, które mają na celu budowanie jej wizerunku jako „pracodawcy z wyboru” [Dominik 2015, s. 103], w rezultacie czego firma osiąga wiele korzyści, jak m.in. [Bachta, Herzyk 2009, s. 118; Jagodyńska 2009, s. 156; Leary-Joyce 2007, ss. 15–21]:

- większa liczba aplikujących do firmy,
- poprawa jakości kandydatów,
- obniżenie kosztów rekrutacji i usprawnienie jej przebiegu,
- krótszy czas wakatu,
- wzrost przywiązania pracowników do firmy, osłabienie fluktuacji kadr,
- wzrost zainteresowania firmą ze strony inwestorów i klientów i inne.

Z uwagi jednak na fakt, że innego rodzaju aktywności podejmowane są przez pracodawcę wobec osób zatrudnionych, a inne poza organizacją, *employer branding* dzieli się odpowiednio na wewnętrzny i zewnętrzny [Kozłowski 2012, s. 13]. Choć w niniejszej pracy przedmiotem zainteresowania jest *employer branding* zewnętrzny, to należy podkreślić, iż osiągnięcie założonych celów w zakresie obu powyższych obszarów składa się na całościowy sukces kształtowania dobrego wizerunku firmy jako pracodawcy [Kozłowski 2012, s. 13].

Reasumując, z perspektywy podjętego w pracy problemu, *employer branding* można postrzegać jako strategię tworzenia w umysłach potencjalnych kandydatów pożądanых skojarzeń, które będą odnosiły się do firmy jako pracodawcy [Klimczak 2009, s. 54]; co można osiągnąć poprzez podejmowanie skutecznych i przemyślanych działań zewnętrznych, różnorodnych w zależności od przyjętej kampanii wizerunkowej [Adamczyk, Kubasiak 2009, s. 147].

Kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy. Wybór czy wymóg współczesnego rynku pracy

Sytuacja na rynku pracy coraz częściej decyduje o możliwościach rozwojowych organizacji, wywiera ona istotny wpływ na przedsiębiorstwa, a szczególnie na działania realizowane w sferze personalnej [Wojtaszczyk 2012, s. 13, 14]. Prawdą jest jednak, że rynek pracy pozostaje pod silnym wpływem zmian o charakterze demograficznym. Proces starzenia się społeczeństw to jeden z najważniejszych problemów, z jakimi borykają się współczesne gospodarki [Ignaciuk 2010, s. 8]¹. Postępujące się starzenie społeczeństw wymusza optymalizację wykorzystania posiadanych zasobów pracy [Ignaciuk 2010, s. 8]. I choć na rynek pracy wchodzi już kolejne pokolenie pracowników – pokolenie Y², które w trakcie najbliższych 10 lat zdominuje rynek [Kifner, *Retencja pracowników...*], to obserwowane tendencje ukazują malejącą podaż pracy ludzi młodych³, którzy pod różnymi względami różnią się od poprzednich pokoleń [Wojtaszczyk 2012, s. 21].

Przedstawiciele pokolenia Y w pracy cenią sobie różnorodność, są także mobilni w odniesieniu do kariery [Wojtaszczyk 2012, s. 25]. Pozyskanie lojalności i zatrzymanie wartościowego Igreka to zatem prawdziwe wyzwanie dla współczesnego pracodawcy, tym bardziej, że zjawisko mobilności najbardziej utalentowanych kadr wciąż się nasila, a dzisiaj nie jest niczym nadzwyczajnym zmienianie zarówno branży, jak i kraju, kilka razy w czasie trwania kariery zawodowej [*Corporate Reputation Watch*]. Niepokoi jednak fakt, że migracja pracowników (także w Polsce), dotyczy przede wszystkim ludzi młodych, dobrze wykształconych, dynamicznych i pomysłowych [Wojtaszczyk 2012, s. 20].

¹ Jeśli zawierzyć statystykom, to do ok. 2050 roku liczba pracowników w wieku powyżej 50 lat osiągnie 50 % wszystkich zatrudnionych [Majcherczyk 2015, s. 27].

² Generację Y tworzą osoby urodzone w latach 80–90 ubiegłego stulecia. Podkreśla się, że w większości wkroczyły one w dorosłość na przełomie wieków, stąd nazwa się je również pokoleniem millenium, a obecnie większość z nich znajduje się w początkowym etapie kariery zawodowej [na ten temat: Skalska 2015, s. 62; Park i Gursoy 2012, s. 1196; Kozłowski 2012, s. 23; Pokolenie Y trudnym wyzwaniem ...]

³ W Polsce według prognoz GUS, liczba osób w wieku 19–24 lat, którzy wchodzi na rynek pracy, spadać będzie do 2025 r. średnio o 100 tys. osób; obserwując ten rynek, a także odnosząc się do analizy makrodemograficznej dla Europy, za 10 lat pracodawcom może zabraknąć ok. 1 mln osób [Rzewuska, Być na Topie ...].

Badania dowodzą, że statystyczny student planuje pracować u pierwszego pracodawcy krócej niż 2 lata [Motywacje Młodych..., s. 16], a 70% studentów jest gotowych odrzucić ofertę pracy, jeśli ta nie spełnia ich oczekiwań [The Millennial Survey 2014 Deloitte za: Motywacje Młodych, 2015..., s. 10]. Łatwiej więc podejmują decyzję o odejściu i jeśli tylko pracodawca nie spełni ich oczekiwania, pracują dziś, a jutro rezygnują; nie są więc zbyt lojalni wobec pracodawcy [Gursoy i in. 2008, s. 453].

Stąd dla współczesnych pracodawców szczególnym wyzwaniem, ale i szansą na rozwój i umocnienie swojej konkurencyjnej pozycji staje się pozyskanie i zatrzymanie w organizacji młodych kadr. Choć w tym miejscu należałoby również dodać, że na zbada- nie i zatrudnienie czeka już kolejne pokolenie – pokolenie Z, które, według prognoz, do 2020 roku będzie stanowiło ok. 10% pracowników [Mazur 2015, s. 30]. Nazywa się ich także pokoleniem C (connected – podłączeni do sieci) [Mazur 2015, s. 30], dorastającym w środowisku zdominowanym przez nowe technologie [Kozłowski 2012, s. 24].

Nie dziwi więc, że szereg działań z zakresu zewnętrznego *employer branding*, kierowanych jest do studentów oraz absolwentów, którzy pozostają w polu zainteresowania wielu pracodawców (także w turystyce) [Tokarz 2009, ss. 74–75]. Wydaje się to uzasadnione, bowiem dzisiejszy student to przyszły specjalista, talent czy też partner biznesowy, to również obecny konsument, a także silny głos opiniotwórczy [Kozłowski, 2012, s. 99]. Ponadto pomimo wielu wymagań i wyzwań stawianych pracodawcom, pokolenie Y posiada szereg atutów, jak m.in. ambicja, kreatywność, etyka, optymizm czy wielozadaniowość [Turel, 2009, s. 113]. Nie dziwi więc fakt, że poza profesjonalistami studenci to potężna grupa, do której firmy, jako potencjalni pracodawcy, kierują swój przekaz.

W obliczu powyższych rozważań, trudno nie zgodzić się z A. Malinowską i K. Woźniewską [2009, s. 63], które podkreślają, że *employer branding (EB)* to nie przejściowa moda, fanaberie czy też ekstrawagancja, to po prostu rynkowa konieczność. Koncepcja ta nabiera wręcz strategicznego znaczenia, zwłaszcza, że problemy współczesnej organizacji nie sprowadzają się jedynie do naboru kadr, ale wiążą się z utrzymaniem ich w dłuższym czasie oraz zaangażowaniem w realizację celów firmy [Wojtaszczyk 2012, s. 77].

Charakterystyka przyszłych kadr sektora turystycznego – przegląd wybranych badań

Podkreśla się, że studenci wkraczający obecnie na rynek posiadają wysokie kwalifikacje oraz są bardzo dobrze przygotowani do rozpoczęcia swojej kariery [Dobrowolska 2009, s. 175]. Sukcesy wielu firm zatrudniających absolwentów, a nawet jeszcze studentów,

potwierdzają, że stanowią oni cenny i interesujący sektor rynku pracy [Dolot 2015, s. 64]. Również studenci turystyki i hotelarstwa jako praktykanci uzyskują wysokie oceny ze strony potencjalnych pracodawców w kontekście wiedzy, umiejętności czy kompetencji społecznych [Grobelna 2015, ss. 147–160]. **Wnoszą bowiem do firm świeże spojrzenie, niekonwencjonalne pomysły, energię i swoje ambicje, a to wszystko, wzbogacone wiedzą i znajomością języków obcych oraz później zdobytym doświadczeniem, może warunkować przyszłą przewagę konkurencyjną wielu firm** [Tokarz 2009, s. 75]. Stąd zadbanie o rozwój młodego talentu to dla organizacji realna szansa na pozyskanie odpowiednich, dobrze rokujących młodych kadr, a także pozytywny wizerunek poza organizacją [Kozłowski 2012, s. 70].

W dobie niżu demograficznego i rosnących oczekiwań młodych, pracodawcy słuchają ich coraz uważniej, często bowiem muszą rywalizować o młode talenty, których specyficzne cechy przekładają się również na ich stosunek do pracy zawodowej [Wojtaszczyk 2012, s. 25].

Warto więc nieco bliżej przyjrzeć się ich charakterystyce. Pokolenie to charakteryzuje m.in. [Dobrowolska 2009, s. 175; Turel 2009, ss. 111–113; Kozłowski 2012, ss. 24–27; Skalska 2014, s. 62–64; *Pokolenie Y trudnym wyzwaniem...*]:

- świadomość własnej wartości (pokolenie Y to najlepiej wykształcone pokolenie w porównaniu do poprzedniej generacji pracowników wchodzących na rynek pracy),
- przedsiębiorczość, kreatywność, wielozadaniowość,
- chęć uczestnictwa w ważnych i niecodziennych projektach, wyrażenia w nich swojej wizji i pomysłów,
- oczekiwanie elastyczności w czasie pracy – czas wolny ma dla nich szczególną wartość – dążą więc do równowagi między pracą a życiem prywatnym; potwierdzają to także wyniki badania *Motywacje Młodych 2015*, ukazujące, że dla 85% studentów *work-life balance* to kluczowy motywator [Motywacje Młodych 2015, s. 5],
- otwartość na nowe propozycje, oczekiwanie ciągłej stymulacji i wyzwań – chcą szybkich działań i oczekują szybkich efektów,
- poszukiwanie w pracy możliwości zdobywania nowych doświadczeń, a także realizacji swoich pasji i zainteresowań,
- w bardzo niskim stopniu przejawianie chęci identyfikacji z firmą, słabe przywiązanie do miejsca pracy, dlatego raczej trudno liczyć na ich lojalność; szybko podejmą decyzje o zmianie pracy, jeśli tylko otrzymają ku temu odpowiednią okazję, chyba że firma stworzy im optymalne warunki, rozwijając ich potencjał,
- duże aspiracje zawodowe, wysokie ambicje i silnie zorientowanie na rozwój - ważny jest zatem dostęp do szkoleń i ścieżka do kariery możliwie jak najszybsza – to nie jest pokolenie które będzie czekało na awans „za dwa lata” [Motywacje Młodych 2015, s. 28].

Jeśli zaś chodzi o pokolenie Z, podkreśla się, że jest to generacja niezwykle niecierpliwa, wielozadaniowa oraz nastawiona na ciągłą interakcję [Kozłowski 2012, s. 27]; stąd „Zetki” będą potrzebowały jeszcze większej elastyczności i możliwości pracy na odległość, a ich potrzeby połączenia rozwoju własnego z pracą zawodową będą jeszcze bardziej wyostrzone niż w przypadku Igrków [Mazur 2015, s. 30].

Według Raportu *Motywacje Młodych 2015*, na pytanie czym kierują się studenci planując swoją karierę zawodową, prawie jednomyślnie wskazali oni, że chcą się spełniać, realizować swoje zainteresowania, a także zachowywać równowagę między życiem zawodowym a osobistym [Motywacje Młodych 2015, s. 9]. Natomiast wśród czynników, które mogą zniechęcić ich do aplikowania do pracy, wskazali m.in. na [Motywacje Młodych 2015, s. 12]:

- niskie wynagrodzenie,
- negatywne opinie o firmie,
- skomplikowany proces rekrutacji,
- brak określonej ścieżki rozwoju,
- słabą nierozpoznawalną markę i in.

Nawiązując do turystyki, badania przeprowadzone wśród studentów uczelni kształcących kadry dla potrzeb gospodarki turystycznej [Gobelna, Marciszewska 2016b, ss. 98–99] ukazały, że w kontekście swojej przyszłej pracy, młodzi oczekują przede wszystkim:

- dobrych zarobków,
- interesującej pracy,
- zapewnienia dobrych warunków pracy,
- możliwości awansu i rozwoju.

Nieco wcześniejsze badania [Bednarska 2013b] również ukazały, że studenci przywiązują dużą wagę do perspektyw rozwoju zawodowego w miejscu pracy, ale także do relacji społecznych.

Niestety, jak pokazują wyniki licznych badań [np. Richardson 2009; Richardson i Butler 2012], branża turystyczna nie spełnia oczekiwań młodych w kontekście większości ważnych dla nich czynników realizacji kariery.

Dodatkowo charakterystyka pracy w turystyce, a zwłaszcza jej szczególna natura i specyfika, może powodować, że pracownicy pokolenia milenijnego mogą nie postrzegać warunków pracy jako zbieżnych ze swoimi preferencjami czy oczekiwaniami, co w rezultacie może prowadzić do mniejszego zaangażowania w pracę, a w konsekwencji nawet odejścia z organizacji [Park, Gursoy 2012, ss. 1199–1200]. Nie dziwi więc, jak ukazują wyniki badań B. Jiang i J. Tribe [2009, s. 16], że młodzi postrzegają branżę raczej jako miejsce dla początkowej pracy, aniżeli miejsce docelowe dla realizacji długoterminowej kariery. Wśród wiodących czynników, które mogą powodować brak determinacji do pra-

cy w turystyce, studenci w wielu badaniach wskazują m.in. na [Kusluvan, Kusluvan 2000, ss. 261–262; Grobelna, Marciszewska 2016a, s. 141]:

- wyczerpującą pracę,
- długie godziny pracy i niewiele czasu wolnego,
- brak równowagi pomiędzy pracą a życiem rodzinnym,
- słabe możliwości rozwoju i awansu,
- niskie płace, zwłaszcza w postrzeganiu poniesionych wysiłków,
- brak wakacji letnich, sezonowość i in.

Mimo, iż część rezultatów badań empirycznych ukazuje, iż studenci oceniają różne aspekty pracy w turystyce dość niekorzystnie [Kusluvan i Kusluvan 2003, s. 95], przejawiając negatywne postawy względem zatrudnienia w branży po zakończeniu studiów [np. Teng 2008, ss. 82–83]; to z drugiej strony spotyka się też wyniki bardziej optymistyczne, ukazujące zainteresowanie studentów zatrudnieniem w branży po zakończeniu studiów [np. Richardson, Thomas 2012, s. 111]. Można więc sądzić, że w wielu przypadkach turystyka nadal wydaje się atrakcyjną opcją zatrudnienia, przynoszącą szczególną satysfakcję [Tribe, Lewis 2003, s. 69]. Podkreśla się bowiem, że praca w turystyce to wiele możliwości dla podróżowania, poznawania interesujących ludzi (różnych narodowości) czy przebywania w atrakcyjnym otoczeniu i in. [Kusluvan 2003, ss. 9–10].

Niezależnie jednak od uzyskanych rezultatów badań, pewnym jest, że rosnące znaczenie zasobów ludzkich, które stają się źródłem strategicznej siły współczesnych firm turystycznych, wymaga od pracodawców dokładnego rozpoznania potrzeb i oczekiwań przyszłych kadr, które, umiejętnie zinterpretowane i przełożone na propozycje wartości zatrudnienia (ang. *Employee Value Proposition*)⁴, pozwolą przedsiębiorcom na zbudowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy, który nie tylko przyciągnie, ale i utrzyma motywację oraz zaangażowanie tych, na których organizacji najbardziej zależy – talentów. Propozycja wartości dla pracownika powinna więc być tak zbudowana, by z jednej strony zagwarantować najwyższą efektywność organizacji, z drugiej zaś, pełne spełnienie oczekiwań pracowników [Wojtaszczyk 2012, s. 106].

⁴ EVP (ang. *Employer Value Proposition*) jest odpowiednikiem propozycji wartości dla klienta, która odróżnia danego pracodawcę od innych oferujących zatrudnienie organizacji, informuje ona pracownika o powodach, dla których powinien on zaangażować się w sprawy organizacji i o tym, czego może się po niej spodziewać, będąc jej członkiem. EVP obejmuje trzy rodzaje korzyści, tj. funkcjonalne, emocjonalne i związane z autoekspresją [Wojtaszczyk 2012, ss. 106–107].

Kreowanie wizerunku pracodawcy wśród przyszłych kadr sektora turystycznego – implikacje dla praktyki

W obliczu licznych zmian i uwarunkowań rynkowych, coraz częściej stawianym i nurtującym pytaniem będzie: *Jak przyciągnąć i utrzymać utalentowane kadry?* Zwłaszcza w obecnej sytuacji „wojny o talenty”, kiedy zainteresowanie ofertą pracy tych najlepszych staje się coraz trudniejsze. W odpowiedzi na te wyzwania, przedsiębiorstwa turystyczne szczególnie dużą wagę muszą i powinny przykładąć do kształtowania świadomości i wizerunku marki właśnie w środowiskach akademickich. Tym bardziej, że jak ukazują wyniki badań, wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy to jeden z czynników, które mogą wpływać na chęć podjęcia zatrudnienia w turystyce [Bednarska 2013a].

Firmy często nawiązują współpracę z uczelniami i działającymi w ich strukturach organizacjami, oferując studentom i absolwentom ciekawe programy edukacyjne, staże, zrzeczenia się w klubach itp. [Piotrowska 2009, s. 89]. To działanie punktowe, ale skuteczne, pracodawca bowiem dociera do tej grupy, którą jest szczególnie zainteresowany [Kozłowski 2012, s. 100]. Na rynku istnieje wiele dobrych praktyk w tym zakresie, m.in. [Kozłowski 2012, s. 37, 71, ss. 99–100; Kluska 2015, ss. 54–55; Molenda 2009, s. 308; Zmysłowska 2012]:

- dni otwarte firmy – **dzięki tej inicjatywie studenci mają możliwość poznania organizacji, jej pracowników, wysłuchania wykładu specjalistów, mogą wziąć udział w warsztatach lub rozwiązywać biznesowe case studies, weryfikując w ten sposób swoje możliwości, umiejętności i wiedzę.** Dla pracodawcy to doskonała sposobność, by wyłonić tych najbardziej utalentowanych,
- włączenie się pracodawcy w proces dydaktyczny – aby w rezultacie studenci otrzymywali edukację, możliwie zbieżną z oczekiwaniami rynku pracy. Wyróżnia się tu różne aktywności w tym m.in. członkostwo w składzie Rad Programowych, chęć współpracy przy pisaniu prac inżynierskich lub magisterskich, prowadzenie części zajęć dydaktycznych, by przybliżyć słuchaczom praktyczne aspekty danych przedmiotów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na zagadnienie kształcenia dualnego, które wprowadzane jest przez uczelnie wyższe [*Kształcenie dualne...*],
- współpraca z organizacjami studenckimi, biurami karier czy kołami naukowymi,
- obecność na dniach wydziału – to doskonały sposób, by zaistnieć w świadomości studentów, wartość bezpośredniego spotkania jest tu szczególnie i trudno zastąpić ją komunikacją w mediach społecznościowych,
- stypendia dla najlepszych studentów, programy stażowe, praktyki,
- programy ambasadorskie – kreują pozytywny obraz pracodawcy już u tzw. „źródła”; ich istota polega na wybraniu studentów danej uczelni, którzy będą godnie reprezentować daną firmę i stanowią pierwszy punkt kontaktu dla tych, **którzy chcieli-**

by dowiedzieć się o niej czegoś więcej, zwłaszcza w kontekście zatrudnienia w danej organizacji. Ambasador więc to niejako „swój człowiek” na uczelni, wspiera firmę w realizowaniu działań wizerunkowych w środowisku akademickim, a tym samym promuje ją jako pracodawcę. Jest źródłem cennych informacji o grupie docelowej, informuje także o wydarzeniach na uczelni, w które warto się zaangażować. W zamian często otrzymuje możliwość realizacji stażu czy zdobycia doświadczenia,

- możliwość sponsorowania imprez, zwłaszcza o charakterze kulturalnym,
- uczestnictwo w targach pracy, w tym na wyższych uczelniach, i inne.

Warto także pojawić się w prasie branżowej, jak np. „Hotelarz”, „Wiadomości Turystyczne”, „Świat Hoteli”, „Rynek Turystyczny” i in., bowiem jak podkreśla literatura przedmiotu, to swoisty sygnał, pozwalający wyłonić studentów, którzy już na początku budowania swojej kariery czytają prasę fachową, nie chcąc ograniczać swojej wiedzy do tego, co wynika z programu studiów [Kozłowski 2012, s. 104].

Działania związane są z budowaniem wizerunku pracodawcy w środowisku studenckim, to także włączanie się pracodawcy w atrakcyjne programy oraz inne inicjatywy dla studentów, jak np. „Grasz o staż” [Zmysłowski, 2012], program organizowany przez PwC oraz „Gazetę Wyborczą”, który stanowi swoistą platformę, dzięki której studenci mogą aplikować na staże, jest także wsparciem dla studentów w rozwoju ich kariery zawodowej i swoistym „łącznikiem” z najlepszymi pracodawcami [Czym jest grasz o staż 2016?...]. W inicjatywie tej uczestniczą firmy i organizacje ze wszystkich dziedzin gospodarki, także turystyki, czego przykładem była m.in. Grupa TUI Poland [Zaufali nam...].

Kolejnym aspektem, wymagającym uwagi w niniejszej pracy, są praktyki studenckie, będące integralnym elementem procesu dydaktycznego – praktyki często stanowią pierwszy kontakt studenta z potencjalnym pracodawcą czy też pierwsze doświadczenie pracy, co może mieć znaczenie dla postrzegania branży turystycznej jako miejsca przyszłej pracy i realizacji kariery po zakończeniu studiów [Grobelna 2016]. Warto więc zadbać o satysfakcjonujące doświadczenia studentów i pozytywne wrażenia płynące z procesu praktyk, co może stać się ważnym aspektem determinującym ich zainteresowanie i przyszłe zawodowe, związane z turystyką decyzje [na ten temat m.in.: Chen., Shen 2012, s. 30, 31; Kim, Park 2013, s. 72; Kuslivan i in. 2003, s. 136; Zopiatis, Theocharous, 2013, s. 44]. Dlatego też programy stażowe, praktyki powinny być bardzo głęboko przemyślane i zawierać etap wprowadzenia osoby do organizacji, wsparcie opiekuńcze wyznaczonego ze strony danej firmy, podstawowe szkolenia oraz integrację z innymi pracownikami – a dla tych, którzy okażą się najlepsi – ofertę pracy w organizacji [Kozłowski 2012, s.70], co jest doskonałym bodźcem motywacyjnym, zwłaszcza dla młodych utalentowanych kadr, zorientowanych na intensywny rozwój i szybki awans, co potwierdza także praktyka (studium przypadku).

*Jak wyglądają praktyki i staże w hotelach BEST WESTERN PLUS Hotel Business Faltom Gdynia *
* * oraz SPA Faltom, Rumia * * * *?*

*Rozmowa z Panią Aleksandrą Oglecką Dyrektorem Hotelu – BEST WESTERN PLUS Hotel Business Faltom Gdynia * * * oraz Dyrektorem d/s Personalnych i Kontroli - Hotel SPA Faltom * * * * (8 lutego, 2016)*

Oczywiście przyjmujemy praktykantów, jak i stażystów do obu naszych hoteli. Jesteśmy bardzo otwarci na współpracę ze szkołami i uczelniami, kształcącymi przyszłe kadry sektora hotelarskiego. Staramy się podczas czasu praktyk przedstawić praktykantom zasady i specyfikę pracy w hotelu na różnych stanowiskach i w różnych działach – pod okiem dedykowanego opiekuna. Zauważamy osoby, które są dobre w tym, co robią, które dały się poznać na praktykach jako osoby zaangażowane, z pasją. Mamy takich pracowników, którzy po praktykach zostali zatrudnieni w hotelu. Przykładem ścieżki od „stażysty do Kierownika Hotelu” jest obecny Kierownik BW Plus. Koleżanka była najpierw stażystką, kolejno recepcjonistką w Hotelu SPA Faltom, aby okazać się świetnym kierownikiem całego obiektu BW Plus.

Pracodawcy powinni pamiętać, że wszelkie ich spotkania ze studentami warto upamiętniać (np. film, reportaż lub zdjęcia w zakładce kariera), to bowiem duża wartość wizerunkowa dla przedsiębiorstwa, które już na tym etapie edukacji potencjalnego kandydata prezentuje swoją aktywność i pozostaje otwarte na dialog [Kozłowski 2012, s. 99, 100]. Inicjatywy takie należałoby także podkreślać w mediach społecznościowych, których młodzi są częstym gościem [Pokolenie Y trudnym wyzwaniem dla Employer Branding...]. Tym bardziej, że mają oni niemal nieograniczony dostęp do sieci [Dolot 2015, s. 66].

Podkreśla się, że obecni studenci wręcz nie pamiętają świata bez komputera i Internetu, niemal nie mogą żyć bez mediów społecznościowych [Kluska 2015, s. 53]. Pracy poszukują za pomocą sieci internetowej, a w wyborze pracodawcy kierują się opinią na temat firmy, jaką również zaczerpną z Internetu [Pokolenie Y trudnym wyzwaniem dla Employer Branding ...]⁵. Warto więc mieć na uwadze fakt, że „do sieci przenosi się obecnie niemal cała komunikacja z kandydatami, zwłaszcza tymi z młodszego pokolenia (...)” [Kotzian 2015, s. 42], których specyficzne cechy i oczekiwania wymagają zmiany w podejściu do nich jako przyszłych pracowników oraz stosowania odmiennych niż tradycyjne sposobów komunikowania.

⁵ Podkreśla się, że 96% studentów – absolwentów sprawdza informacje o pracodawcach w Internecie, 82% śledzi w Internecie informacje zamieszczane przez pracodawców branych pod uwagę w przypadku ubiegania się o praktyki/staże/pracę [Rzebko 2011].

Komunikacja z pokoleniem Y i następującym po nim pokoleniem Z wymaga często stosowania niestandardowych działań; a skuteczną metodą pozyskiwania zainteresowania talentów z tej grupy będą wszelkie dynamiczne formy komunikacji, angażujące i wymagające interakcji, jak np. zadania symulacyjne *on-line* czy gry rekrutacyjne, czego bardzo dobrym przykładem była gra na *facebooku* pt. *My Marriott Hotel*. Gra została wprowadzona przez sieć Marriott, w jej ramach młodzi ludzie mogli zaprojektować i prowadzić własną restaurację, dążąc do osiągnięcia dobrych rezultatów finansowych i zadowolenia klientów [na ten temat szeroko: Trojanowska 2012, s. 33; Zaręba, Dziopak 2014, s. 41]. To metody wykorzystujące nowoczesne technologie, które często osadzone są w rzeczywistości biznesowej firmy i odzwierciedlają specyfikę zadań wykonywanych na stanowisku, o które ubiega się kandydat, często wykorzystują one zasady popularnej dziś grywalizacji [Bukowska, 2015, s. 50]. Z jednej strony, gry rekrutacyjne jako nowe narzędzia zwiększają zainteresowania młodych ludzi branżą, z drugiej pozwalają, już na tym etapie na wyłonienie spośród wielu tych potencjalnych pracowników, którzy dla firmy przedstawiają największą wartość.

Reasumując, atrakcyjna formy aplikowania z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi *on-line* odpowiada na potrzeby najmłodszego pokolenia na rynku pracy [Bukowska 2015, s. 50], warto więc znaczeniu Internetu w działaniach employer branding poświęcić nieco więcej uwagi w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych.

Podsumowanie

Walka o pracownika to dziś wyzwanie dla wielu firm turystycznych, stąd budowanie silnej i rozpoznawalnej marki pracodawcy powinno sprzyjać pozyskaniu i utrzymaniu utalentowanych kadr, których unikalne umiejętności i wiedza stają się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej, warunkującej sukces organizacji. Funkcjonujący w warunkach wysoce konkurencyjnego rynku i stojący w obliczu poważnych trudności z pozyskaniem i utrzymaniem wykwalifikowanych kadr pracodawcy, szczególną uwagę w swoich działaniach employer brandingowych powinni zogniskować na studentach kierunków i specjalności turystycznych, postrzegając ich jako przyszłe wartościowe kadry sektora turystycznego. Sugeruje się więc, by aktywnie współpracowali oni z uczelniami i organizacjami działającymi w ich strukturach, rozwijali programy ambasadorskie oraz podejmowali szereg innych inicjatyw (np. praktyki studenckie, współpraca naukowo-dydaktyczna, staże), ukazujących, że praca w branży turystycznej może być miejscem realizacji własnych pasji i zainteresowań, że może inspirować do rozwoju i pełnej zawodowej realizacji.

Bibliografia

„Corporate Reputation Watch” Hill&Knowlton, 8 doroczny raport [online], http://www.proto.pl/PR/Pdf/raport_hill_knowlton.pdf, dostęp: 01.2016.

Adamczyk M., Kubasiak M. (2009), *Employer branding – budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy na rynku pracy* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Bachta W., Herzyk B. (2009), *Zarządzanie talentami, istotne narzędzie zarządzania marką przedsiębiorstwa w dobie dekonstrukcji* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Bednarska M. (2013a), *Kierunek kształcenia a planowana kariera zawodowa – studium empiryczne kierunków związanych z turystyką*, „E-mentor”, 4 (51), [online] <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/51/id/1039>, dostęp: 01.2016.

Bednarska M. (2013b), *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 303, *Gospodarka Turystyczna w Regionie. Wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych*, Wrocław.

Bukowska M. (2015), *Pozyskiwanie talentów*, *Personel i Zarządzanie*, 4.

Chen T-L., Shen C-C. (2012), *Today's intern, tomorrow's practitioner? – The influence of internship programmes on students' career development in the Hospitality Industry*, „*Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*”, 11(1).

Czainska K. (2012), *Innowacja czy reaktywacja, czyli przegląd współczesnych koncepcji w nauce o zarządzaniu w kontekście ich podstaw i genezy metodycznej* [w:] A. Czech, *Nauki o Zarządzaniu – u Początków i Współcześnie*, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Katowice.

Czym jest grasz o staż 2016? [online] <http://grasz.pl/czym-jest-grasz-o-staz>, dostęp: 07.2016.

Dąbrowska J. (2014), *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wyd. Słowa i Myśli, Lublin-Warszawa.

Dobrowolska J. (2009), *Atrakcyjny pracodawca oczami studenta* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Dolot A. (2015), *Jak skutecznie zarządzać absolwentami w firmie?*, „Personel i Zarządzanie”, 1.

Dominik P. (red.) (2009), *Zarządzanie hotelem. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Difin, Warszawa.

Dryl A. (2009), *Wspierać (bez) interesownie czyli wpływ programów wolontariatu pracowniczego na employer branding* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Filipkiewicz M., *Employer branding – pracodawca z wyboru* [online], <http://pracaikariera.pl/s/2577/64877-Poradnik-praca-i-kariera/3975416-Pracodawca-Employer-branding-8211-pracodawca-z-wyboru.htm>, dostęp: 01.2016.

Głowicka A. (2009), *Przejawy employer branding w działalności firmy PricewaterhouseCoopers* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Grobelna A. (2015), *Ocena przyszłych kadr sektora turystycznego w opinii wybranych podmiotów branży* [w:] M. Dębski (red.), *Zarządzanie w regionie turystycznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVI, Zeszyt 4. Cz. II, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa.

Grobelna A. (2016), *Doświadczenie pracy i jego znaczenie dla kształtowania postaw przyszłych kadr obsługi ruchu turystycznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego z serii Ekonomiczne Problemy Turystyki, Nr 2 (34), Szczecin.

Grobelna A., Marciszewska B. (2016a), *Undergraduate students' attitudes towards their future jobs in the tourism sector: challenges facing educators and business* [in:] D. Vasilenko, N. Khazieva (Eds.), *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance, ICMLG 2016, Saint-Petersburg State University of Economics, Academic Conferences and Publishing International Limited, UK.*

Grobelna A., Marciszewska B. (2016b), *Work motivation of tourism and hospitality students: implications for human resource management* [in:] C. Bagnoli, Ch. Mio, A. Garlatti and M. Masaro [Eds.], *Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital, ECIC 2016, Ca' Foscari University of Venice, Academic Conferences and Publishing International Limited, UK.*

Gursoy D., Maier T.A., Chi C.G. (2008), *Generational differences: an examinations of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, "International Journal of Hospitality Management", 27(3).

Ignaciuk E. (2010), *Wyzwania starzejącego się rynku pracy – analiza demograficzna województwa pomorskiego* [w:] Fryca J., Majecka B. (red.), *Pracownicy 45+ w przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku, Gdańsk.

Jagodyńska M. (2009), *Marka pracodawcy – sposób na pozyskanie odpowiedniego pracownika* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Jiang B., Tribe J. (2009), *Tourism jobs – short-lived professions': Student attitudes towards tourism careers in China*, "Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education", 8(1).

Kantowicz-Gdańska M. (2009), *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6.

Karatepe O.M., Kilic H. (2007), *Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees*, "Tourism Management", 28(1).

Kifner H., *Retencja pracowników jako działanie Employer Branding w EBAY*, [online] <http://markapracodawcy.pl/jak-ebay-przyciaga-tlenty-czyli-skuteczna-retencja-pracownikow/> dostęp: 01.2016.

Kim H., Park E. J. (2013), *The role of social experience in undergraduates' career perceptions through internships*, "Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education", 12 (1).

Klimczak K. (2009), *Employer branding – czemu ma służyć* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Kluska K. (2015), *Jak rekrutować studentów?*, „Personel i Zarządzanie”, 6.

Kotzian J. (2015), *(Nie)świadome kształtowanie wizerunku firmy*, „Personel i Zarządzanie”, 1.

Kształcenie dualne – moda czy wymóg dzisiejszych czasów? [online], <http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/aktualnosci/750-ksztalcenie-dualne-moda-czy-wymog-dzisiejszych-czasow>, dostęp: 01.2016.

Kusluvan S., Kusluvan Z., Eren D. (2003), *Undergraduate tourism students' satisfaction with student work experience and its impact on their future career intentions: a case study* [w:] S. Kusluvan (red.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, Nova Publishers New York.

Kusluvan, S. (2003), *Characteristics of employment and human resource management in the tourism and hospitality industry* [w:] S. Kusluvan (red.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, Nova Publishers, New York.

Kusluvan S., Kusluvan Z. (2000), *Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey*, "Tourism Management", 21(3).

Kusluvan S., Kusluvan Z. (2003), *Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism and hospitality industry in a developing economy* [w:] S. Kusluvan (red.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, Nova Publishers, New York.

Leary-Joyce J. (2007), *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Majcherczyk M. (2015), *Poczucie szczęścia a zaangażowanie pracowników*, „Personel i Zarządzanie”, 7.

Malinowska A., Woźniewska K. (2009), *Employer branding – jak to się robi w Mars Polska i McDonald's* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Martin G. (2008), *Employer branding – time for some long and 'hard' reflections?* [w:] *Employer branding. The latest fad or the future for HR?, research insight*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.

Mazur P. (2015), *Co motywuje młodych kandydatów do pracy*, „Personel i Zarządzanie”, 6.

Molenda M. (2009), *Employer branding jako nowe narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw* [w:] A. Rapacz (red.) *Gospodarka turystyczna w regionie*. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 50, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

Motywacje Młodych (2015), Raport, s. 16, [online] <http://motywacjemlodych.pl/> dostęp: 01.2016.

Pałamarz K., Warzybok M. (2008), *Marka pracodawcy – co to jest i czemu ma służyć* [online] <http://www.proto.pl/artykuly/marka-pracodawcy-co-jest-i-czemu-ma-sluzyc>, dostęp: 01.2016.

Park J., Gursoy D. (2012), *Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees*, "International Journal of Hospitality Management", 31 (4).

Piotrowska E. (2009), *Niestandardowe formy promocji pracodawcy* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Piwek A., *Employer Branding Manager – a jeśli nie, to co?*, [online] <http://hrstandard.pl/2015/09/28/employer-branding-manager-a-jesli-nie-to-co/>, dostęp: 01.2016.

Pokolenie Y trudnym wyzwaniem dla Employer Branding? [online] <http://markapracodawcy.pl/pokolenie-y-trudnym-wyzwaniem-dla-employer-branding/> dostęp: 01.2016.

Poulston J.M. (2009), *Working conditions in hospitality: employees' views of the dissatisfactory hygiene factors*, "Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism", 10(1).

Richardson S. (2009), *Undergraduates' perceptions of tourism and hospitality as a career choice*, "International Journal of Hospitality Management", 28 (3).

Richardson S., Butler G. (2012), *Attitudes of Malaysian Tourism and Hospitality Students' towards a Career in the Industry*, "Asia Pacific Journal of Tourism Research", 17(3).

Richardson S., Thomas N.J. (2012), *Utilising Generation Y: United States hospitality and tourism students' perceptions of careers in the industry*, "Journal of Hospitality and Tourism Management", 19(1).

Rzebko P. (2011), *Czy w nowych mediach marka pracodawcy jest produktem?* [online], <http://markapracodawcy.pl/czy-w-nowych-mediach-marka-pracodawcy-jest-produktem/> dostęp: 01.2016.

Rzewuska M., *Być na Topie – czyli pracodawca z wyboru!*, [online] <http://markapracodawcy.pl/byc-na-topie-czyli-pracodawca-z-wyboru/> dostęp: 01.2016.

Skalska A. (2014), *Jak na dłużej zatrzymać pracownika generacji Y w firmie*, „Personel i Zarządzanie”, 1.

Teng C-C. (2008), *The effect of personality traits and attitudes on student uptake in hospitality employment*, „International Journal of Hospitality Management”, 27(1).

Tokarz A. (2009), *Marka pracodawcy jako narzędzie pozyskiwania i utrzymywania pracowników przedsiębiorstw hotelarskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 4(14), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Tribe, J., Lewis A. (2003), *Attitudes of the young to careers in hospitality and tourism: review and recommendations* [w:] S. Kusluvan (red.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, Nova Publishers, New York.

Trojanowska D. (2012), *Employer branding w hotelarstwie – luksus czy konieczność?*, „Hotelarz”, 8.

Turel P. (2009), *Wojna o talenty, czyli przyczyny rosnącej roli employer branding w budowaniu strategii personalnej organizacji* [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Wan Y.K.P., Wong I.A., Kong W.H. (2014), *Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations*, „Tourism Management”, 40.

Wojtaszczyk K. (2012), *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Wojtaszczyk K. (2008), *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, „E-mentor”, nr 3 (25).

Wynagrodzenia w hotelarstwie i turystyce w 2014 roku, wyniki Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzonego przez Sedlak & Sedlak w 2014 roku [online] http://wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.39/wpis.3153, dostęp: 01.2016.

Zaręba P., Dziopak M. (2014), *Nowa odsłona employer branding*, „Personel i Zarządzanie”, 3.

Zaufali nam, [online] <https://grasz.pl/zaufali-nam>, dostęp: 03.2016.

Zmysłowska E. (2012), *W pogoni za wizerunkiem, czyli po co nam employer branding?* [online] <http://www.proto.pl/artykuly/w-pogoni-za-wizerunkiem-czyli-po-co-nam-employer-branding>, dostęp: 03.2016.

Zopiatis A., Theocharous A.L. (2013), *Revisiting hospitality internship practices: A holistic investigation*, "Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education", 13.

Część V

Szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych

Małgorzata Śliwa

Uniwersytet Zielonogórski

m.sliwa@iizp.uz.zgora.pl

Uwarunkowania procesu modelowania i oceny efektywności systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą ukrytą w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Determinants of Process of Modeling and Evaluation Tacit Knowledge Management System in Production Enterprises

Abstract: As the primary source, tacit knowledge in the enterprise is considered experience in action. It shall be deemed that implementation of activities to support the knowledge sharing can bring business benefits, such as: time reduction for documentation development, time reduction for process realization, optimization internal processes, higher customers satisfaction, etc.

The research is distinguished by comprehensive approach to Polish manufacturing companies from the small and medium-sized business sector. Accordingly, the context for the research is the research and development department of the production enterprise with specific business processes, carried out by employees. There are explicit and tacit knowledge. The following research problem was formulated: is the application system for supporting tacit knowledge management dedicated to this department and will it effectively support the knowledge management process and help to achieve defined benefits?

Based on the literature review and own observation, the article identified the processes associated with the knowledge sharing. In the result above, aided by own observations in local enterprises, a model supporting tacit knowledge transfer in production enterprise with own R&D unit of automotive industry was drawn up. It takes into account not only the knowledge acquisition, but also factors determining the process.

Key words: tacit knowledge transfer, research and development department, production enterprise, tacit knowledge, explicit knowledge, small medium enterprise

Wstęp

Wiedza stanowi kapitał firmy, który w gospodarce przekłada się na żywotność, rozwój oraz sukces. Drucker [1964] stwierdził, że jest ona podstawą podejmowania innowacyjnych działań w przedsiębiorstwie. Generowanie wiedzy określa się mianem istotnego czynnika wpływającego na konkurencyjność przedsiębiorstwa [Kromer 2008, s. 95]. Różnice wartości księgowej i rynkowej przedsiębiorstwa występują właśnie w firmach innowacyjnych [Bombiak 2013, s. 238], bazujących na zasobach ludzkich i ich wiedzy. Przy czym twierdzi się, że wartość zasobów niematerialnych oscyluje wokół 80% wartości firmy [Olak 2011, s. 176]. Należałoby zwrócić szczególną uwagę na sytuację, jaka występuje w sektorze MŚP, który stanowi około 56% przychodów wszystkich przedsiębiorstw w Polsce [GUS 2015, s. 24].

Jako podstawowe składowe kapitału niematerialnego definiuje się: kapitał ludzki i strukturalny [Czop 2012, s. 93]. Ten pierwszy tożsamy jest z wiedzą przypisaną do jednostki, opartą na indywidualnych zachowaniach i doświadczeniach. W tym kontekście pojęcie „kapitału ludzkiego” można odnieść do definicji wiedzy ukrytej, wytwarzanej przez jednostki na tle wiedzy jawnej – zgodnie z założeniem komplementarności [Nonaka, Toyama, Konno 2000, s. 8]. Celem firmy powinno stać się efektywne powiększanie zasobów związanych z kapitałem strukturalnym, czyli: wiedzą zgromadzoną w sposobie organizacji procesów wewnątrz firmy, np.: w patentach, licencjach czy bazach informacji. Równolegle, niematerialny kapitał zgromadzony jest w strategii oraz kulturze organizacji, która łączy się z wypracowanymi relacjami z klientem oraz z dostawcą [Kromer 2008, s. 95]. Chęć rozwoju przedsiębiorstwa, konkurencja, a także zjawisko relokacji pracowników wymusza potrzebę zachowania eksperckiej wiedzy i jej podziału. Przedsiębiorstwo produkcyjne powinno zadbać o odpowiednią strukturę informatyczną, wspierając lokalizację, pozyskiwanie i dystrybucję wiedzy – zgodnie z podstawowymi zasadami zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie [Sarvary 1999, s. 95]. Określono kontekst dla prowadzonych badań: dany jest dział badawczo-rozwojowy przedsiębiorstwa produkcyjnego o określonych procesach biznesowych, realizowanych przez pracowników. Z drugiej strony w dziale istnieje wiedza jawna i ukryta. Sformułowano zatem następujący problem badawczy: czy zastosowanie systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą ukrytą, dedykowanego dla tego działu, pozwoli na efektywne wsparcie ogólnego procesu zarządzania wiedzą i osiągnięcie zdefiniowanych korzyści dla przedsiębiorstwa?

Na podstawie przeglądu literatury określono procesy związane z podziałem wiedzy. Przybliżono rolę i zadania systemów służących do zarządzania wiedzą. W wyniku powyższego, popartego własnymi obserwacjami, opracowano model wspomagający transfer wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwie produkcyjnym z własnym zapleczem B+R.

Pozyskiwanie wiedzy w przedsiębiorstwie

W przedsiębiorstwie opartym na wiedzy pracownicy, jak i kadra menadżerska, powinni wykształcić w sobie świadomość różnorodności wiedzy oraz jej źródeł. Wyróżnia się cztery podstawowe typy wiedzy [Lundvall, Johnson 1994, ss. 23–42]: wiedzieć co (wiedza strukturalna poparta modelami), wiedzieć dlaczego (interpretacja posiadanych informacji), wiedzieć jak (znajomość procedur działania), wiedzieć kto (identyfikacja osób pomocnych przy rozwiązaniu zadania). Celem realizacji zamierzonych działań innowacyjnych należałoby głównie skupić się na utrwaleniu informacji zawartych w dwóch ostatnich typach wiedzy – bazujących na wiedzy ukrytej, trudnej do wyrażenia i formalizacji. Transfer wiedzy jawnej opiera się na gromadzeniu i przekazywaniu wiedzy utrwalonej w formie reguł, procedur, instrukcji. Systematyzacja i zapis wiedzy ukrytej wymaga z kolei zaangażowania i motywacji pracowników firmy [Beyer 2011, s. 14]. Przedsiębiorstwa typu MŚP borykają się z problemem identyfikacji wiedzy pracowników wraz z monitorowaniem jej stanu, stopnia wykorzystania w teraźniejszej i przyszłej działalności firmy. Stwierdza się, że przeciętne przedsiębiorstwo nie dysponuje narzędziami wspomagającymi identyfikację i zarządzanie wiedzą. O samym zakresie działalności przedsiębiorstwa intuicyjnie decyduje kierownictwo, które bazuje na dobrze sobie znanych obszarach, nie korzystając z rzeczywistych zasobów wiedzy zgromadzonej w swoich pracownikach [Wędziński 2014, s. 4].

W związku z powyższym, należy wspomóc eksternalizację wiedzy, czyli proces przekształcenia wiedzy ukrytej na jawną [Jashapara 2006, s. 254] przy pomocy pojęć, metafor, hipotez i innych sformułowań wraz z jej utrwaleniem. Według powszechnie znanego, japońskiego modelu SECI [Nonaka, Takeuchi 1995], wyróżnia się cztery sposoby przemiany wiedzy:

- od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja),
- od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja),
- od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja),
- od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja).

Podstawowe źródło wiedzy cichej pracownika w przedsiębiorstwie stanowi doświadczenie w działaniu, czyli trening i obserwacja [Mendryk 2011, s. 328], a w szczególności:

- wiedza zdobyta podczas samodzielnych działań przy realizacji zadań i projektów,
- wiedza i obserwacje nabyte podczas testów i badań,
- analiza reklamacji (wyrobu, procesu, który wydaje się zgodny),
- feedback, wywiady oraz inne formy sprzężenia zwrotnego z klientem i użytkownikiem produktu, usługi,
- wspólne burze mózgów i przyglądanie się problemowi z innej strony.

W środowisku pracowników wiedzy niejednokrotnie spotyka się również bariery i ograniczenia wpływające na proces podziału wiedzy [Cabała, Mesjasz, Piekarczyk i in. 2009, s. 246], wynikające m. in. z braku organizacyjnych rozwiązań systemów gromadzenia wiedzy i jej rozpowszechniania oraz dużą fluktuacją specjalistów. Problem tkwi również we wzajemnej konkurencji pomiędzy współpracownikami, mającej związek z miotem osoby niezastąpionej, a także ze zbyt dużą formalizacją, powiązaną z niewydolnościami struktur informatycznych.

By wiedza zachowana w umysłach pracowników mogła zostać skodyfikowana i ponownie użyta w charakterze baz danych, procedur lub by mogła wspomagać decyzje, należy zamodelować i wdrożyć odpowiednią strukturę informatyczną. Zachęcenie pracowników do podziału wiedzy między sobą i rozbudowa struktury pozwolą na ciągłe doskonalenie organizacji. Powielanie najlepszych praktyk, dzielenie się osiągnięciami oraz dostęp do przejrzystych procedur stworzą warunki do kreacji wspólnych rozwiązań. Na podstawie analizy literatury stwierdza się, że wdrożenie działań wspomagających podział wiedzy niesie za sobą szereg korzyści biznesowych [Tabaszewska 2008, s. 267]:

- skrócenie czasu opracowania dokumentacji,
- redukcja czasu realizacji projektów,
- redukcja kosztów,
- optymalizacja procesów wewnętrznych,
- zadowolenie klientów,
- redukcja czasu pozyskiwania informacji.

Powyższe korzyści, związane wprost z pracą nad nowymi projektami, są poparte także dobrem całego przedsiębiorstwa. Wymienia się tu: szybszą generację innowacyjnych procesów w przedsiębiorstwie, rozwój nowych dziedzin działalności gospodarczej, redukcję ryzyka w biznesie, poprawę motywacji i satysfakcji pracowników oraz poprawę rozwoju organizacji.

Znaczącą rolę odgrywa również pochodzenie kulturowe współpracujących jednostek, i tak w zależności od osobowościowej specyfiki podmiotu, charakterystyki społecznej oraz subiektywnych właściwości otoczenia, zwiększa się dystans kulturowy i interpretacja problemów wpływa na transfer wiedzy [Winkler 2011, s. 129].

System zarządzania wiedzą

W przypadku modelowania systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą należy wziąć pod uwagę szereg specyficznych uwarunkowań występujących w wybranym rodzaju organizacji opartej na wiedzy. W tym wypadku wskazuje się następujące determinanty [Tabaszewska 2007, s. 52]:

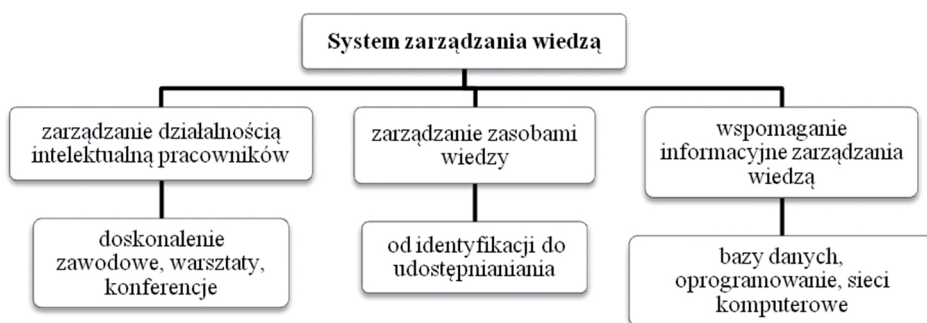
- wielkość zatrudnienia (im większa organizacja, tym większa potrzeba integracji informacji),
- możliwości finansowe (im lepsze, tym wyższy stopień wykorzystania narzędzi informatycznych oraz większe zaangażowanie pracowników),
- zasięg działania (im większy, tym wyższe wymagania dotyczące kultury organizacji oraz wykorzystanie narzędzi TI),
- zmienność otoczenia (im większa, tym bardziej potrzebna jest specjalna komórka do pozyskiwania wiedzy, z racji przyspieszenia realizacji),
- cykl życia organizacji (w początkowej fazie większe znaczenie mają konkretne cele liczbowe, po osiągnięciu stabilizacji istotna staje się kwestia wspomagania zarządzania wiedzą).

Rozgranicza się kluczowe cechy implementacji systemu zarządzania wiedzą dla organizacji opartej na wiedzy i przedsiębiorstwa produkcyjnego. W organizacji produktem jest wiedza, poparta samodzielnością i kwalifikacjami personelu składającego się w przewadze z pracowników wiedzy. Wpływa to z kolei na styl zarządzania i kulturę, która odgrywa znaczącą rolę przy implementacji systemu zarządzania wiedzą. Przedsiębiorstwo produkcyjne przy rozwoju produktu, zapewnia dostęp do informacji o produkcie i daje możliwość modyfikacji zgodnie z potrzebami klienta. W firmie zauważa się większą standaryzację działań niż w organizacji, którą rozkłada się równomiernie na pracowników.

W przypadku analizy podziału wiedzy w specyficznej komórce, jaką jest dział badawczo-rozwojowy, cechy te są w stanie się przenikać. W kontekście całościowym wyróżnia się trzy podstawowe obszary systemu zarządzania wiedzą [Woźniak 2002, s. 903]:

- zarządzanie działalnością intelektualną pracowników,
- zarządzanie zasobami wiedzy,
- wspomaganie informacyjne zarządzania wiedzą.

Rysunek 1. Trzy obszary funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Woźniak K. (2002), *Oprogramowanie Lotus Domino jako narzędzie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, s. 903.

Według Jana Dudy, badającego systemy zarządzania i komputerowego wspomagania bazującego na wiedzy, praktyczne zastosowanie wiedzy w systemach klasy CAD (będących podstawą funkcjonowania działów konstrukcyjnych), jest związane z rozwojem systemów opartych na wiedzy, w skrócie: KBS (ang. Knowledge Based System) [Duda 2015, s. 68]. Początkowo tworzono aplikacje korzystające z repozytoriów i baz wiedzy ułatwiających jej przetwarzanie. Następnie KBS zaczęto wykorzystywać w realizacji twórczych procesów projektowych w systemach KBE (ang. Knowledge Base Engineering). Dominowały podejścia wywodzące się z metod sztucznej inteligencji. Jedną z pierwszych inicjatyw był europejski projekt KADS (ang. Knowledge Acquisition and Design Support), powstały w ramach europejskiego programu informatycznego ESPRIT. Jego zadaniem była budowa modułów, wspomagających rozwiązywanie problemów, które, używane wtórnie, stanowiłyby szablony. Zwraca się także uwagę na projekt MOKA (ang. Methodology and Tools Oriented to Knowledge – Base Engineering Applications). Wykorzystuje on równoległe model informacyjny oraz model formalny [Pokojski 2005]. W tab. 1 zestawiono jego krótką charakterystykę.

Tabela 1. Charakterystyka warstw występujących w projekcie MOKA

Model informatyczny – warstwa I (podstawa)	Model formalny – warstwa II
Klasyfikacja zdobytej wiedzy n/t. przypadków w formie utrwalonej informacji (ang. illustrations) Obiekty opisujące produkt (ang. entities), Ograniczenia dla obiektów i ich atrybutów (ang. constrains) Wyróżnione składniki procesu projektowego (ang. activities) Reguły projektowe (ang. rules) wraz z szablonem lub formularz służącym do edycji informacji.	Konwersja wiedzy i szablonów należących do pierwszej warstwy na reprezentację w języku UML (ang. Unified Modelling Language), służącym do zapisu wiedzy. Modelowanie powiązań między różnymi postaciami wiedzy dotyczącej produktu i procesu. Korzystanie z meta-modeli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Duda (2015), *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, T. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 68.

W przypadku firm produkcyjnych z własnym zapleczem konstrukcyjnym istotną rolę odgrywają także systemy PDM (ang. Product Data Management). Ich główną rolą jest: przechowywanie aktualizacji danych o wyrobie wraz z zarządzaniem danymi wspomagającymi klasyfikację komponentów i dokumentów, identyfikacja struktury wyrobu i danych o wyrobach, a także zarządzaniem procesem w fazie projektu – czyli pracą kadry umysłowej [Duda 2015, s. 68].

Warto zauważyć, że na rynku są już dostępne gotowe aplikacje wspierające podział wiedzy i wspomagające kreatywność pracowników wiedzy. Według raportu „Technologie informacyjne i komunikacyjne a zarządzanie personelem” [Zajac 2012, s. 75], pozwalają one na tworzenie: wewnętrznego portalu poświęconego innowacji i kreatywności, platformy z kursami e-learningowymi i forów dyskusyjnych. Tworzą możliwość zgłaszania pomysłów, ich opisywania, oceny i wyboru najlepszych zgłoszeń przez użytkowników programu, wspierają generowanie innowacji (graficzna prezentacja zależności zagadnień, mapy myśli), a także wspierają pracę zespołową (wspólna praca nad dokumentacją, projektem). Przykładowe aplikacje posiadające wymienione funkcje to produkty firmy Divante: BusinessWiki lub LiveBlend. Ta ostatnia wspomaga mapowanie innowacji oraz tworzenie wewnętrznego portalu. Wspiera przeprowadzanie kampanii pomysłów, udostępnia platformę e-learningową, umożliwia włączanie osób z zewnątrz (np. klientów) do pracy nad innowacjami. Warto także wspomnieć o programach firmy Inova Software, które pozwalają na zarządzanie procesami działu B+R. Produkty: Qmarkets, CogniStreamer, Vetter, MindMeister, ComponentWorkshop, I2M, Idea Exchange, wspomagają ocenę ryzyka innowacji, dystrybucję pomysłów wewnątrz firmy, publikację notatek,

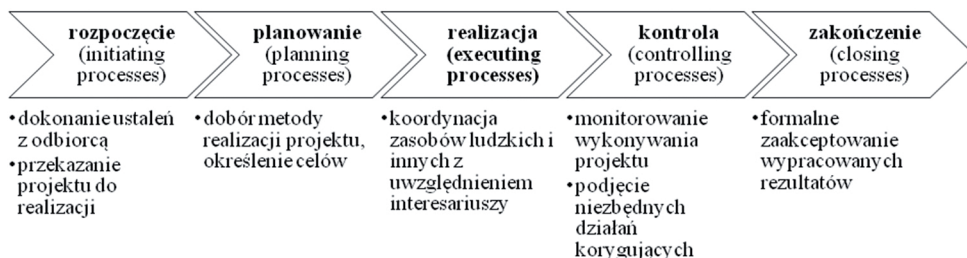
dokumentów wraz z dostępem do bazy ekspertów. Jednakże żaden system nie zastąpi podstawowej metody transferu wiedzy, jaką jest komunikacja, opierająca się na umiejętnościach werbalnych – adekwatnym słownictwie, użyciu analogii, metafor i modulacji akcentującej najważniejsze treści [Mikuła 2011, s. 74].

Według informacji zawartych na rządowym Portalu Innowacji, można utożsamić sprawne funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą z tworzeniem innowacji i sukcesem firm. Organizacja powinna być gotowa na [Haraf, Wójcik 2012]:

- dobór odpowiednich metod, narzędzi lub modelu wspomagającego proces,
- poddanie ujednoliceniu stosowanej terminologii i zasobów wiedzy,
- stosowanie wskaźników pozwalających na porównanie efektów pracy do konkurencji,
- niwelowanie barier obecnych przy transferze wiedzy.

Natomiast w przypadku oceny efektywności modelowanego projektu należałoby postępować zgodnie z powszechnie znaną metodyką zarządzania projektem. Proces wdrażania powinno się wykonywać według pięciu grup czynności: rozpoczęcia–planowania–realizacji–kontroli–zakończenia [Dohn, Gumiński, Zoleński 2012, s. 90], zobrazowanych na rysunku 2.

Rysunek 2. Czynności związane z zarządzaniem projektem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Dohn, A. Gumiński, W. Zoleński (2012), *Czynniki determinujące opracowanie systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 17, nr 1, s. 90.

Zwraca się także uwagę na cechy systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą, które czynią go pomocnym w danym przedsiębiorstwie [Haraf, Wójcik 2012]:

- wspomaganie wydobywania interesującej wiedzy z napływających informacji,
- gromadzenie wiedzy w przypadku relokacji pracowników wiedzy,
- wspomaganie ciągłego doskonalenia kluczowych umiejętności,

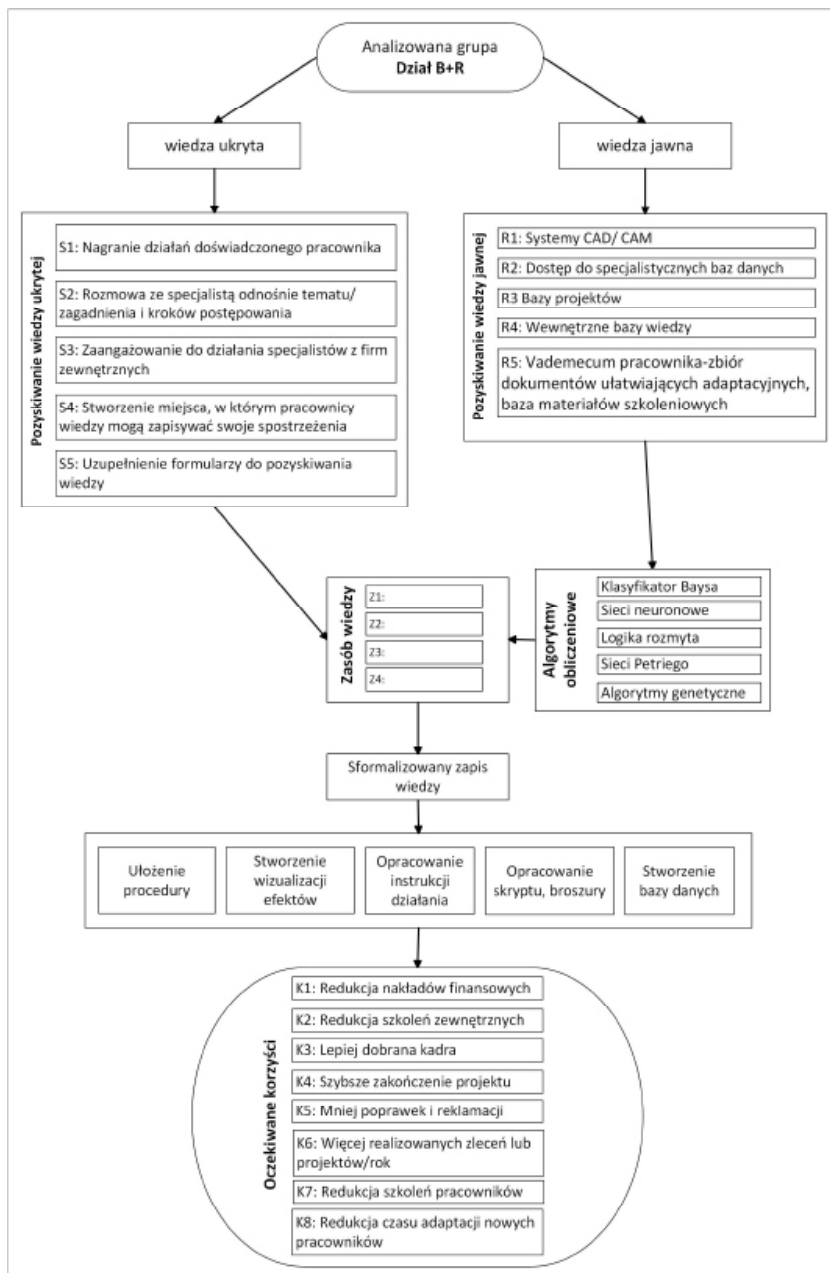
- optymalizowanie procesów związanych z zarządzaniem pozyskaną wiedzą,
- umożliwianie podziału wiedzy w grupie pracowników.

Model badawczy

Autorska koncepcja badawcza ma na celu zaprojektowanie, implementację oraz weryfikację systemu służącego wspomaganie pozyskiwaniu wiedzy ukrytej i jej eksternalizację w przedsiębiorstwie produkcyjnym na tle wynikających z tego, wymiernych korzyści. Na podstawie raportu Jana Zajęca [2012] przybliżono wybrane aplikacje wspomagające podział wiedzy i kreatywność pracowników, jednak stwierdza się, że nie stanowią one kompleksowego narzędzia poruszającego wielowymiarowe spektrum transferu wiedzy ukrytej. Prezentowany system wyróżnia się wielostronnym podejściem dedykowanym polskim przedsiębiorstwom sektora MSP z branży automotive dysponującym własnym zapleczem konstrukcyjnym oraz komórką badawczo-rozwojową. W celu prezentacji szczegółowych założeń dotyczących modelu (rysunek 3) skupiono się na:

- metodach i narzędziach pozyskania wiedzy ukrytej,
- metodach i narzędziach pozyskania wiedzy jawnej,
- sformułowaniu źródeł wiedzy adekwatnie do procesów w przedsiębiorstwie,
- obliczeniowych implementacjach wybranych algorytmów klasyfikacji,
- sformułowaniu efektów implementacji systemu.

Rysunek 3. Model systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą ukrytą w przedsiębiorstwie produkcyjnym



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie należy zdefiniować warunki brzegowe określające badane przedsiębiorstwo. Zestawiono elementy zbioru D_o , w których zawarto charakterystykę projektu realizowanego we własnym dziale B+R:

D1: Budżet projektu: 200 000–500 000 PLN,

D2: Przeciętna liczba pracowników B+R: 4 osób,

D3: Specyfika projektowania: inżynieria odwrotna na podstawie niekompletnego prototypu wraz z poglądowymi rysunkami, ograniczenia normatywne, wytyczne funkcjonalne od klienta,

D4: Tematyka projektu: maszyny wspomagające produkcję elementów pneumatyki samochodowej, elementy łączące wchodzące w skład instalacji pneumatycznej,

D5: Reprezentant projektu: 15 lat pracy w zespole,

D6: Reprezentant projektu: 16 lat doświadczenia na podobnym stanowisku,

D7: Ilość realizowanych nowych projektów w przedsiębiorstwie: 3-4 /rok.

W drugim etapie należy zlokalizować źródła wiedzy w dziale B+R. Wyróżniana się działania wspomagające pozyskanie wiedzy ukrytej (dziedzina S_o) takie jak:

S1: Nagranie działań doświadczonego pracownika,

S2: Rozmowa ze specjalistą odnośnie tematu/ zagadnienia i kroków postępowania,

S3: Zaangażowanie do działania specjalistów z firm zewnętrznych,

S4: Stworzenie miejsca, w którym pracownicy wiedzy mogą zapisywać swoje spostrzeżenia,

S5: Przygotowanie formularzy do pozyskiwania wiedzy.

Źródła wiedzy jawnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych z własnym zapleczem B+R opisano jako dziedzina R_o . Wyróżniono:

R1: Systemy CAD/CAM/ CRM,

R2: Dostęp do specjalistycznych baz danych,

R3: Wewnętrzne bazy projektów oraz dokumentacji,

R4: Wewnętrzne bazy wiedzy (intranet, wiki...),

R5: Vademecum pracowników – czyli zbiory wszelkich instrukcji, broszur informujących o metodologii postępowania, poradnikach wspomagających wdrożenie nowego pracownika.

Po procesie konwersji wiedzy ukrytej na tle wiedzy jawnej zakłada się powiększenie zasobów wiedzy z rozpatrywanej dziedziny, określonej jako Z_o . W jej skład wchodzi elementy zależne od przedmiotu projektu, natomiast w badanej branży stanowią, np.:

Z1: Wiedza o materiałach i ich własnościach:

- własności wytrzymałościowe i wielkość odkształcenia konkretnego elementu wykonanego z założonego materiału,
- odporność na środki chemiczne i inne, z którymi element ma kontakt podczas eksploatacji,

- rozszerzalność materiałowa części i jej wpływ na zachowanie współpracujących ze sobą elementów jednego wyrobu (np. zatarcie, szczelność, kinematyka),
- korozja stykowa, występująca w przypadku par różnych materiałów, itp.,

Z2: Zależności geometryczne i wymiarowe,

Z3: Wiedza na temat własności elementów wykonanych z tworzyw sztucznych (elementy z poliamidu i uszczelnienia),

Z4: Wiedza pozyskana podczas wytwarzania prototypów,

Z5: Wiedza pozyskana podczas produkcji serii wzorów, na technologii docelowej,

Z6: Wiedza dotycząca procesów montażowych,

Z7: Wiedza dotycząca procesów kontrolnych.

Aby uzyskać sformalizowany zapis wiedzy, każdorazowo zostanie dobrany algorytm obliczeniowy/ decyzyjny. Dzięki niemu – przy pomocy zadanych parametrów, zapewni się optymalne środowisko sprzyjające eksternalizacji wiedzy i jej zachowaniu w trwałej formie. Proponowane algorytmy decyzyjne to: klasyfikator Bayesa, sieci neuronowe, logika rozmyta, sieci Petriego czy algorytmy genetyczne.

W efekcie zdefiniowano powstanie formalnego opracowania wiedzy w postaci dostępnych materiałów m.in.: procedur, instrukcji działania, skryptu/broszury, bazy danych, skryptu szkoleń, biblioteczeki (papierowej, elektronicznej), prezentacji multimedialnej.

W ostatnim etapie należy zbadać, poprzez wywiad z zarządem zespołu B+R oraz wyższym kierownictwem lub dzięki monitorowaniu wskaźników wydajności danych z lat ubiegłych, efekty pracy systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Zakłada się otrzymanie wymiernych korzyści dla organizacji związanych z transferem wiedzy ukrytej, określanym jako zbiór K_0 :

K1: Redukcja nakładów finansowych poświęconych na prowadzenie nowego projektu,

K2: Redukcja szkoleń zewnętrznych,

K3: Lepiej dobrana kadra kierowania do zadania,

K4: Szybsze zakończenie projektu,

K5: Mniej poprawek i reklamacji,

K6: Więcej realizowanych zleceń lub projektów w okresie odniesienia,

K7: Redukcja wewnętrznych szkoleń pracowników,

K8: Redukcja czasu adaptacji nowych pracowników.

W kolejnym etapie prac nastąpi uszczegółowienie i doprecyzowanie zależności współpracy pomiędzy modułami proponowanego modelu wraz z zastosowaniem klasyfikatorów. Zakłada się implementację modelu wraz z pomiarem spełnienia poziomu oczekiwanych korzyści.

Wnioski

Przedsiębiorstwa produkcyjne, a szczególnie z sektora MŚP, które funkcjonują w gospodarce opartej na wiedzy, podejmują się realizacji nowych zadań czy wdrażania innowacji. Tym samym dążą do pozyskania i zgromadzenia strategicznego zasobu, jakim jest wiedza jawna i cicha. Ciągłe zmiany i rozwój technologii wymagają uzupełniania i aktualizacji wewnętrznych zasobów wiedzy. Obecnie największą słabością polskich firm jest zarządzanie talentami oraz wiedzą swoich pracowników [Małek, Michniak, Młyński i in. 2015, s. 10]. Wpływ na to ma również rotacja pracowników wiedzy oraz ograniczony dostęp do specjalistów. Zatem uzasadniona jest potrzeba pracy nad narzędziami wspomagającymi rozwój systemów zarządzania wiedzą i zachowania jej w trwałej formie wewnątrz organizacji. Przy tworzeniu dedykowanego modelu wspomagającego zarządzanie wiedzą, winno się rozpatrywać specyfikę konkretnego przedsiębiorstwa, powiązaną z jego celami i charakterystyką pracy.

Zaproponowany model wspomagający transfer wiedzy ukrytej dla przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży automotive, poparty analizą literatury, opiera się na powszechnie znanych założeniach dotyczących przemiany wiedzy ukrytej na jawną. Został zaprojektowany zgodnie z wiedzą na temat funkcjonowania tego rodzaju systemu oraz jego ról w rzeczywistości gospodarczej. Wyróżnia się on kompleksowym podejściem dedykowanym polskiemu przedsiębiorstwu produkcyjnym sektora MSP, uwzględniając nie tylko pozyskiwanie wiedzy, ale także czynniki determinujące proces i przydatność kadry do prowadzenia podobnych zadań. Dalsze badania przewidują uszczegółowienie modułów budujących system, jego implementację i pomiar efektywności oparty na weryfikacji zakładanych korzyści przy pracy nad podobnymi zadaniami.

Bibliografia

Beyer K. (2011), *Wiedza jako kluczowy zasób w nowej gospodarce*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21.

Bombiak E. (2013), *Wycena kapitału intelektualnego na przykładzie Wawel S.A. – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 95.

Cabała P., Mesjasz C., Piekarczyk H., i in. (2009), *Metoda kategoryzacji przedsiębiorstw ze względu na stopień spełniania funkcji gospodarki opartej na wiedzy* [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa.

Czop K. (2012), *Wiedza i kapitał intelektualny przedsiębiorstwa a zdolność organizacji do wprowadzenia innowacji* [w:] D. Jegorow, A. Niedużak (red.), *Wpływ sektora B+R na wzrost konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez rozwój innowacyjności*, Chelmskie Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego CIVIS, Chełm.

Dohn K., Gumiński A., Zoleński W. (2012), *Czynniki determinujące opracowanie systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 17, nr 1.

Drucker P. (1964) *Managing for Results*, Harper & Row, New York.

Duda J. (2015), *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. T. 2*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Główny Urząd Statystyczny (2015), *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowane w Polsce w latach 2009–2013*, <http://stat.gov.pl> [16 lipca 2016].

Haraf A., Wójcik M. (2012), *Zarządzanie wiedzą przepustką do sukcesu w biznesie*, Artykuły analityczne 2012, „Portal Innowacji” [online], http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=E-AEB1B9F91E04EE4AE306EBD0CE837DB, dostęp: 20 maja 2016.

Wędziński M. (2014), *Badanie ewaluacyjne on-going produktu w ramach projektu innowacyjnego testującego pn. „PI – zarządzanie wiedzą w sektorze MSP, przedsiębiorstwo inteligentne”* [online], http://www.kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com_sobipro&pid=286&sid=1244:Zarządzanie-wiedza-w-sektorze-MSP-przedsiębiorstwo-inteligentne&Itemid=544&lang=pl, dostęp: 20 lipca 2016.

Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kromer B. (2008), *Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, z. 12.

Lundvall B., Johnson B. (1994), *The Learning Economy*, „Journal of Industry Studies”, z. 8, nr 2.

Maier R. (2002), *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.

Małek V., Michniak P., Młyński P. i in. (2015), *Raport: Nowoczesne finanse inteligentnym wsparciem biznesu*, KMPH [online], <http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2015/Raport-KPMG-w-Polsce-Nowoczesne-finanse-inteligentnym-wsparciem-biznesu-2015.pdf>, dostęp: 16 maja 2016.

Mendryk I. (2011), *Źródła wiedzy organizacyjnej – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty naukowe: Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci”, nr 32.

Mikoła B. (2011), *Transfer wiedzy w organizacji* [w:] A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press New York.

Nonaka I., Toyama R., Konno T. (2000), *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning”, nr 33.

Olak A. (2011), *Zasoby ludzkie i wiedza jako determinanty w zarządzaniu nowoczesną organizacją*, „Zeszyty Uniwersytetu Rzeszowskiego, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Społeczeństwo informacyjne – regionalne aspekty rozwoju”, nr 23.

Pokojski J. (2005), *Systemy doradcze w projektowaniu maszyn*, WNT, Warszawa.

Sarvary M. (1999), *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review”, z. 41, nr 2.

Tabaszewska E. (2008), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Tabaszewska E. (2007), *System zarządzania wiedzą – uwarunkowania, implementacja i funkcjonowanie* [w:] K. Leja, A. Szuwarzyński (red.), *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.

Winkler R. (2011), *Szkolenie w procesie transferu wiedzy w warunkach różnorodności kulturowej* [w:] A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Woźniak K. (2002), *Oprogramowanie Lotus Domino jako narzędzie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Zajęc J. (2012), *Raport: Technologie informacyjne i komunikacyjne a zarządzanie personelem*, MGG Conferences, Warszawa.

Sławomir Bartosiewicz

Spółeczna Akademia Nauk

s.bartosiewicz@op.pl

Małgorzata Oziębło

Spółeczna Akademia Nauk

mozieblo@san.edu.pl

Wybór lokalizacji przedsiębiorstwa produkcyjnego

Manufacturing Company Site Selection

Abstract: The aim of the article was to show how to select the optimal site location for company producing metallurgical products using the following research tools: Hellwig method; AHP method and Bellinger method.

First, the company was identified; later the criteria for site selection were indicated, followed by an assessment of the choice of location for the planned enterprise.

Key words: criteria for site selection, research tools, evaluation of site selection company

Wstęp

Właściwa lokalizacja może przesądzić o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa, dlatego jej wybór jest tak ważny.

W celu podjęcia decyzji o lokalizacji przedsiębiorstwa można stosować kryteria ilościowe i jakościowe. W pierwszej kolejności rozważane są kryteria ilościowe.

W przypadku, gdy potencjalna lokalizacja przedsiębiorstwa spełnia te kryteria, to przystępuje się do rozpatrywania kryteriów jakościowych.

Następnie należy wskazać czynniki decydujące o wyborze lokalizacji, stąd Autorzy zaproponowali dwie grupy czynników (regionalne, lokalne) [Bartosiewicz 2015, s.151; Coyle i inni 2007, 599].

Czynniki regionalne:

- „wartość” siły roboczej,
- dostępność transportu,
- bliskość rynków i klientów,
- jakość życia,
- podatki i bodźce rozwoju przemysłowego,
- sieci dostawców,
- koszty gruntów i dostępność usług komunalnych,
- priorytety firmy.

Czynniki lokalne:

- dostępność transportu:
 - samochodowego;
 - lotniczego;
 - kolejowego;
 - wodnego.
- lokalizacja przedsiębiorstwa w/poza obszarem miejskim;
- siła robocza (dostęp);
- koszty gruntów i podatki;
- dostępność usług komunalnych np. media itp.

Wyboru optymalnego miejsca lokalizacji przedsiębiorstwa produkującego wyroby metalurgiczne dokonano, wykorzystując następujące narzędzia badawcze:

- metodę Hellwiga;
- metodę AHP;
- metodę Bellingera.

Zastosowane narzędzia badawcze

Metoda Hellwiga

Metoda Hellwiga inaczej zwana jest metodą pojemności nośników informacji. Jej istota polega na tym, że spośród zmiennych objaśniających występujących w macierzy wybiera się taką kombinację zmiennych, której tzw. pojemność integralna informacji jest największa [http://dlibra.umcs.lublin.pl/Content/20841/czas9547_48_3_2014_15.pdf, 11.06.2016 r.].

Procedura wyboru zmiennych jest następująca:

1. Wprowadza się pojęcie nośnika informacji, którym jest zmienna objaśniająca.
2. Ustala się liczbę wszystkich możliwych kombinacji zmiennych objaśniających.
3. Ustala się rodzaj kombinacji.
4. Oblicza się pojemności indywidualne nośnika informacji.
5. Dla poszczególnych kombinacji zmiennych oblicza się pojemności integralne nośnika informacji (pojemność integralna informacji jest sumą pojemności indywidualnych).
6. Za optymalną kombinację zmiennych objaśniających uznaje się tę, której pojemność integralna informacji jest największa.

W obliczeniach wykorzystywane są współczynniki korelacji między zmiennymi:

- wektor współczynników korelacji między zmienną objaśnianą Y a zmiennymi objaśniającymi: X_1, X_2, \dots, X_n :

$$R_0 = \begin{bmatrix} r_1 \\ r_2 \\ \vdots \\ r_n \end{bmatrix}$$

- macierz współczynników korelacji między zmiennymi objaśniającymi: X_1, X_2, \dots, X_n :

$$R = \begin{bmatrix} 1 & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{12} & 1 & \dots & r_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{1n} & r_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Szukamy najlepszej kombinacji zmiennych objaśniających o największym integralnym wskaźniku pojemności informacyjnej. Wybieramy zmienne objaśniające silnie skorelowane ze zmienną objaśnianą i słabo skorelowane między sobą. Do wyboru jest $L = 2^n - 1$ kombinacji zmiennych objaśniających X_1, X_2, \dots, X_n .

Przykład dla 3 zmiennych objaśniających: X_1, X_2, X_3 :

a) Kombinacje 1-elementowe: $C_1 = \{X_1\}$, $C_2 = \{X_2\}$, $C_3 = \{X_3\}$.

b) Kombinacje 2-elementowe: $C_4 = \{X_1, X_2\}$, $C_5 = \{X_1, X_3\}$, $C_6 = \{X_2, X_3\}$.

c) Kombinacja 3-elementowa: $C_7 = \{X_1, X_2, X_3\}$.

Opis metody [<http://www.matematyka.pl/79292.htm>, (11.06.2016r.)]:

1. Wyznaczamy indywidualne wskaźniki pojemności informacyjnej dla każdej kombinacji

$$h_{k,j} = \frac{r_j^2}{1 + \sum_{\substack{i=1 \\ i \neq j}}^m |r_{ij}|}$$

gdzie:

k - numer kombinacji, $k = 1, 2, \dots, l$

j - numer zmiennej w kombinacji, $j = 1, 2, \dots, m$

Przykład dla 3 zmiennych objaśniających:

a) dla kombinacji $C_1 = \{X_1\}$:

$$h_{11} = \frac{r_1^2}{1}$$

b) dla kombinacji $C_4 = \{X_1, X_2\}$:

$$h_{41} = \frac{r_1^2}{1 + |r_{12}|}$$

$$h_{42} = \frac{r_2^2}{1 + |r_{12}|}$$

c) dla kombinacji $C_7 = \{X_1, X_2, X_3\}$:

$$h_{71} = \frac{r_1^2}{1 + |r_{12}| + |r_{13}|}$$

$$h_{72} = \frac{r_2^2}{1 + |r_{12}| + |r_{23}|}$$

$$h_{73} = \frac{r_3^2}{1 + |r_{13}| + |r_{23}|}$$

Powyższe obliczenia wykonujemy dla wszystkich kombinacji C.

2. Obliczamy integralne wskaźniki pojemności informacyjnej dla każdej kombinacji

$$H_k = \sum_{j=1}^m h_{kj}, \quad k = 1, 2, \dots, l$$

Przykład zmiennych objaśniających dla kombinacji:

a. C1 = { X_1 }:

$$H_1 = h_{11}$$

b. C4 = { X_1, X_2 }:

$$H_4 = h_{41} + h_{42}$$

c. C7 = { X_1, X_2, X_3 }:

$$H_7 = h_{71} + h_{72} + h_{73}$$

Powyższe obliczenia wykonujemy dla wszystkich kombinacji.

3. Wybieramy kombinację optymalną o największym integralnym wskaźniku pojemności informacyjnej H.

Metoda AHP

Metoda AHP (Analytical Hierarchy Process) służy do wspomaganie wyboru wariantów decyzyjnych, którymi mogą być obiekty oraz systemy bądź układy. W hierarchicznej strukturze problemu występują poziomy uporządkowane w kierunku malejącej ważności. Elementy porównuje się w parach na każdym poziomie hierarchicznym – określa się dominację lub przewagę jednego elementu nad drugim. Analityczny Proces Hierarchiczny wspomaga rozwiązywanie problemów decyzyjnych, związanych z wyborem najlepszego rozwiązania wówczas, gdy wybór danego rozwiązania jest oparty na subiektywnych preferencjach podejmujących tę decyzję. Pierwszym krokiem analizy jest określenie kryteriów istotnych dla danej grupy użytkowników, a następnie wyznaczenie ich wag. Wynikiem zastosowania metody AHP jest ranking ważności poszczególnych kryteriów, co pozwala na wybór rozwiązania, które spełnia najważniejsze kryteria w największym stopniu.

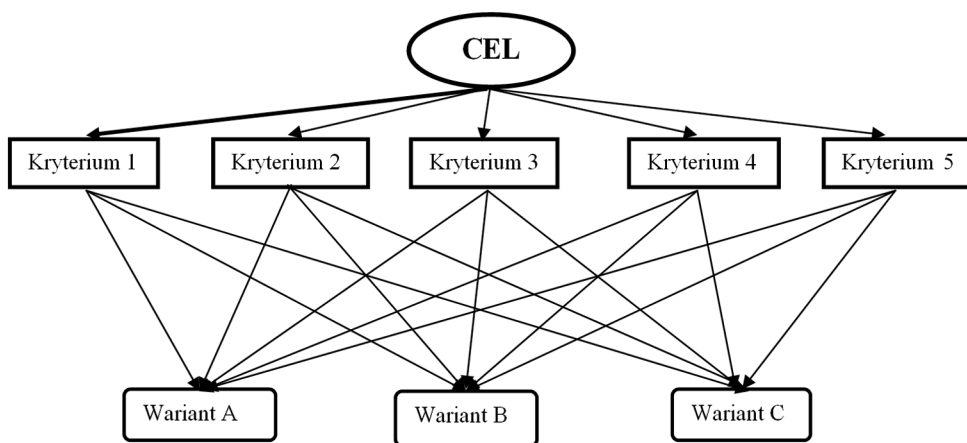
Analiza problemu decyzyjnego metodą AHP jest realizowana w następujących etapach [Mitkow 2013, ss. 384–399]:

1. Budowa modelu hierarchicznego problemu.
2. Uzyskanie ocen z wzajemnego porównania kryteriów i wariantów.
3. Ocena spójności uzyskanych ocen.
4. Wybór wariantu o największym wskaźniku preferencji.

Na model hierarchiczny składają się:

- cel nadrzędny;
- kryteria (czynniki) główne;
- kryteria (czynniki) cząstkowe – nieobowiązkowe;
- warianty.

Rysunek 1. Hierarchiczna struktura oceny



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Trzaskalik (red.), *Wielokryterialne wspomaganie decyzji. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa 2014, s. 52.

Liczba poziomów przedstawionych w modelu zależy od złożoności problemu i przyjętego przez decydenta modelu problemu decyzyjnego.

W kolejnych etapach metoda AHP zmusza decydenta do wykonania następujących czynności [Sz. Mitkow, 2013, ss. 384–399]:

- ustalenia zbioru możliwych wariantów pozwalających na spełnienie przyjętego celu:

$$W = \{W_i\} \text{ dla } i = 1, \dots, n$$

- ustalenia zbioru kryteriów:

$$K = \{K_i\} \text{ dla } i = 1, \dots, n$$

- określenia zachodzących między kryteriami relacji dominacji – skonstruowanie macierzy pierwszeństwa kryteriów $[a_{ij}]_n$, która umożliwi porównanie kryteriów w parach – jeżeli ocena kryterium K_1 względem K_2 wynosi 3, to ocena K_2 względem K_1 będzie wynosiła $1/3$;

$$A = \begin{matrix} & 1 & a_{1,2} & a_{1,i} \\ 1/a_{2,1} & 1 & a_{2,i} \\ 1/a_{1,i} & 1/a_{2,j} & 1 \end{matrix}$$

gdzie:

$i = j = 1, \dots, k$;

n – stopień macierzy kwadratowej odpowiadający liczbie przyjętych kryteriów K ;

k – liczba przyjętych kryteriów;

a_{ij} – wartość liczbową oceny kryterium (tabela 1).

Tabela 1. Oceny pierwszeństwa kryteriów

Ocena wariantu	Określenie
1	brak pierwszeństwa
3	nieznaczne pierwszeństwo
5	wyraźne pierwszeństwo
7	bardzo wyraźne pierwszeństwo
9	bezdyskusyjne pierwszeństwo
2, 4, 6, 8	wartości pośrednie (gdy zachodzi potrzeba kompromisu między sąsiednimi ocenami)

Źródło: C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice 2007, s. 403.

- określenie relacji dominacji zachodzących pomiędzy dostępnymi wariantami w odniesieniu do każdego z kryteriów skonstruowanie macierzy preferencji wariantów $[b_{ij}]_n$, które umożliwią porównanie przyjętych wariantów w parach w odniesieniu do wszystkich kryteriów:

$$B_{K_i} = \begin{matrix} & 1 & b_{1,2} & b_{1,i} \\ 1/b_{2,1} & & 1 & b_{2,i} \\ 1/b_{1,i} & 1/b_{2,j} & & 1 \end{matrix}$$

gdzie:

B_{K_i} – macierze preferencji wariantów w odniesieniu do poszczególnych kryteriów;

$i = j = 1, \dots, w$;

n – stopień macierzy kwadratowej odpowiadający liczbie przyjętych wariantów W ;

w – liczba przyjętych wariantów;

b_{ij} – wartość liczbową oceny wariantu (tabela 2).

Tabela 2. Oceny pierwszeństwa wariantów

Ocena wariantu	Określenie
1	brak pierwszeństwa
3	nieznaczące pierwszeństwo
5	wyraźne pierwszeństwo
7	bardzo wyraźne pierwszeństwo
9	bezdyskusyjne pierwszeństwo
2,4,6,8	wartości pośrednie (gdy zachodzi potrzeba kompromisu między sąsiednimi ocenami)

Źródło: C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice 2007, s. 403.

- utworzenie nowych macierzy – macierzy wartości znormalizowanych – poprzez podzielenie każdej z wartości w macierzy przez sumę wartości widniejących w odpowiadającej jej kolumnie:

$$\overline{a_{i,j}} = \frac{a_{i,j}}{\sum a_j} \text{ dla macierzy pierwszeństwa kryteriów;}$$

$$\overline{b_{i,j}} = \frac{b_{i,j}}{\sum b_j} \text{ dla macierzy preferencji wariantów.}$$

- obliczenia średnich wartości dla wszystkich wierszy macierzy wartości znormalizowanych. W przypadku znormalizowanej macierzy kryteriów średnia z wiersza to wskaźnik pierwszeństwa kryterium K_i . W przypadku znormalizowanej macierzy preferencji wariantów średnia z wiersza to wskaźnik preferencji wariantu W_i w odniesieniu do kryterium K_i ;

$$waga_{K_i} = \frac{\overline{a_{i,j}}}{\sum a_i} \text{ dla znormalizowanej macierzy pierwszeństwa kryteriów;}$$

$$waga_{W_i, K_i} = \frac{b_{i,j}}{\sum b_i} \text{ dla znormalizowanej macierzy preferencji wariantów.}$$

- wykorzystania tych informacji do obliczenia bezwzględnych mierników preferencji poszczególnych opcji, przy czym im wyższa wartość miernika, tym wyższa preferencja danego wariantu [Sz. Mitkow 2013, ss. 384–399]:

$$M_{W_i} = \sum_{i=1}^n waga_{W_i, K_i} * waga_{K_i}.$$

Metoda Bellingera

Metoda Bellingera polega na doprowadzeniu wyników oceny wariantów decyzyjnych za pomocą wszystkich kryteriów cząstkowych do porównywalności oraz na precyzowaniu oceny łącznej będącej sumą ocen cząstkowych. Doprowadzenie wyników do stanu addytywności jest konieczne z powodu zróżnicowania kryteriów, ich miar i znaczeń. Ważne jest zatem, aby ustalić dla każdego rozpatrywanego kryterium oceny możliwy wariant decyzyjny stanu najmniej i najbardziej pożądanego. W następnej kolejności należy ustalić, czy dane kryterium oceny będzie stymulantą lub destymulantą dla danego wariantu decyzyjnego. Różnica pomiędzy stanami wyraża całą

drogę od stanu najmniej pożądanego do stanu najbardziej pożądanego. Dla każdego możliwego wariantu decyzyjnego ustala się ocenę do każdego kryterium będącą ułamkiem drogi. Następnie należy uwzględnić wagę każdego kryterium cząstkowego w taki sposób, aby wielkości procentowe przebytych dróg pomnożyć przez wagę danego kryterium. Ocena łączna powstaje na skutek zsumowania procentów przebytych dróg kryteriów cząstkowych. Wariantem suboptymalnym zostaje wariant, dla którego całkowita droga jest najdłuższa (analizowany wariant otrzymuje najwyższe oceny) [Mitkow 2013, ss. 384–399].

Procedura postępowania w tej metodzie obejmuje osiem etapów [Górny 2004, ss. 75–76]:

1. Zdefiniowanie wymagań i ograniczeń dla przyszłych możliwych wariantów rozwiązań w rozwiązywanym problemie.
2. Określenie dostępnych wariantów decyzyjnych.
3. Sprecyzowanie przyjętych kryteriów oceny zgodnych z celem porównywania obiektów. Przyjęcie jednostek pomiarowych, pożądanego kierunku zmian w ramach danego kryterium, a także górnej i dolnej granicy zmian poszczególnych kryteriów cząstkowych.
4. Tworzenie hierarchii znaczeniowej poszczególnych kryteriów, co następuje poprzez ustalenie wag, jakie decydent przypisuje przyjętym kryteriom oceny.
5. Zbudowanie macierzy zawierającej rzeczywiste wartości kryteriów odpowiadających poszczególnym wariantom.
6. Przedstawienie każdej liczby z macierzy z etapu wcześniejszego jako procentu drogi od stanu najmniej do najbardziej pożądanego. Najpierw należy długość całej drogi od stanu najmniej do najbardziej pożądanego dla danego kryterium. W dalszej kolejności należy odjąć od rzeczywistej wartości kryterium dla danego obiektu wartość najmniej pożądaną. W ten sposób zostanie obliczona rzeczywiste przebyta droga, a następnie oblicza się, jakim procentem całkowitej drogi jest – obliczona uprzednio – rzeczywiste przebyta droga.
7. Wyniki otrzymane w trakcie etapu 6 mnoży się przez wartości rang przyjęte w etapie 4.
8. Końcowy etap polega na ustaleniu najlepszego wariantu na podstawie zsumowanych ocen przyznanych poszczególnym wariantom z punktu widzenia analizowanych kryteriów.

Opisany powyżej proces oceny wariantów decyzyjnych przedstawić można za pomocą wskazanych poniżej zależności 1, 2, 3 i 4. Odległość między kresem górnym a dolnym zbioru wartości j -tego kryterium oceny wariantów decyzyjnych Δ_j określa się z zależności 1:

$$\Delta j = I_{sup}X - infX \quad (1)$$

gdzie:

$supX$ – kres górny zbioru dopuszczalnych wartości j-tego kryterium,

$infX$ – kres dolny zbioru dopuszczalnych wartości j-tego kryterium.

Ocenę i-tego wariantu decyzyjnego na podstawie j-tego kryterium oceny o_{xij} wyznacza się w przypadku:

- stymulanty:

$$o_{xij} = \frac{supX - x_i}{\Delta j} \cdot 100\% \quad (2)$$

- destymulanty:

$$o_{xij} = \frac{infX - x_i}{\Delta j} \cdot 100\% \quad (3)$$

gdzie:

x_i

– przydzielona wartość liczbowa dla i-tego wariantu decyzyjnego, np. terminowość, jakość, cena itp.

Ocenę końcową wariantu decyzyjnego wyznacza się na podstawie zależności 4, która uwzględnia wagę danego kryterium lub preferencję decydenta:

$$O_{xi} = \sum_{j=1}^m w_j \cdot o_{xij} \quad (4)$$

gdzie:

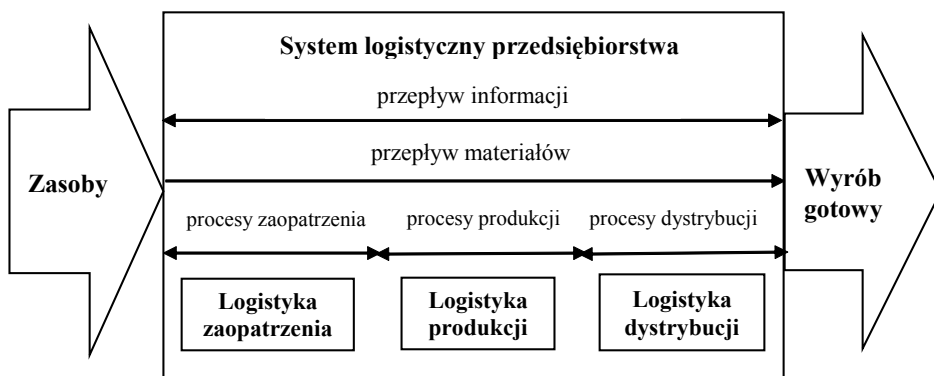
O_{xi} – ocena i-tego wariantu decyzyjnego;

w_j – waga j-tego kryterium oceny.

Identyfikacja wybranego przedsiębiorstwa

Analiza optymalnego miejsca lokalizacji będzie dotyczyła przedsiębiorstwa produkującego wyroby metalurgiczne (rysunek 2).

Rysunek 2. System logistyczny przedsiębiorstwa produkcyjnego



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 2 wynika, że przedsiębiorstwo musi posiadać możliwość pozyskiwania zasobów, które w procesach produkcyjnych są przetwarzane na wyroby gotowe. Do wyróżniających się zasobów według E. Pająk zalicza się [E. Pająk 2006, s. 11]:

- surowce;
- techniczne środki produkcji;
- energię;
- informacje;
- kadre;
- kapitał.

Analiza kryteriów wyboru lokalizacji

W mechanizmie obliczeniowym wszystkich wymienionych metod występuje konieczność ustalenia pewnych kryteriów. Do analizy potencjalnych kryteriów oceny wykorzystano analizę pięciu sił Portera jako jedną z metod analizy strategicznej. Jej nazwa pochodzi od pięciu czynników, które rozpatrujemy, badając atrakcyjność sektora dla przedsiębiorstw lub potencjalnych inwestorów i określając, jakie szanse i zagrożenia stwarza funkcjonowanie w danym sektorze [Gierszewska, Romanowska 2002, s. 10]:

1. Siła oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora.
2. Siła oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora.
3. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.
4. Groźba pojawiania się nowych producentów.
5. Groźba pojawienia się substytutów.

Siła oddziaływania dostawców zależy od [Stabryła 2005, ss. 152–155]:

- stopnia koncentracji sektora;
- uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości wyrobu dostawcy;
- niepowtarzalności wyrobu dostawcy;
- łatwości i kosztu zmiany dostawcy;
- dużego udziału dostawcy w tworzeniu zysku producentów w sektorze;
- możliwości podjęcia przez dostawcę produkcji wyrobu finalnego;
- ostrości walki konkurencyjnej w sektorze dostawców.

Siła oddziaływania nabywców zależy od [Stabryła 2005, ss. 152–155]:

- stopnia koncentracji sektora nabywcy;
- uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości wyrobu dostawcy;
- niepowtarzalności produktu;
- dużego udziału dostawcy w tworzeniu zysku nabywcy;
- łatwości i kosztu zmiany dostawcy;
- możliwości podjęcia przez nabywcę produkcji wyrobu finalnego;
- ostrości walki konkurencyjnej w sektorze nabywców.

Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora zależy od [Stabryła 2005, ss. 152–155]:

- koncentracji sektora;
- struktury udziałów rynku;
- liczby konkurentów.

Groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów zależy od [Stabryła 2005, ss. 152–155]:

- atrakcyjności sektora, a zwłaszcza od stopy wzrostu popytu i rentowności sektora – im bardziej atrakcyjny sektor, tym większe zagrożenie nowymi konkurentami, atrakcyjność określają: obecna wielkość sektora, przyszła wielkość sektora i dynamika sprzedaży w poszczególnych latach, obecna i przewidywana rentowność sektora;
- wysokości barier wejścia, takich jak: ekonomika skali, wysoki poziom technologiczny, brak dostępu do kanałów dystrybucji, formalne bariery wejścia na rynek i bariery celne; im słabsze, tym większa groźba konkurencji zewnętrznej;
- możliwości represji ze strony producentów sektora – jeśli obecni już w sektorze producenci są w stanie skutecznie bronić dostępu przez walkę cenową czy zamykanie kanałów dystrybucji, to mniejsza jest groźba pojawienia się nowych rywali.

Na podstawie przeprowadzonej analizy, z wykorzystaniem analizy pięciu sił Portera uzyskano następujące wyniki:

1. Siła rywalizacji konkurencyjnej na rynku:

- liczba firm metalurgicznych;
- liczba wykształconych pracowników;
- liczba doświadczonych firm.

2. Zagrożenie ze strony nowych wejść na rynek:

- pojawienie się nowych firm o profilu metalurgicznym;
- pojawienie się firm o profilu produkcji nowoczesnych materiałów kompozytowych.

3. Zagrożenie ze strony substytutów:

- zastąpienie niektórych elementów elementami z tworzyw sztucznych;
- brak zapotrzebowania na materiały z kraju (tańsze elementy zamienne).

4. Siła przetargowa dostawców.

- liczba dostawców;
- wartość, ilość produkcji;
- jakość produktów.

5. Siła przetargowa nabywców:

- liczba nabywców;
- liczba konkurencyjnych punktów.

Na podstawie analizy sił Portera zespół projektowy wyodrębnił następujące kryteria oceny:

- produkcja sprzedana przemysłu na jednego mieszkańca;
- stopa bezrobocia;
- dochody województwa na jednego mieszkańca;
- liczba hut;
- średnie zarobki.

Zestawienie wszystkich województw znajduje się w tabelach 3, 4, 5, 6 i 7.

Tabela 3. Kryterium pierwsze – K1

Województwo	Produkcja sprzedana przemysłu na 1 mieszkańca w PLN 2014 roku
Dolnośląskie	37 344
Kujawsko-pomorskie	24 332
Lubelskie	14 973
Lubuskie	29 236
Łódzkie	27 987
Małopolskie	24 265
Mazowieckie	47 106
Opolskie	22 042
Podkarpackie	17 952
Podlaskie	18 372
Pomorskie	36 871
Śląskie	41 573
Świętokrzyskie	19 138
Warmińsko-mazurskie	19 522
Wielkopolskie	40 699
Zachodniopomorskie	19 934

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl/>, (05.04.2016).

Tabela 4. Kryterium drugie – K2

Województwo	Stopa bezrobocia w % 2014 roku
Dolnośląskie	10,4
Kujawsko-pomorskie	15,5
Lubelskie	12,6
Lubuskie	12,5
Łódzkie	11,8
Małopolskie	9,7
Mazowieckie	9,6
Opolskie	11,8
Podkarpackie	14,6
Podlaskie	12,9

Pomorskie	11,1
Śląskie	9,6
Świętokrzyskie	14,1
Warmińsko-mazurskie	18,7
Wielkopolskie	7,6
Zachodniopomorskie	15,5

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl/>, (05.04.2016).

Tabela 5. Kryterium trzecie – K3

Województwo	Dochody województw na 1 mieszkańca w PLN 2014 roku
Dolnośląskie	243,92
Kujawsko-pomorskie	134,12
Lubelskie	107,01
Lubuskie	127,86
Łódzkie	142,27
Małopolskie	145,99
Mazowieckie	306,79
Opolskie	116,40
Podkarpackie	112,01
Podlaskie	88,35
Pomorskie	170,49
Śląskie	143,41
Świętokrzyskie	112,23
Warmińsko-mazurskie	129,25
Wielkopolskie	179,42
Zachodniopomorskie	146,34

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl/> (stan na 05.04.2016)

Tabela 6. Kryterium czwarte – K4

Województwo	Liczba hut
Dolnośląskie	0
Kujawsko-pomorskie	0
Lubelskie	0
Lubuskie	0
Łódzkie	1
Małopolskie	3
Mazowieckie	1
Opolskie	0
Podkarpackie	1
Podlaskie	0
Pomorskie	0
Śląskie	12
Świętokrzyskie	3
Warmińsko-mazurskie	0
Wielkopolskie	0
Zachodniopomorskie	0

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl/>, (05.04.2016).

Tabela 7. Kryterium piąte – K5

Województwo	Średnie zarobki w PLN 2014 roku
Dolnośląskie	3 814,00
Kujawsko-pomorskie	3 273,00
Lubelskie	3 412,00
Lubuskie	3 247,00
Łódzkie	3 419,00
Małopolskie	3 485,00
Mazowieckie	4 657,00

Opolskie	3 425,00
Podkarpackie	3 266,00
Podlaskie	3 348,00
Pomorskie	3 746,00
Śląskie	3 862,00
Świętokrzyskie	3 244,00
Warmińsko-mazurskie	3 223,00
Wielkopolskie	3 421,00
Zachodniopomorskie	3 402,00

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl/>, (05.04.2016).

W wyniku przeprowadzonej analizy zdecydowano, że kryterium „liczba hut” zostanie kryterium krytycznym. W przedsiębiorstwie metalurgicznym bardzo istotny jest dostęp do dużej liczby dostawców, dlatego w dalszych rozważaniach będą brane pod uwagę województwa z liczbą hut trzy i więcej, tzn. małopolskie, śląskie i świętokrzyskie. Do obliczenia miejsca lokalizacji wykorzystano dane z tabel 8, 9, 10, 11 i 12.

Tabela 8. Dla kryterium pierwszego – K1

Województwo	Produkcja sprzedana przemysłu na 1 mieszkańca w PLN 2014 roku
Małopolskie	24 265,00
Śląskie	41 573,00
Świętokrzyskie	19 138,00

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl/>, (05.04.2016).

Tabela 9. Dla kryterium drugiego – K2

Województwo	Stopa bezrobocia (%) 2014 roku
Małopolskie	9,70
Śląskie	9,60
Świętokrzyskie	14,10

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl/>, (05.04.2016).

Tabela 10. Dla kryterium trzeciego – K3

Województwo	Dochody województw na 1 mieszkańca PLN 2014 roku
Małopolskie	145,99
Śląskie	143,41
Świętokrzyskie	112,23

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl>, (05.04.2016).

Tabela 11. Dla kryterium czwartego – K4

Województwo	Liczba hut
Małopolskie	3,00
Śląskie	12,00
Świętokrzyskie	3,00

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl/> (stan na 05.04.2016)

Tabela 12. Dla kryterium piątego – K5

Województwo	Średnie zarobki w PLN 2014 roku
Małopolskie	3 485,00
Śląskie	3 862,00
Świętokrzyskie	3 244,00

Źródło: <http://swaid.stat.gov.pl>, (05.04.2016).

Wybór lokalizacji przedsiębiorstwa

Na podstawie tabel od 8 do 12 sporządzono tabelę zbiorczą kryteriów K_i dla $i=1,2,3,4,5$.

Tabela 13. Zbiorcza tabela kryteriów

Województwo	K1	K2	K3	K4	K5
Małopolskie	24 265,00	9,70	145,99	3,00	3 485,00
Świętokrzyskie	19 138,00	14,10	112,23	3,00	3 244,00
Śląskie	41 573,00	9,60	143,41	12,00	3 862,00

Wart. max.	19 138,00	9,60	112,23	3,00	3 244,00
Wart. min	41 573,00	14,10	145,99	12,00	3 862,00

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że kryteria są w różnych jednostkach oraz ich charakter jest inny – jedne są stymulantami, a inne destymulantami, należy dokonać normalizacji danych, gdzie:

- K1 – stymulanta;
- K2 – destymulanta;
- K3 – stymulanta;
- K4 – stymulanta;
- K5 – destymulanta.

Zdecydowano się zamienić destymulanty na stymulanty według następującej formuły:

$$x = x_{max} - x_i$$

Obliczone wartości zamieszczono w tabeli 14.

Tabela 14. Tabela kryteriów po zamianie destymulant na stymulanty

Województwo	K1	K2	K3	K4	K5
Małopolskie	24 265,00	4,40	145,99	3,00	377,00
Świętokrzyskie	19 138,00	0	112,23	3,00	618,00
Śląskie	41 573,00	4,50	143,41	12,00	0
Wart. Max.	19 138,00	0	112,23	3,00	0
Wart. Min	41 573,00	4,50	145,99	12,00	618,00

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem w metodzie Hellwiga jest znormalizowanie danych według następującej formuły:

$$x_{znorm} = \frac{x - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}$$

Korzystając z powyższej formuły dokonano obliczeń wartości znormalizowanych, która zostały zamieszczone w tabeli 15.

Tabela 15. Tabela wartości znormalizowanych każdego województwa dla poszczególnych kryteriów

Województwo	K1	K2	K3	K4	K5
Małopolskie	0,229	0,978	1	0	0,610
Świętokrzyskie	0	0	0	0	1
Śląskie	1	1	0,924	1	0

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku należy zauważyć, że wzorcowym modelem byłoby hipotetyczne województwo o wartościach wszystkich cech równych 1, natomiast antywzorcem województwo o wartościach cech równych 0.

Następnym etapem w tym modelu jest określenie odległości każdego województwa od wzorca. W tym celu wykonuje się tabelę pomocniczą, której wartości są wyznaczone z następującej zależności (tabela 16).

$$x = 1 - x_i$$

Tabela 16. Tabela pomocnicza do wyznaczania odległości każdego województwa od wzorca

Województwo	K1	K2	K3	K4	K5
Małopolskie	-0,771	-0,0222	0	-1	-0,390
Świętokrzyskie	-1	-1	-1	-1	0
Śląskie	0	0	-0,076	0	-1

Źródło: opracowanie własne.

Przy wykorzystaniu tabeli pomocniczej można ustalić odległość każdego województwa od wzorca, korzystając z zależności:

$$x = \sqrt{\sum_{i=1}^n x_i^2}$$

Odległość wzorca od antywzorca określa się z zależności:

$$\text{Odległość wzorca od antywzorca} = \sqrt{n} = \sqrt{5} = 2,24$$

gdzie:

n – liczba kryteriów.

Wobec powyższego, można skonstruować tabelę odległości województw od wzorca:

Tabela 17. Odległość województw od wzorca

Województwo	Odległość od wzorca
Małopolskie	1,322020952
Świętokrzyskie	2
Śląskie	1,002915895

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim etapem metody Hellwiga było obliczenie cech syntetycznych i uporządkowanie województw względem cechy syntetycznej obliczanej według zależności:

$$\text{Cecha syntetyczna } G = 1 - \frac{\text{Odl. województwa od wzorca}}{\text{Odl. wzorca od antywzorca}}$$

Następnie na podstawie przeprowadzonych obliczeń opracowano klasyfikację województw (tabela 18).

Tabela 18. Klasyfikacja województw wg metody Hellwiga

Województwo	Wartość cechy syntetycznej
Śląskie	0,55
Małopolskie	0,4
Świętokrzyskie	0,1

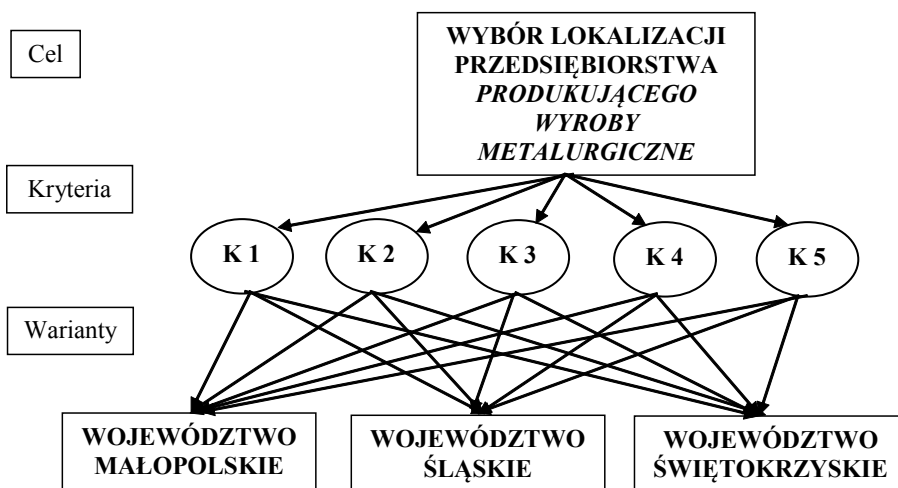
Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 18 wynika, że województwo śląskie jest na pierwszym miejscu i planowane przedsiębiorstwo produkcji wyrobów metalurgicznych powinno być zlokalizowane w tym województwie.

Wybór lokalizacji metodą AHP

Wybór lokalizacji przedsiębiorstwa metodą AHP należy rozpocząć od zbudowania hierarchicznej struktury (rysunek 3).

Rysunek 3. Hierarchiczna struktura wyboru lokalizacji przedsiębiorstwa produkującego wyroby metalurgiczne



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie utworzono macierz pierwszeństwa kryteriów (tabela 19). W tym celu, dokonując porównania dla przyjętych kryteriów, wykorzystano następującą skalę ocenową (tabela 20).

Tabela 19. Macierz pierwszeństwa kryteriów

Kryterium	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1,000	5,000	9,000	3,000	7,000
K2	0,200	1,000	5,000	0,143	3,000
K3	0,111	0,200	1,000	0,111	0,333
K4	0,333	7,000	9,000	1,000	7,000
K5	0,143	0,333	3,000	0,143	1,000
Suma	1,787	13,533	27,000	4,397	18,333

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 20. Ocena pierwszeństwa kryteriów i wariantów

Ocena	Określenie
1	brak pierwszeństwa
3	nieznaczne pierwszeństwo
5	wyraźne pierwszeństwo
7	bardzo wyraźne pierwszeństwo
9	bezdyskusyjne pierwszeństwo

Źródło: opracowanie własne.

Następnie dokonano porównania województw względem każdego kryterium, korzystając ze skali ocenowej przedstawionej w tabeli 20 i otrzymano macierze preferencji względem każdego kryterium, tabele 21, 22, 23, 24 i 25.

Tabela 21. Ocena pierwszeństwa wariantów ze względu na kryterium K1

Województwo	Wartość oceny pierwszeństwa wariantów dla województw ze względu na kryterium K 1		
Małopolskie	1,000	0,143	5,000
Śląskie	7,000	1,000	9,000
Świętokrzyskie	0,200	0,111	1,000
SUMA	8,200	1,254	15,000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 22. Ocena pierwszeństwa wariantów ze względu na kryterium K2

Województwo	Wartość oceny pierwszeństwa wariantów dla województw ze względu na kryterium K 2		
Małopolskie	1,000	3,000	0,143
Śląskie	0,333	1,000	0,143
Świętokrzyskie	7,000	7,000	1,000
SUMA	8,333	11,000	1,286

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 23. Ocena pierwszeństwa wariantów ze względu na kryterium K3

Województwo	Wartość oceny pierwszeństwa wariantów dla województw ze względu na kryterium K 3		
Małopolskie	1,000	5,000	9,000
Śląskie	0,200	1,000	7,000
Świętokrzyskie	0,111	0,143	1,000
SUMA	1,311	6,143	17,000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24. Ocena pierwszeństwa wariantów ze względu na kryterium K4

Województwo	Wartość oceny pierwszeństwa wariantów dla województw ze względu na kryterium K 4		
Małopolskie	1,000	0,111	1,000
Śląskie	9,000	1,000	9,000
Świętokrzyskie	1,000	0,111	1,000
SUMA	11,000	1,222	11,000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 25. Ocena pierwszeństwa wariantów ze względu na kryterium K5

Województwo	Wartość oceny pierwszeństwa wariantów dla województw ze względu na kryterium K 5		
Małopolskie	1,000	0,143	5,000
Śląskie	7,000	1,000	9,000
Świętokrzyskie	0,200	0,111	1,000
SUMA	8,200	1,254	15,000

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem było dokonanie normalizacji pierwszeństwa kryteriów, ze względu na zróżnicowanie jednostek kryteriów. Ostatnia kolumna zawiera wartości rang dla przyjętych kryteriów (tabela 26).

Tabela 26. Znormalizowana macierz pierwszeństwa kryteriów

Kryterium	Normalizacja pierwszeństwa kryteriów ze względu na zróżnicowanie jednostek kryteriów					Wartość rangi
K1	0,560	0,369	0,333	0,682	0,382	0,465

K2	0,112	0,074	0,185	0,032	0,164	0,113
K3	0,062	0,015	0,037	0,025	0,018	0,031
K4	0,187	0,517	0,333	0,227	0,382	0,329
K5	0,080	0,025	0,111	0,032	0,055	0,061

Źródło: opracowanie własne.

Następnie opracowano znormalizowaną macierz preferencji wariantów względem rozpatrywanego kryterium, a także wagi poszczególnych wariantów (tabele 27, 28, 29, 30 i 31).

Tabela 27. Znormalizowana macierz pierwszeństwa wariantów względem kryterium K1 oraz ich rangi

Warianty	Małopolskie	Śląskie	Świętokrzyskie	Wartość rangi
Małopolskie	0,122	0,114	0,333	0,190
Śląskie	0,854	0,797	0,600	0,750
Świętokrzyskie	0,024	0,089	0,067	0,060

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. Znormalizowana macierz pierwszeństwa wariantów względem kryterium K2 i wartości rang

Warianty	Małopolskie	Śląskie	Świętokrzyskie	Wartość rangi
Małopolskie	0,120	0,273	0,111	0,168
Śląskie	0,040	0,091	0,111	0,081
Świętokrzyskie	0,840	0,636	0,778	0,751

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 29. Znormalizowana macierz pierwszeństwa wariantów względem kryterium K3 i wartości rang

Warianty	Małopolskie	Śląskie	Świętokrzyskie	Wartość rangi
Małopolskie	0,763	0,814	0,529	0,702
Śląskie	0,153	0,163	0,412	0,242
Świętokrzyskie	0,085	0,023	0,059	0,056

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 30. Znormalizowana macierz pierwszeństwa wariantów względem kryterium K4 i wartości rang

Warianty	Małopolskie	Śląskie	Świętokrzyskie	Wartość rangi
Małopolskie	0,091	0,091	0,091	0,091
Śląskie	0,818	0,818	0,818	0,818
Świętokrzyskie	0,091	0,091	0,091	0,091

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 31. Znormalizowana macierz pierwszeństwa wariantów względem kryterium K5 i wartości rang

Warianty	Małopolskie	Śląskie	Świętokrzyskie	Wartość rangi
Małopolskie	0,122	0,114	0,333	0,190
Śląskie	0,854	0,797	0,600	0,750
Świętokrzyskie	0,024	0,089	0,067	0,060

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższych wartości sporządzony został ranking województw (tabela 32).

Tabela 32. Klasyfikacja województw wg metody AHP

Kolejność	Województwo	Wartość oceny
1.	Śląskie	0,68
2.	Małopolskie	0,17
3.	Świętokrzyskie	0,15

Źródło: opracowanie własne.

Według metody AHP do wyboru lokalizacji przedsiębiorstwa wskazano najlepszą lokalizację w województwie śląskim.

Wybór lokalizacji metodą Bellingera

Wykorzystując dane z tabeli 14 po zamianie desytulant na stymulanty, został przeprowadzony wybór lokalizacji przedsiębiorstwa metodą Bellingera. Wartości kryteriów oraz dolnej i górnej granicy przedstawia tabela 33.

Tabela 33. Wartości kryteriów, dolna i górna granica oraz różnica

Kryterium	K1	K2	K3	K4	K5
Małopolskie	24265	4,4	145,99	3	377
Śląskie	41573	4,5	143,41	12	0
Świętokrzyskie	19138	0	112,23	3	618
górna granica	42600	5	150	13	620
dolna granica	19100	0	110	2	380
różnica	23500	5	40	11	240

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 34 zostały przedstawione wartości rang, podobnie jak w metodzie AHP.

Tabela 34. Wartości rang dla poszczególnych kryteriów

Kryterium	K1	K2	K3	K4	K5
Wartość rangi	0,47	0,11	0,03	0,33	0,06

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem było przedstawienie liczb z tabeli 33 jako procentu drogi przebytej od stanu najmniej do najbardziej pożądanego (tabela 35). Następnie w tabeli 36 zamieszczono wyniki cząstkowe dla poszczególnych kryteriów, gdzie wartości z tabeli 35 pomnożono przez wartość rang z tabeli 34.

Tabela 35. Liczby z tabeli 33 jako procent drogi od stanu najmniej do najbardziej pożądanego

Województwo	Procent drogi od stanu najmniej do najbardziej pożądanego dla poszczególnych kryteriów				
	K1	K2	K3	K4	K5
Małopolskie	0,780	0,120	0,100	0,909	1,013
Śląskie	0,044	0,100	0,165	0,091	2,583
Świętokrzyskie	0,998	1,000	0,944	0,909	0,008

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 36. Wyniki cząstkowe dla poszczególnych województw dla poszczególnych kryteriów

Województwo	Wyniki cząstkowe dla poszczególnych kryteriów				
	K1	K2	K3	K4	K5
Małopolskie	0,363	0,014	0,003	0,299	0,062
Śląskie	0,020	0,011	0,005	0,030	0,158
Świętokrzyskie	0,464	0,113	0,029	0,299	0,001

Źródło: opracowanie własne.

Następnie obliczono łączne oceny dla województw (tabela 37).

Tabela 37. Klasyfikacja województw według metody Bellingera

Kolejność	Województwo	Wartość
1.	Świętokrzyskie	0,906
2.	Małopolskie	0,740
3.	Śląskie	0,224

Źródło: opracowanie własne.

Jako najlepszą lokalizację dla przedsiębiorstwa metalurgicznego powinno się wskazać województwo świętokrzyskie.

Podsumowanie

W celu wyznaczenia lokalizacji planowanego przedsiębiorstwa produkcyjnego wyrobów metalurgicznych, wykorzystano trzy narzędzia badawcze:

- wielokryterialną ocenę Hellwiga;
- wielokryterialną metodę hierarchicznej analizy problemów decyzyjnych – AHP;
- metodę Bellingera.

Według wielokryterialnej oceny Hellwiga, wartości cech syntetycznych nie osiągają zdecydowanej przewagi jednego województwa nad pozostałymi, niemniej jednak województwo śląskie otrzymało wartość 0,55, następnie małopolskie 0,4 i świętokrzyskie 0,1.

Po zastosowaniu wielokryterialnej metody hierarchicznej analizy problemów decyzyjnych AHP stwierdza się, że wartości dla tych trzech województw są bardziej zróżnicowane, zdecydowanie zostało wyróżnione województwo śląskie o wartości 0,68, następnie województwo małopolskie (0,17) i świętokrzyskie (0,15).

Metoda Bellingera zdecydowanie wyróżnia województwo świętokrzyskie jako miejsce przyszłej lokalizacji o wartości 0,906, następnie małopolskie (0,740) i śląskie (0,224).

Reasumując, województwo śląskie zostało wytypowane dla przyszłej lokalizacji przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Bartosiewicz S. (2015), *Centra logistyczne w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, WAT, Warszawa.

Beier F.J., Rutkowski K. (2015), *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Bozarth C., Handfield R.B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.

Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J. (2007), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.

Gierszewska G., Romanowska M. (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Górny P. (2004), *Elementy analizy decyzyjnej*, AON, Warszawa.

Mitkow Sz. (2013), *Analiza wielokryterialna w procesie wyboru dostawcy systemu uzbrojenia*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5.

Pająk E. (2006), *Zarządzanie produkcją*, PWN, Warszawa.

Skorupka D., Duchaczek A., Szleszyński A. (2012), *Optymalizacja doboru środków transportowych w logistyce magazynowej materiałów budowlanych*, WSOWL, Zeszyty Naukowe WSOWL, nr 4 (166).

Stabryła A. (2005), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.

Trzaskalik T. (red.) (2014), *Wielokryterialne wspomaganie decyzji. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa.

Strony internetowe:

<http://www.logistyka.zsz-gostyn.com.pl/pojeciaDane.php?id=350>.

http://dlibra.umcs.lublin.pl/Content/20841/czas9547_48_3_2014_15.pdf.

<http://www.matematyka.pl/79292.htm>.

Mateusz Pluciński

Politechnika Poznańska
mateusz.a.plucinski@gmail.com

Karolina Mularczyk

Politechnika Poznańska
carolinemularczyk@gmail.com

Przemysł 4.0 w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych – szanse i zagrożenia

Industry 4.0 in Polish Manufacturing Companies – Chances and Risks

Abstract: The goal of this article is to show the concept of Industry 4.0 in context of current reports, as well as to show the opportunities of its implementation in Polish enterprises. The authors also show limitations and barriers that hinder the realization of the 4.0 concept on Polish manufacturing grounds. The undeniable benefits of Industry 4.0 include: increased innovativeness of enterprises, increased efficiency, the development of the SME sector, increased employment. The limitation for the full implementation of the concept of Industry 4.0 in Poland may be the lack of a coherent and growth-oriented innovation industry development strategy adopted by the government.

Key words: industry 4.0, Polish enterprises, SME sector, smart factory, Readiness Index

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji Przemysłu 4.0, a także pokazanie szans, jakie daje polskiej gospodarce wdrożenie omawianej koncepcji. Ponadto celem artykułu jest także przedstawienie wybranych barier utrudniających skuteczne wdrożenie koncepcji Przemysłu 4.0 w polskich przedsiębiorstwach. Inspiracją do podjęcia zagadnienia są dane pokazujące, że polska gospodarka odnotowuje pewne opóźnienia w procesach robotyzacji i automatyzacji.

Artykuł podejmuje próbę oceny zasadności wdrażania koncepcji Przemysłu 4.0 w polskich przedsiębiorstwach pod kątem perspektyw dla ich innowacyjności oraz konkurencyjności polskiej gospodarki, która nieustannie się rozwija i zaczyna konkurować na arenie międzynarodowej. Pokazuje on także, że koncepcja samego Przemysłu 4.0 odpowiada na pojawiające się zapotrzebowanie, jakie może stworzyć rozpoczynająca się „czwarta rewolucja przemysłowa”.

Przemysł 4.0 – ujęcie definicyjne

W ostatnich dwudziestu latach w przemyśle dominowało podejście stałego obniżania kosztów produkcji, w większości przez przenoszenie teźże na Bliski i Daleki Wschód oraz częściowo do Europy Środkowo-Wschodniej. Stopniowo kraje, **których gospodarki uznaje się za rozwinięte**, zdały sobie sprawę, że coraz ciężiej jest dalej tworzyć wartość dodaną tylko w oparciu o usługi. Rozwiązaniem miała być stworzona w Niemczech inicjatywa Przemysłu 4.0 (*Industry 4.0*). Jest ona odpowiedzią na zainicjowaną w Stanach Zjednoczonych politykę reindustrializacji. Założeniem inicjatywy jest pobudzenie działań rządów **największych europejskich potęg gospodarczych, takich jak Niemcy, Wielka Brytania czy Francja**. Kraje te są zmuszone do uruchomienia inicjatyw mających na celu ciągłą optymalizację funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego przez gromadzenie i przetwarzanie detalicznych informacji w czasie rzeczywistym.

Przemysł 4.0 nazywany jest także „Internetem rzeczy i usług”. W ostatnich kilku latach stał się tematem wielu debat i konferencji. Z jednej strony określa się **go nową rewolucją przemysłową – czwartą rewolucją po mechanizacji, elektryfikacji i automatyzacji**. Różne źródła **prognozują jednak jeszcze długi okres trwania i rozwoju czwartej rewolucji przemysłowej**, nawet przez najbliższe kilkadziesiąt lat [Raport McKinsey 2015, s. 11]. Pierwszą rewolucją przemysłową zapoczątkowało wynalezienie silnika parowego i mechanizacja pracy. Druga wiązała się z wdrożeniem technik masowej produkcji. Trzecia, trwająca przez kilka ostatnich dekad, rozpoczęła się wraz z wprowadzeniem elektronicznych systemów i technologii informatycznych automatyzujących procesy produkcyjne.

Przemysł 4.0 to idąca za zmianami indywidualizacja produkcji pod potrzeby klienta. Można ją zatem uznać za istotny krok w kierunku digitalizacji przemysłu, połączony z niespotykanym dotąd podejściem do osiągania wyników, które jeszcze w poprzednim dziesięcioleciu były niemożliwe do zrealizowania. Przemysł 4.0 obejmuje trzy główne elementy: Internet rzeczy (IoT – *Internet of Things*), systemy CPS (*cyber physical systems*) związane z koniecznością obsługi dużej liczby danych i wykonywania zaawansowanych analiz oraz infrastrukturę komunikacyjną [Hermann 2015, s. 7].

Niemiecka Narodowa Akademia Nauki i Techniki stworzyła platformę ekspercką, która ma na celu wyszczególnienie celów Przemysłu 4.0 i przekazywanie zaleceń dla realizacji nowych technologii w przemyśle. Najważniejsze cele to: realizacja inteligentnych fabryk i inteligentnych urządzeń produkcyjnych optymalizowanych wg zasobów (możliwych do adaptacji), realizacja nowych modeli biznesowych (np. nowych usług przez Big Data), nowa infrastruktura socjalna dla pracowników, **demograficznie czuła** struktura pracy, zwiększenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, spełnianie indywidualnych wymagań klientów [Brettel i in. 2014, ss. 37–44].

Za istotę czwartej rewolucji przemysłowej przyjmuje się wykorzystanie osiągnięć dziedziny naukowej i technologicznej, jaką jest informatyka, do wprowadzania zmian w przemyśle w celu stworzenia tak zwanej inteligentnej fabryki (Smart Factory). Przyjmuje się także, że tzw. „rewolucja 4.0” to przejście do systemów cyberfizycznych. Rozwiązania, które są potrzebne do jej inicjalizacji i wdrożenia, stają się obecnie coraz tańsze i dostępne nawet dla małych i średnich przedsiębiorstw. Możemy do nich zaliczyć: Internet, standaryzowane protokoły przesyłania danych dla zakładów produkcyjnych, oprogramowanie symulacyjne i oparte na współpracy portale ułatwiające inżynierię w czasie rzeczywistym.

Firma konsultingowa Roland Berger w swoim raporcie pod tytułem „INDUSTRY 4.0. The new industrial revolution. How Europe will succeed” wyodrębniła kilka kluczowych cech Przemysłu 4.0, takich jak: inteligentne roboty i maszyny, Big Data, nowa jakość „połączeń”, efektywność energetyczna i decentralizacja, wirtualna industrializacja. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że zdecydowana większość technologii, które są najistotniejszymi elementami idei Przemysłu 4.0, jest już znana w przedsiębiorstwach produkcyjnych i skutecznie wykorzystywana. Zaliczamy do nich: systemy raportowania i analizy danych, roboty przemysłowe, systemy zarządzania cyklem życia produktów lub systemy raportujące koszty mediów. Wdrożenie koncepcji Przemysłu 4.0 bardzo często nazywane jest także mianem czwartej rewolucji przemysłowej. Zapoczątkował ją rozwój nowych technologii, takich jak: chmura obliczeniowa, Big Data czy Internet rzeczy. Ponadto Przemysł 4.0 już od kilku lat zszedł pod strzechy – użytkownicy korzystają z aplikacji Uber, wykorzystują drony do dokumentacji ważnych wydarzeń, a protezy powstające dzięki drukowi 3D służą pacjentom nie od dziś.

Wdrożenie założeń Inteligentnej Fabryki daje możliwość produkcji pojedynczych towarów pod indywidualne potrzeby klienta. Z założenia taka fabryka będzie samooptymalizująca się, zautomatyzowana i komunikująca się ze swoimi produktami w celu ich ciągłego ulepszania. Inteligentną Fabrykę można uznać za kluczowy element w koncepcji Przemysłu 4.0. Przenosi ona znany już Internet rzeczy i usług do środowiska produkcyjnego, w którym ludzie, maszyny i zasoby komunikują się ze sobą w naturalny sposób (tak jak odbywa się to np. w sieciach społecznościowych). Wzajemne interakcje stają się decydującą częścią przyszłej inteligentnej infrastruktury.

Sama koncepcja Przemysłu 4.0 z założenia jest elementem inteligentnej międzynarodowej sieci, która ma w jak najefektywniejszy i prosty sposób łączyć systemy, maszyny, wyroby i procesy w samodzielnie nadzorujące się inteligentne sieci. Internet rzeczy (Internet of Things, IoT) zakłada stworzenie sieci ze wszystkich dostępnych rodzajów urządzeń. Samo pojęcie kryje za sobą wizję świata przyszłości, w którym przedmioty codziennego użytku, cyfrowe i fizyczne urządzenia są połączone ze sobą infrastrukturą, za pomocą której dostarczają nowe aplikacje i usługi. Internet rzeczy łączy dwa znane i otaczające nas światy: fizyczny i urządzeń cyfrowych. Koncepcja Internetu rzeczy opiera się na trzech podstawowych pojęciach: zawsze (*anytime*), wszędzie (*anyplace*), ze wszystkim (*anything*).

Wdrażanie w przedsiębiorstwie założeń wynikających z koncepcji Przemysłu 4.0 powinno być realizowane na równi z tworzeniem nowych modeli biznesowych i modeli współpracy nastawionych na spełnianie indywidualnych i zmiennych oczekiwań klientów.

Wdrażanie nowych modeli biznesowych daje przedsiębiorstwom, zwłaszcza z sektora MSP, możliwość korzystania z usług i systemów informatycznych, które znajdują się poza ich zasięgiem, pozostając przy tradycyjnym modelu działalności. W efektywny sposób przyczyniają się do rozwiązywania problemów między innymi z zakresu dynamicznego zarządzania cenami, uwzględniając klientów oraz konkurentów. Są one także w stanie poprawić pojawiające się na bieżąco problemy z jakością umowy o poziomie usług (SLA), w odniesieniu do współpracy pomiędzy partnerami biznesowymi.

Projektując nowe modele biznesowe, przedsiębiorstwa mają także możliwość włączenia szerszych wymogów regulacyjnych, takich jak np. ograniczenie emisji CO². Daje to szansę ich realizacji przez wszystkich partnerów obecnych w sieci biznesowej. Wdrożenie najistotniejszych elementów, bezpośrednio wynikających z założeń zawartych w koncepcji Przemysłu 4.0 może spowodować trudne do przewidzenia w dłuższym okresie reperkusje, wynikające z bardzo rozbudowanego środowiska nowych technologii. Będzie to widoczne zwłaszcza w kwestiach prawnych, które mogą zacząć stanowić zagrożenie dla skutecznego egzekwowania obecnie obowiązującego prawodawstwa. Przykładowo mogą pojawić się istotne problemy w odniesieniu do ochrony danych firmowych czy też mogą wystąpić pewne ograniczenia w handlu.

Czwarta rewolucja przemysłowa zakłada pojawienie się w przedsiębiorstwach krótkich cykli innowacyjnych. Może to powodować konieczność systematycznego aktualizowania ram regulacyjnych i ciągle niedostateczne rozwiązania w zakresie egzekwowania prawa. W modelu biznesowym przedsiębiorstwa pojawić się może konieczność wypracowania nowego podejścia w testowaniu technologii, ze szczególnym uwzględnieniem jej zgodności z prawem na wszystkich etapach rozwoju.

Przemysł 4.0 w Polsce – szanse i zagrożenia

Zespoły opracowujące raporty dotyczące koncepcji Przemysłu 4.0 opracowały wskaźnik RB – Industry 4.0 Readiness Index – gotowości do wdrożenia Przemysłu 4.0 [Gracel 2015]. Kraje Europy zostały podzielone na 4 grupy: „liderów”, „potencjalnych”, „wahających się”, „tradycjonalistów”. Polskę zakwalifikowano wspólnie z Włochami, Hiszpanią, Portugalią, Chorwacją i Bułgarią do grupy państw wahających się, czyli tych o niskiej gotowości do wdrożenia idei wynikającej z wdrożenia Przemysłu 4.0 w przemyśle. Nie da się ukryć, że otrzymana przez Polskę ocena jest stosunkowo niska w porównaniu do gospodarek europejskich.

Jednym z istotnych problemów, z którego może wynikać tak niska nota, jest niedostateczny zakres ochrony własności intelektualnej. Jeśli porównamy polskie przedsiębiorstwa z firmami z gospodarek bardziej rozwiniętych (USA, Niemcy, Francja, Szwajcaria) pojawia się także problem bardzo małej liczby zgłoszeń patentowych. Odpowiednia ochrona własności intelektualnej i wypracowywanego w danym kraju know-how może okazać się bardzo istotnym czynnikiem decydującym o zwiększeniu gotowości polski do realizacji założeń wynikających z koncepcji Przemysłu 4.0. Ostatecznie to właśnie skuteczna ochrona własnej myśli technicznej przyczynia się do innowacyjności oferowanych na rynku rozwiązań.

Bank Światowy w swoim raporcie podaje, że na przykład w Niemczech na milion mieszkańców przypadło w 2014 roku 300 aplikacji patentowych. W Szwajcarii było to już 800 zgłoszeń patentowych. Polska w tym samym roku uzyskała wynik 12 wniosków. Ten wynik plasuje się znacznie poniżej średniej unijnej, która wyniosła 131 zgłoszeń na milion mieszkańców. W Polsce przedsiębiorstwa i instytucje zgłosiły tylko 701 patentów. Najważniejsze obszary technologii, w których wnioskowano o ochronę patentową, to inżynieria lądowa, technologie medyczne, technologie informatyczne, procesy termiczne i maszyny specjalne.

Dane raportu ASTOR z 2015 roku pokazują, że 91% firm produkcyjnych w Polsce deklaruje częściowe lub całkowite zautomatyzowanie produkcji, przy czym pełna automatyzacja występuje jedynie w zakładach produkcyjnych o naprawdę dużych przychodach

[Hajkuś 2016, ss. 26–28]. Należy podkreślić, że informatyzacja procesów produkcyjnych jest uzależniona od wielkości firmy – wśród firm z przychodem do 300 mln zł 48% z przedsiębiorstw jest z informatyzowanych, z kolei wśród firm z przychodem przekraczającym 300 mln zł odsetek firm z informatyzowanych jest znacznie wyższy i wynosi ponad 60% [Hajkuś 2016, ss. 26–28].

W skali całej polskiej gospodarki dostosowanie do nowej koncepcji rozwoju przemysłu wymaga modyfikacji systemu edukacji. Zmiany powinny dotyczyć między innymi modelu kształcenia ustawicznego i doskonalenia zawodowego, który w obecnej formie nie w pełni odpowiada wyzwaniom, jakie pojawiają się w trakcie czwartej rewolucji przemysłowej. Ulepszeniu będą wymagały między innymi ścieżki kariery, struktury zespołów w przedsiębiorstwach, organizacja pracy, modele zarządzania projektami i wiedzą, której posiadanie przez kadre kierowniczą będzie kluczowe w skutecznym rozwoju i funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Należy pamiętać, że wprowadzane i dostosowywane modele zarządzania przedsiębiorstw z założenia powinny skutecznie łączyć wysoki stopień samoregulacji przywództwa i zarządzania zdecentralizowanego. Skutkuje to tym, że pracownicy mają możliwość swobodnego i samodzielnego podejmowania kluczowych decyzji w wykonywanej przez nich pracy. Mogą oni wówczas w znacznie większym stopniu angażować się w odpowiednie dostosowanie i regulowanie zakresu swoich obowiązków. Ponadto specjaliści wymieniają wdrożenie tzw. myślenia biznesowego jako kluczową zmianę w procesie edukacji kadry technicznej i zarządzającej [Gracel 2015].

Realizując założenia Przemysłu 4.0 istotną rolę odgrywa także zmiana paradygmatu w pojawiającej się interakcji człowiek – środowisko, która jest przez nią spowodowana. Zauważyć wtedy można nowe formy pracy grupowej w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją. Część pracy może odbywać się wirtualnie, bez potrzeby fizycznej obecności pracownika w fabryce. Będzie on wtedy wspomagany poprzez inteligentne systemy. Odpowiednie wdrożenie zawartego w koncepcji Przemysłu 4.0 podejścia społeczno-technicznego daje realną możliwość otwarcia niewykorzystywanych dotąd możliwości w rozwoju krytycznie potrzebnych innowacji, opartych na pracy człowieka w całym powyższym procesie.

Elementami przyczyniającymi się do braku gotowości w zakresie wdrożenia koncepcji Przemysłu 4.0 są m.in. brak wsparcia ze strony rządu dla działań innowacyjnych w gospodarce oraz brak centralnej i długofalowej strategii promowanej polskiej myśli technicznej (zwłaszcza na arenie międzynarodowej). Promując i umożliwiając budowę silnych polskich marek technologicznych, przedsiębiorstwa są w stanie skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych. Za przykład realizowania rozwoju takiej polityki możemy podać pawilony Danii, Indii czy też lokalnych niemieckich landów. Na ostatniej edycji Międzynarodowych Targów „Technologii, Innowacji i Automatyki w Przemysle”, od-

bywających się w Hanowerze, robiły one bardzo duże wrażenie wśród odwiedzających i jednocześnie bardzo skutecznie promowały swoje przedsiębiorstwa i myśl techniczną.

Kolejnym istotnym elementem, przyczyniającym się do tak niskiej pozycji Polski w skali państw zgłaszających patenty, może być brak **spójnej i nastawionej na wzrost innowacyjności polskiej strategii rozwoju przemysłu**. Strategia rozwoju przemysłu obejmuje całokształt środków i działań podejmowanych przez państwo, które mają na celu: zwiększenie zdolności konkurencyjnej przemysłu na rynkach zagranicznych, poprawę efektywności wykorzystania zasobów **przez właściwą ich alokację, pobudzanie aktywności innowacyjnej w przemyśle oraz stymulowanie zmian strukturalnych w przemyśle**. Jej skuteczna realizacja umożliwi osiągnięcie korzyści efektywnościowych, które mogą być wynikiem przesuwania zasobów do dziedzin o wyższej produktywności. Ogranicza ona także koszty dostosowań strukturalnych, dzięki pomocy w rozwiązywaniu problemów pojawiających się w gałęziach, które mogą być zagrożone upadkiem. Umożliwia ona też łagodzenie z tym związanych skutków **społecznych**. **Można zatem uznać, że polityka przemysłowa to zestaw działań, które muszą podjąć rządzący wraz z przedsiębiorcami**, w celu zwiększenia konkurencyjności firm działających w Polsce. Efektem konkurencyjności jest generowanie przez przedsiębiorstwa zysku, utrzymanie się ich na rynku i zwiększenie zatrudnienia pracowników. **Polska przez cały okres transformacji nie posiadała polityki przemysłowej**. Obecnie sytuacja ta nie uległa zbyt dużej poprawie. Założenia przedstawiane przez rząd nie są odpowiedzią na kierunek, w którym podąża świat. W 2014 roku udział przemysłu w Produkcie Krajowym Brutto wyniósł 25 procent, natomiast średnia europejska to 17 procent. Należy jednak zwrócić **uwagę na fakt, że w Polsce nadal wliczany do niej – i traktowany priorytetowo – jest sektor wydobywczy**.

Kolejnym systemem, powiązaniem z polityką przemysłową kraju i pośrednio wpływającym na ocenę gotowości do wdrożenia Przemysłu 4.0, jest system podatkowy. Obecnie Polska nie posiada wypracowanych mechanizmów **podatkowych, zachęcających do podejmowania ryzyka w zakresie rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MSP**. Prowadzenie badań czy też inwestowanie w unowocześnianie zakładów jest dla większości przedsiębiorstw obciążone zbyt wysokim kosztem i niepewnością. Zdecydowanej większości małych i średnich przedsiębiorstw na to nie stać. Powyższa sytuacja skutkuje bardzo słabymi pozycjami we wszystkich **ogólnoswiatowych rankingach innowacyjności**, pomimo stosunkowo wysokiego potencjału tkwiącego w polskich przedsiębiorstwach i gospodarce.

Kluczowe, w porównaniu z **przedsiębiorstwami z krajów mających bardziej rozwiniętą gospodarkę**, jest przełożenie prowadzonych projektów **na realne wskaźniki biznesowe**. Umożliwiają one sprawdzenie, jaką wartość dodaną dla firmy generuje realizowany projekt. Sama idea Przemysłu 4.0 została stworzona głównie z myślą o gospodarzach znacznie bardziej rozwiniętych, posiadających silne marki z branży wysokich tech-

nologii oraz o wysokim stopniu innowacyjności. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że nowoczesne technologie automatyzacji i robotyzacji są już od długiego czasu z dużymi sukcesami wdrażane w Polsce. Dostępne są także dla małych i średnich przedsiębiorstw, w których **dominuje polski kapitał. Równoległe z koniecznością inwestycji w nowe technologie** coraz więcej organizacji doceniać zaczyna rolę, jaką odgrywa inwestowanie w swoich pracowników, **zwłaszcza w poszukiwaną na rynku pracy kadrę inżynierską i operatorów. Coraz częściej dostarcza się im wiedzę nie tylko techniczną, ale także biznesową**, szkoli się ich również z zakresu umiejętności miękkich.

Podsumowanie

Na podstawie zgromadzonych danych można wnioskować, że wdrożenie na szerszą skalę wszystkich części koncepcji przemysłu 4.0 w obecnych realiach gospodarczych nie osiągnie powodzenia. Natomiast wraz z jej rozwojem i stopniowym wdrażaniem w bardziej rozwiniętych gospodarkach, dostosowywanie się do niej zacznie być potrzebą dla utrzymania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Spowodowane będzie to głównie coraz bardziej widocznym w polskiej branży przemysłowej wyczerpywaniem się prostych metod zapewnienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikającym z obniżania kosztów **prowadzonej działalności. Inteligentnie zbudowany kapitał intelektualny** w zakładach produkcyjnych przyczynia się w dłuższej perspektywie do znacznego zwiększenia ich konkurencyjności i produktywności. Jest także jednym z fundamentów **stopniowego wdrażania czwartej rewolucji przemysłowej w polskich przedsiębiorstwach**. W tej chwili brakuje w Polsce ekosystemu dla wprowadzenia rozwiązań wynikających z idei Przemysłu 4.0. Samo wsparcie ze strony państwa jest kluczowe dla jego stworzenia, jednak bez oddolnej inicjatywy przedsiębiorców, **nie przyniesie ono spodziewanego rezultatu**.

Polskie przedsiębiorstwa z sektora MSP zaczynają rozumieć obecne trendy i podążać śladami wielkich korporacji, które na dzień dzisiejszy są najlepiej przygotowane do „czwartej rewolucji przemysłowej”. Żeby jednak mogły one skutecznie zwiększać swoją innowacyjność oraz konkurencyjność na rynkach międzynarodowych, niezbędna jest odpowiednia ogólnokrajowa polityka i wsparcie ze strony rządu. **Bez odpowiednich warunków gospodarczych firmy nie będą w stanie wypracować i dołączyć do kolejnej rewolucji przemysłowej, której kierunek wyznacza właśnie niemiecka koncepcja Przemysłu 4.0.** Polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza z sektora MSP, powinny dążyć do ciągłych inwestycji w automatyzację, robotyzację oraz zasoby ludzkie (operatorów i inżynierów). Niezbędne będzie dla nich także wprowadzenie zmian w modelach biznesowych, sposobach planowania długoterminowych strategii czy też zarządzania zasobami ludzkimi.

W chwili obecnej w Polsce nie ma jednolitego ekosystemu dla wprowadzenia rozwiązań wynikających z idei Przemysłu 4.0. Jego stworzenie wymaga oddolnej inicjatywy samych przedsiębiorstw, ale nie odniesie powodzenia bez systematycznego i przemyślanego wsparcia ze strony rządu.

Bibliografia

Brettel M., Friederichsen N., Keller M., Rosenberg M. (2014), *How Virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: an Industry 4.0 Perspective*, "International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering", z. 8, nr 1.

Hermann M., Pentek T., Otto B. (2015), *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios:*

A Literature Review, Technische Universität Dortmund, Dortmund.

Paprocki W. (2016), *Koncepcja Przemysł 4.0 i jej zastosowanie w warunkach gospodarki cyfrowej* [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szansa i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk.

Piketty T. (2015), *Kapitał w XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna:

Raport McKinsey&Company (2015), *Industry 4.0. How to navigate digitization of manufacturing sector* [online] <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/industry-four-point-o-how-to-navigae-the-digitization-of-the-manufacturing-sector>, dostęp: 18 maja 2016.

Gracel J. (2016), *Czy jesteś gotowy na czwartą rewolucję przemysłową?*, „Blog Harvard Business Review Polska” [online], <http://blogi.hbrp.pl/blog-biznesowy/czy-jestes-gotowy-na-czwarta-rewolucje-przemyslowa/>, dostęp: 18 maja 2016.

Hajkuś J. (2016), *W jakie technologie inwestują firmy produkcyjne w Polsce?*, „Biuletyn Automatyki” [online] http://www.astor.com.pl/downloads/biuletyn_automatyki/Biuletyn_Automatyki_87.pdf, dostęp: 18 maja 2016.

Raport Roland Berger (2014), *INDUSTRY 4.0 The new industrial revolution How Europe will succeed* [online] https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Industry_4_0_20140403.pdf, dostęp: 17 maja 2016.