

Wiedza
Gospodarka
Społeczeństwo



WYZWANIA WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI I GOSPODAREK

Redakcja naukowa
Andrzej Jaki, Bernard Ziębicki

WIEDZA – GOSPODARKA – SPOŁECZEŃSTWO

**WYZWANIA WSPÓŁCZESNYCH
ORGANIZACJI I GOSPODAREK**



Instytut Nauk Ekonomicznych
Polskiej Akademii Nauk



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

WIEDZA – GOSPODARKA – SPOŁECZEŃSTWO

WYZWANIA WSPÓŁCZESNYCH
ORGANIZACJI I GOSPODAREK

Redakcja naukowa

Andrzej Jaki, Bernard Ziębicki

Warszawa 2021

Wydawca
Instytut Nauk Ekonomicznych PAN
00-330 Warszawa, ul. Nowy Świat 72
www.inepan.pl, e-mail: inepan@inepan.pl

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzenci
Piotr Bartkowiak, Joanna Wiśniewska, Anna Wójcik-Karpacz

Redaktor językowy
Anna Mika

Projekt okładki
Jolanta Królas

ISBN 978-83-61597-74-2 (wersja drukowana)
ISBN 978-83-61597-75-9 (wersja elektroniczna pdf)

Skład i łamanie tekstu, druk i oprawa książki
Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
www.drukarnia.uek.krakow.pl
tel. (+48) 12 293 57 14
e-mail: drukarnia@uek.krakow.pl

Wydrukowano w Polsce
Wydanie I - Druk ukończono w 2021 roku

Spis treści

Wstęp	9
CZĘŚĆ I	WYZWANIA EKONOMICZNE I SPOŁECZNE GOSPODARKI XXI WIEKU
Rozdział 1	Jurij Renkas
	TERMODYNAMICZNE POCHODZENIE STAŁEJ EKONOMICZNEJ 15
Rozdział 2	Franciszek Bolechowski
	INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU (IOB) – KLASYFIKACJA INTERWENCJI NA PODSTAWIE ANALIZY LITERATURY 27
Rozdział 3	Janusz Nesterak, Natalia Nesterak
	EYE-TRACKING W ZASTOSOWANIACH NAUKOWYCH I KOMERCYJNYCH 35
Rozdział 4	Bartłomiej Kabaja, Natalia Kozik
	PRZYDATNOŚĆ METODY EYE-TRACKING DO OCENY PERCEPCJI WARSTWY WIZUALNEJ OPAKOWAŃ PRODUKTÓW PRZEZ KONSUMENTÓW 49
Rozdział 5	Agata Niemczyk, Jarosław Handzel, Donata Adler
	ZARZĄDZANIE CZASEM WOLNYM W KONTEKŚCIE PRZEMIAN DEMOGRAFICZNYCH – PERSPEKTYWA SENIORA 59
Rozdział 6	Aleksandra Borkowska, Krystian Fejkiel, Izabela Ryszka
	IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW DETERMINUJĄCYCH DECYZJE Kobiet w zakresie oszczędzania na emeryturę 71

CZĘŚĆ II	PROCESY PRZEKSZTAŁCEŃ I ROZWOJU WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE	
Rozdział 7	Paweł Kalandyk, Artur Hołda ANALIZA PROCESÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH W POLSKICH REALIACH GOSPODARCZYCH W LATACH 2016-2020	83
Rozdział 8	Lesya Ratushna MARKETINGOWA STRONA PRYWATYZACJI NA PRZYKŁADZIE UKRAINY – WYBRANE ASPEKTY	97
Rozdział 9	Marcin Komor, Justyna Krawczyk INTERNACJONALIZACJA POLSKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA SEKTORA SPOŻYWCZEGO – STUDIUM PRZYPADKU	107
Rozdział 10	Zofia Gródek-Szostak, Karolina Kotulewicz-Wisińska, Karolina Wanda Olszowska PRAWNO-ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA INWESTOWANIA CUDZOZIEMCÓW W NIERUCHOMOŚCI W POLSCE I TURCJI – STUDIUM PORÓWNAWCZE	117
Rozdział 11	Monika Malinowska-Olszowy TRANSFORMACJA KU GOSPODARCE OBIEGU ZAMKNIĘTEGO JAKO WYZWANIE DLA NOWOCZESNEGO MIASTA	127
Rozdział 12	Sebastian Brańka MARKETING TERYTORIALNY JAKO INSTRUMENT ODDZIAŁYWANIA NA NOWEGO MIESZKAŃCA – PODATNIKA	139
Rozdział 13	Daria Maciejewska, Dagmara Stangierska AKTYWNOŚĆ MARKETINGOWA POLSKICH WNNIC – NA PRZYKŁADZIE LAUREATÓW KONKURSU „POLSKIE KORKI 2020”....	149
CZĘŚĆ III	MECHANIZMY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI	
Rozdział 14	Justyna Chyla TURKUSOWE ZARZĄDZANIE W PRAKTYCE. PRZYKŁADY ORGANIZACJI TURKUSOWYCH W POLSCE	161
Rozdział 15	Maria Kocot INTERNETOWA AKTYWNOŚĆ PROSUMPcyjNA TURKUSOWYCH ORGANIZACJI	173
Rozdział 16	Andrzej Kozina TECHNIKI NEGOCJACJI BUDŻETOWYCH	185

Rozdział 17	Artur Jachimowski ANALIZA ORGANIZACYJNO-EKONOMICZNA FUNKCJONOWANIA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU GOSPODARKI ODPADAMI KOMUNALNYMI	195
Rozdział 18	Agnieszka Thier, Barbara Siuta-Tokarska, Katarzyna Żmija, Krzysztof Hornicki EKONOMICZNE ASPEKTY ROZSZERZONEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRODUCENTA W ZAKRESIE OPAKOWAŃ I ODPADÓW OPAKOWANIOWYCH	207
Rozdział 19	Magdalena Niewczas-Dobrowolska ZAUFANIE NA RYNKU ŻYWNOSCI	217
Rozdział 20	Anna Platta, Klaudia Ciosańska OCENA AKCEPTACJI PRZEZ WYBRANĄ GRUPĘ KOBIET JOGURTÓW JAGODOWYCH NA BAZIE MLEK I NAPOJÓW ROŚLINNYCH	227
CZĘŚĆ IV	KRYZYS PANDEMICZNY COVID-19 I JEGO IMPLIKACJE DLA FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU GOSPODARKI	
Rozdział 21	Iryna Manczak, Izabela Gruszka INNOWACJE W TURYSTYCE W DOBIE PANDEMII COVID-19	241
Rozdział 22	Ryszard Węgrzyn PANDEMIA COVID-19 A ZASTOSOWANIE INSTRUMENTÓW POCHODNYCH W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM	253
Rozdział 23	Marzena Wójcik PERSPEKTYWY WYKORZYSTANIA PRACY ZDALNEJ PO ZAKOŃCZENIU PANDEMII COVID-19	263
Rozdział 24	Łukasz Strączkowski, Piotr Bartkowiak PANDEMIA COVID-19 A LOKALNY RYNEK NIERUCHOMOŚCI MIESZKANIOWYCH – PRZYPADEK MIASTA POZNANIA	273
Rozdział 25	Halina Stoch-Chyc INWESTYCJE W NIERUCHOMOŚCI NA WYNAJEM W POLSCE A PANDEMIA COVID-19	289
	Autorzy	301

Wstęp

Mechanizmy funkcjonowania współczesnej gospodarki implikowane są przez oddziaływanie złożonych uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i politycznych. Wpływają one w różnych wymiarach na istotne przeobrażenia warunków i czynników determinujących funkcjonowanie różnych podmiotów rynkowych, a poprzez to rodzą szereg nowych wyzwań, przed którymi one współcześnie stają. Transformacja cyfrowa, będąca efektem czwartej rewolucji przemysłowej, oddziaływanie i wzrastające znaczenie procesów globalizacji, a także globalne kryzysy gospodarcze i społeczne ukształtowały znacząco odmienny ład ekonomiczny i społeczny, stanowiący fundament funkcjonowania i rozwoju współczesnych gospodarek i ich podmiotów.

Procesy deregulacji i liberalizacji gospodarek, wzrastająca ich otwartość i współzależność, przyczyniły się do intensyfikacji przepływów kapitału w wymiarze globalnym, szybkiego rozwoju rynków finansowych oraz wzrastającego znaczenia globalnych korporacji. Swoboda przepływu zasobów gospodarczych, rozwój technologii cyfrowych oraz wzrastające znaczenie zasobów niematerialnych, jako składników potencjału przedsiębiorstwa, stały się siłami napędowymi dla wyłonienia się czwartej rewolucji przemysłowej. Jej symbolem jest Przemysł 4.0 zorientowany na digitalizację i mechatronizację produkcji oraz wskazywanie nowego podejścia do zarządzania efektywnością przedsiębiorstw. Transformacja cyfrowa stała się czynnikiem stymulującym automatyzację środowiska wytwórczego, jak również tworzenie cyfrowych łańcuchów wartości umożliwiających wielokierunkową komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pomiędzy nim a jego otoczeniem.

Pierwsze dekady obecnego stulecia ukazały także siłę wpływu sytuacji kryzysowych na funkcjonowanie gospodarek i ich podmiotów. Globalny kryzys gospodarczy przypomniał zarządzającym, że kryzysy stanowią nieodłączny element funkcjonowania gospodarki oraz czynnik implikujący potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań ekonomicznych, społecznych i prawnych gwarantujących wszystkim podmiotom zdolność przetrwania i możliwość realizacji ich

różnych celów. Pandemia koronawirusa COVID-19 przyczyniła się do niespotykanej od dziesięcioleci destabilizacji ekonomicznej, społecznej i politycznej w wymiarze globalnym.

Niniejsza monografia, będąca kolejnym rezultatem współpracy naukowej Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi środowiskami naukowymi oraz biznesowymi, podejmuje wymienioną problematykę z perspektywy teoretycznej, metodycznej i praktycznej prezentowanej w kolejnych rozdziałach. Została ona podzielona na następujące cztery wzajemnie dopełniające się części:

- I. Wyzwania ekonomiczne i społeczne gospodarki XXI wieku.
- II. Procesy przekształceń i rozwoju we współczesnej gospodarce.
- III. Mechanizmy zarządzania organizacjami.
- IV. Kryzys pandemiczny COVID-19 i jego implikacje dla funkcjonowania i rozwoju gospodarki.

Część pierwsza zatytułowana „Wyzwania ekonomiczne i społeczne gospodarki XXI wieku” podejmuje problematykę odnoszącą się do szeregu nowych zagadnień determinujących przemiany ekonomiczne i społeczne zachodzące we współczesnej gospodarce. Poszczególne rozdziały koncentrują się na ukazaniu zróżnicowanych zmian w otoczeniu ekonomicznym i społecznym, wynikających z postępu technologicznego, rozwoju instytucji wspierających podmioty biznesowe oraz zachodzących przeobrażeń demograficznych i ich konsekwencji.

Druga część monografii pt. „Procesy przekształceń i rozwoju we współczesnej gospodarce” podkreśla znaczenie oddziaływania procesów wielokierunkowych zmian na mechanizmy funkcjonowania podmiotów rynkowych. W tym kontekście autorzy eksponują znaczenie procesów transformacji, restrukturyzacji i internacjonalizacji dla przeobrażeń systemów ekonomicznych, społecznych i prawnych, rozpatrywanych z perspektywy globalnej, regionalnej i lokalnej.

W trzeciej części, zatytułowanej „Mechanizmy zarządzania organizacjami”, zwrócono uwagę na ważne współcześnie wyznaczniki zarządzania różnymi rodzajami organizacji. W poszczególnych rozdziałach ukazano to z perspektywy turkusowego zarządzania, zarządzania podmiotami publicznymi oraz społeczno-kulturowych determinant procesu zarządzania.

Ostatnia część monografii, opatrzona tytułem „Kryzys pandemiczny COVID-19 i jego implikacje dla funkcjonowania i rozwoju gospodarki”, stanowi nawiązanie do szczególnego czynnika, mającego od ubiegłego roku znaczący wpływ na funkcjonowanie gospodarki i jej podmiotów. Autorzy podjęli w tym kontekście zagadnienia przeobrażeń w funkcjonowaniu sektora turystycznego, rynku finansowego, rynku pracy oraz rynku nieruchomości.

Jako redaktorzy naukowcy niniejszej monografii kierujemy w tym miejscu słowa podziękowania do wszystkich Autorów za przyjęcie zaproszenia do jej współtworzenia oraz podzielenia się z czytelnikami wynikami prowadzonych przez siebie badań.

Andrzej Jaki, Bernard Ziębicki

CZĘŚĆ I WYZWANIA EKONOMICZNE I SPOŁECZNE
GOSPODARKI XXI WIEKU

Termodynamiczne pochodzenie stałej ekonomicznej

Jurij Renkas

1. Wprowadzenie

Z II zasady termodynamiki wiadomo, że potencjał kapitału ulega spontanicznemu, losowemu rozpraszaniu. Wynika to z faktu, że ludzkie ciało działa jak silnik cieplny, więc zgodnie z tą zasadą musi tracić część energii. Zrównoważenie tej straty określa zasadę sprawiedliwego wynagrodzenia. Na tej podstawie w opracowaniu postawiono hipotezę o istnieniu stałej wielkości ekonomicznej, określającej dyspersję kapitału. Jej wielkość zbadano na podstawie danych pochodzących z gospodarki Ukrainy. Dane to liczny zbiór ankiet zawierających informacje o oczekiwaniach płacowych osób poszukujących pracy. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w Urzędach Pracy z pięciu różnych obwodów na Ukrainie. Zaletą przeprowadzenia tego rodzaju badania w Urzędach Pracy jest to, że analizie poddawane są osoby poszukujące pracy. Znajdując się pod presją bezrobocia i wolnego rynku pracy, ankietowani nie mają wygórowanych oczekiwań co do wysokości wynagrodzenia. To, czego oczekują, to wynagrodzenia, które zapewniłyby im możliwość utrzymania swojej rodziny. Poszukujący pracy zatem nie ma nadmiernych wymagań, lecz liczy się z kosztami utrzymania, dlatego zaznaczone oczekiwania płacowe stanowią dobry materiał do analizy występowania stałej ekonomicznej w gospodarce Ukrainy.

2. Fundamentalne zasady i stałe w nauce

Powszechnie przyjmuje się, że nauki naturalne (przyrodnicze) starają się wyjaśnić, jak działa świat wokół nas. Fizyka, chemia, astronomia, nauki o Ziemi i biologia wyróżniają się cechami, które sprowadzają je do poziomu nauk naturalnych. Uchwycenie głównych niezbywalnych cech nauk naturalnych pozwala określić kryteria, które decydują o zaliczaniu do ich grona.

W poszukiwaniu charakterystyk nauk naturalnych pomocna jest wypowiedź znanego fizyka M. Gleisera (2008, s.124), który użył celnej metafory, przedstawiając, że uczeni tworzą po prostu opisy zjawisk otaczającego nas świata, przy czym są trzy cechy charakterystyczne ich utworów. W tych opisach występują: (a) stałe wielkości, (b) prawa fundamentalne i (c) metoda naukowa. Autor stwierdza, że *stałe fizyczne* to litery alfabetu w tych opisach, a *fundamentalne prawa* natury odpowiadają regułom gramatycznym. Konstruując te opisy, uczeni kierują się dobrze znaną *metodą naukową*. M. Gleiser wskazuje także na potrzebę umiarkowania co do możliwości kompletnego i finalnego opisu rzeczywistości i jej zjawisk, co jest naturalne i zgodne z wymaganiami metody naukowej określonej przez epistemologię Karla Poppera i Imre Lakatosa.

Ważnym wyróżnikiem nauk naturalnych jest odkrywanie i respektowanie zasad fundamentalnych, czyli praw natury. Są to zasady, którym podlegają naturalne zjawiska naszego świata (Schwartz, 2013). Te prawa są fundamentalne, co oznacza, że są odkrywane, lecz nie podlegają dowodzeniu, natomiast bez ich uwzględnienia nic nie zostanie poprawnie wyjaśnione. Na szczególną uwagę zasługują I i II zasada termodynamiki oraz ich rola w wyjaśnianiu różnorodnych zjawisk. Głębsze teoretyczne podstawy wiedzy o zasadach fundamentalnych zawierają dzieła P. Atkinsa (2005, 2007).

Z kolei, odnosząc się do stałych oraz tego, jak je postrzegają uczeni, interesujące jest przytoczenie określenia roli stałych fizycznych podanego przez S. Hawkinga (1990, s. 120):

Prawa nauki, jak je dzisiaj znamy, zawierają wiele podstawowych stałych fizycznych, takich jak ładunek elektronu lub stosunek masy protonu do masy elektronu. Nie potrafimy, przynajmniej dzisiaj, obliczyć tych stałych na podstawie jakiegś teorii, musimy wyznaczyć je doświadczalnie.

Jak pisze H. Kragh (2016, s. 301), “[...]fundamentalna stała (...) nie wynika z żadnej znanej teorii fizycznej i nie można jej wyrazić przez żadne inne stałe”. Autor wyszczególnia podstawowe stałe przyrody: prędkość światła c , stała Plancka h (kwant działania), stała grawitacji G , masa elektronu m , masa protonu M , ładunek elementarny e . Odkrywane i obliczane stałe są łącznikiem z wiedzą niedostępną ludzkim umysłom. Nie mamy teorii ujawniającej pełną wiedzę o grawitacji, ale obliczenie stałej G pozwoliło na określenie wielkości przyspieszenia ziemskiego i uruchomienie szybkiego postępu technicznego. Jednak, skoro są oddziaływania grawitacyjne, to można przyjąć, że istnieje wiedza o tym zjawisku, ale poza obecnym intelektualnym i dyskursywnym zasięgiem człowieka. Mimo niekompletnej wiedzy stała umożliwia pozytywne działania. Jak dowodzą uczeni, istniejący układ stałych warunkuje istnienie świadomego życia na Ziemi.

Czy w rozważaniach ekonomicznych mogą pojawiać się stałe na wzór nauk naturalnych? Do pewnego stopnia sygnalizuje to fizjokratyzm odwołujący się do sił natury oraz wpływu procesu fotosyntezy na wyniki gospodarki. Fizjokraci jako pierwsi zauważyli i naukowo ujęli wpływy przyrody na gospodarkę. Uczynili ważny krok w prawidłowym kierunku.

3. Termodynamiczna natura życia

Przejawy i stosowanie fundamentalnych zasad w kontekście ekonomicznym zostały dogłębnie przedstawione w artykule (Dobija, Renkas, 2021) wraz z wyjaśnieniem podstawowych kategorii ekonomicznych: kapitału, pracy, wartości, a także podstaw ich pomiaru. W kontekście nauk ekonomicznych II zasada termodynamiki zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ jest podstawą istnienia życia biologicznego, jego trwania i rozwoju. Różne badania pokazały, że już pierwotne określenie II zasady dokonane przez Sir Kelvina ma bezpośrednie zastosowanie w rozwiązywaniu ważnych problemów ekonomicznych.

Drugie prawo termodynamiki może być formułowane na trzy równoważne sposoby (Adamczyk, 2008):

- (Entropowo) – Entropia układu izolowanego nie maleje.
- (Kelvina) – Nie jest możliwy taki proces, którego jedynym rezultatem byłoby wykonanie pracy równoważnej ciepłu otrzymanemu ze źródła. Silnik cieplny nie może działać bez chłodnicy.
- (Clausiusa) – Nie jest możliwy taki proces, którego jedynym rezultatem byłoby przeniesienie ciepła z ciała zimnego do gorącego.

Zastosowanie sformułowania II zasady termodynamiki, że silnik cieplny nie może pracować bez chłodnicy, stosuje się bezpośrednio do człowieka. Rzecz w tym, że organizm ludzki także funkcjonuje, przetwarzając żywność na energię według zasad działania silnika cieplnego. Oznacza to, że człowiek, żyjąc i pracując, rozprasza część energii do otoczenia, które pełni funkcję chłodnicy. W tym stanie rzeczy naturalnie pojawia się hipoteza, że godziwe wynagrodzenie powinno równoważyć to rozproszenie, dzięki czemu organizm zachowa istniejące zasoby, nie doświadczając ich deprecjacji. Aby wszystko co potrzebne pozyskać dla siebie i potomstwa, musimy pracować, więc II zasada termodynamiki wymusza procesy pracy, w których problematyka godziwego wynagradzania pojawia się naturalnie. Badania w tym zakresie doprowadziły do zastosowania wspomnianej stałej, zatem tak fundamentalna zasada, jak i wielkość stała, są nieodłączne w rachunku kapitału ludzkiego, co zostało wyjaśnione w dalszej części artykułu. Powyższe treści wskazują także, że omawianą zasadę P. Atkins (2005) słusznie uznaje za motor zmian.

Warto także zwrócić uwagę na teorię systemów autonomicznych M. Mazura (1976) i jej wielorakie zastosowania. System autonomiczny, jak organizm ludzki, utrzymuje równowagę dzięki równoważeniu ubytku zdolności do wykonywania pracy powiększaniem liczby biologicznych generatorów, faktycznie różnorodnych tkanek. Ta niezwykle ważna teoria ma także za podstawę II zasadę termodynamiki.

M. Krauze (2020), opisując termodynamikę ciała człowieka, stwierdza, że jest ono pewnego rodzaju silnikiem, który wymaga, podobnie jak w silnikach technicznych, dostarczenia paliwa. Paliwem są w tym przypadku pokarmy, tj. węglowodany, białka i tłuszcze. Po wprowadzeniu do organizmu substancje te zostają wciągnięte w tryby metabolizmu (przemiany materii) i spalone do prostych związków (głównie CO_2 i H_2O). W procesie tym jest wyzwolana energia, która w mięśniach może zostać częściowo przekształcona w energię mechaniczną, ujawniając się w postaci skurczów izometrycznych lub izotonicznych. Jednak znaczną większość (ponad 80%) stanowi, podobnie jak w silniku, ciepło.

P. Atkins (2005, s. 157-158) z kolei zaznacza, że "Abstrakcyjny silnik cieplny znajdujący się w naszym organizmie jest rozproszony między wszystkie komórki naszego ciała i przyjmuje tysiące różnych form". Autor wyjaśnia działanie tego silnika cieplnego za pośrednictwem cząsteczki ATP (adezynotryfosforan), która dzięki enzymom przekształca się w adenylozodifosforan, uwalniając przy tym energię.

Uprzedzając dalsze rozważania, można powiedzieć, że w wyniku wielu badań zapoczątkowanych estymacją finansowej premii za ryzyko doszło do identyfikacji i określenia stałej ekonomicznej w rozmiarze $a = 0,08$ [1/rok], która wiąże się z poruszonymi wyżej kwestiami. Jest to więc przykład stałej, której zastosowania okazują się niezbędne w teorii kapitału i pomiaru kapitału ludzkiego. Ta wielkość kontroluje godziwe wymiary płac, cen, stopy zysku, jest wielkością referencyjną dla stóp dyskontowych i procentowych.

Model przyrostu kapitału, który jest rozwinięciem formuły procentu składanego i uwzględnia oddziaływania stałej ekonomicznej oraz wpływu I i II zasady termodynamiki, przyjmuje następującą postać (Dobija, Renkas, 2020, s. 2089):

$$K_{t,p,s,m} = K_0 \times e^{(a-s+m)t} \quad (1.1)$$

gdzie: K_0 – kapitał początkowy, a – stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu, kwantyfikująca wpływ natury na wzrost ekonomiczny, s – tempo naturalnego, spontanicznego rozpraszania się kapitału, wynikające z II zasady termodynamiki, m – tempo przyrostu kapitału na skutek wykonywanej pracy.

Znamienną cechą powyższej formuły jest występowanie kapitału początkowego K_0 , co stanowi wyraz fundamentalnej zasady, że kapitał nie powstaje z ni-

czego. Tylko już posiadany kapitał może się powiększać dzięki procesom pracy lub na skutek rozpraszania się ulegać zmianie. W formule tej mieszczą się także oddziaływania określone przez II zasadę termodynamiki ($-s$) oraz przeciwdziałanie rozpraszaniu kapitału przez pracę (m). Te oddziaływania przejawiają się powszechnie. Remont drogi czy maszyny produkcyjnej przywraca jej początkowy kapitał, czyli zdolność do wykonywania pracy.

Na szczególną uwagę zasługuje czynnik potencjalnego wzrostu (a), który określa średnie tempo pomnażania kapitału początkowego, jeśli nakłady pracy niwelują naturalną dyspersję. W celu zidentyfikowania i potwierdzenia jego wartości przeprowadzono autorskie badanie empiryczne, omówione w dalszej części opracowania.

Przedstawiony ogólny model wzrostu kapitału w gospodarowaniu (1.1) odnosi się także do organizmów żywych, których cechą jest to, że ich procesy życiowe (biochemiczne) działają według zasad pracy silnika cieplnego (Atkins, 2005). Zatem, ogólny model kapitału prowadzi bezpośrednio do określenia sposobu pomiaru kapitału ludzkiego pracownika $H(a,t)$. Modelowe ujęcie jest następujące:

$$H(a,t) = H_0 e^{(m - s + a)t} = H_0 e^{at} \quad (1.2)$$

gdzie: $H(a,t)$ – wartość kapitału ludzkiego, a – stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu, t – upływ czasu.

Na podstawie wzoru (1.2) formułuje się model pomiaru kapitału ludzkiego zgodnie z zasadami rachunku ekonomicznego, w którym stała „ a ” stanowi stopę kapitalizacji. Zauważmy, że aby człowiek mógł wykonywać pewną pracę, musi wcześniej zgromadzić odpowiedni poziom kapitału ludzkiego, który jest jego zdolnością do wykonywania pracy. W związku z tym, wartość kapitału ludzkiego ulega zmianie w okresie od urodzenia do zakończenia aktywności zawodowej, a jego rozmiar wyznaczają niezbędne nakłady, jak: k – roczne koszty utrzymania, e – roczne koszty edukacji profesjonalnej, t – liczba lat kapitalizacji kosztów utrzymania i kosztów edukacji profesjonalnej, T – liczba lat pracy zawodowej, w – parametr zdolności uczenia się, a – stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu (8% [1/rok]).

Identyfikacja tych nakładów oraz określenie funkcji wzrostu kapitału w wyniku nabywanego doświadczenia prowadzi do wielokrotnie weryfikowanego modelu kapitału ludzkiego przedstawianego w wielu wcześniejszych opracowaniach (np.: Dobija, 1998; Koziół, 2011; Renkas, 2016, 2017, 2020):

$$H(a,t,T) = [K(a,t) + E(a,t)] \times [1 + Q(T)] \quad (1.3)$$

gdzie: $H(a,t,T)$ – wartość kapitału przypisana osobie z doświadczeniem T lat pracy, $K(a,t)$ – skapitalizowane koszty utrzymania, $E(a,t)$ – skapitalizowane koszty

edukacji, $Q(T)$ – czynnik wzrostu doświadczenia z wpływem T lat pracy, a – stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu.

Mając ustaloną wartość kapitału ludzkiego, uwzględnia się naturalne i spontaniczne rozpraszanie tego kapitału powodowane przez II zasadę termodynamiki (Dobija, Renkas, 2021). Tempo rozpraszania określa zmienna losowa „ s ” o wartości średniej „ a ”. Zatem dla zachowania pierwotnej wartości kapitału ludzkiego określa się wielkość płacy godziwej $W(a)$ równą dyspersji kapitału. To rozumowanie prowadzi do formuły:

$$W(a) = \check{E}[s \times H(a,t,T)] = a \times H(a,t,T) \quad (1.4)$$

Płaca wyznaczona wzorem (1.4) jest godziwa, ponieważ równoważąc rozproszenie, zapewnia, że kapitał ludzki pracownika nie ulega deprecjacji. Dowodzi się empirycznie, że wynagrodzenie określone formułą (1.4) pozwala rodzicom na doprowadzenie dwojga potomków do poziomu kapitału posiadanego przez rodziców na starcie do pracy zawodowej. Wielkość „ a ” przedstawia stałą ekonomiczną, której istnienie zostało dotychczas potwierdzone okresowym przyrostem kapitału w przedsiębiorczości w USA (Kurek, 2012), na podstawie danych o okresowych zyskach i stopach zwrotu z akcji w USA (Goetzmann, Ibbotson, 2006), badań nad oczekiwaniami płacowymi w gospodarce Polski (Oliwkiewicz, 2020; Kurek, Górski, 2020) oraz na podstawie płac minimalnych w gospodarce USA (Dobija, Renkas, 2021). W niniejszym artykule wielkość stałej ekonomicznej badana jest na podstawie danych pochodzących z gospodarki Ukrainy.

4. Badanie występowania stałej ekonomicznej w oczekiwanich płacowych na Ukrainie

Jak wykazano wyżej, wartość stałej ekonomicznej jest kluczową częścią modelu pomiaru kapitału ludzkiego. Badanie w celu identyfikacji i ustalenia jej rozmiaru przeprowadzono na podstawie gospodarki Ukrainy. Dane to liczny zbiór ankiet zawierających informacje o oczekiwanich płacowych osób poszukujących pracy. Badanie zostało przeprowadzone w Urzędach Pracy z pięciu różnych obwodów Ukrainy: Mykolaivskiy, Lvivskiy, Kirovohradskiy, Zhytomyrskiy oraz Vinnytskyi. Badanie obejmowało urzędy z liczbą zarejestrowanych bezrobotnych powyżej 350 osób.

Ankieta składała się z 5 pytań podzielonych na następujące sekcje tematyczne, dotyczące: płci, wieku; wykształcenia osoby, doświadczenia pracy zawodowej oraz rozmiaru oczekiwanej płacy w przypadku zatrudnienia. Przy współpracy z pracownikami właściwych Urzędów Pracy zgromadzono 3 920 ankiet, co

pozwoili objąć badaniem prawie 100% osób zarejestrowanych jako bezrobotni w wymienionych urzędach.

Informacje z ankiet dotyczące wieku, wykształcenia oraz doświadczenia pracy stanowiły podstawę do oszacowania na podstawie formuły (1.3) wartości kapitału ludzkiego osób ankietowanych. Za pomocą wzoru na ustalenie zasadniczego wynagrodzenia godziwego (stanowi rozwinięcie wzoru (1.3): $W(a) = a \times H(a,t,T)/12/1,415$, gdzie: $W(a)$ – godziwa płaca zasadnicza netto, a – stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu ($a = 8\%[1/\text{rok}]$), $H(a,t,T)$ – wartość kapitału ludzkiego, 1,415 – wielkość pomniejszenia o kwotę świadczeń społecznych, płaconych przez pracownika i pracodawcę oraz podatku dochodowego; łącznie 41,5%), obliczono kwoty miesięcznego wynagrodzenia netto, które powinny otrzymywać osoby ankietowane, wychodząc z poziomu zgromadzonego przez nich kapitału ludzkiego. Jak wiadomo, płaca na tym poziomie kompensuje rozpraszczenie personalnego kapitału pracownika. Porównując ustalone na podstawie powyższego wzoru płace teoretyczne ($W(a)$) ze wskazanymi przez osoby ankietowane wynagrodzeniami oczekiwanymi (WO), oszacowano procent zgodności tych płac. Podstawowe statystyki opisujące uzyskane procenty zgodności dla 3 920 osób ankietowanych zestawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Podstawowe statystyki procentu zgodności płac oczekiwanych i ustalonych na podstawie teorii kapitału ludzkiego

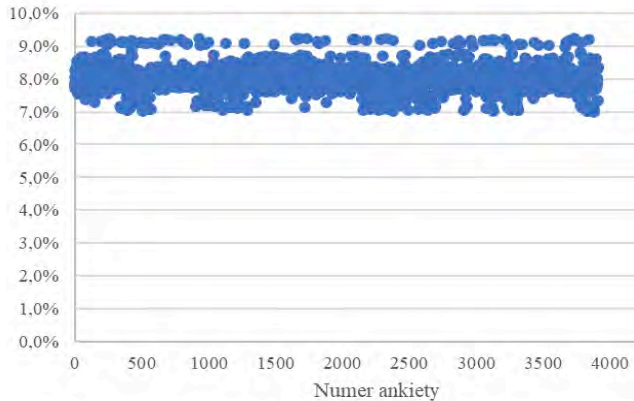
Wielkości statystyczne	Procent zgodności płac oczekiwanych i ustalonych na podstawie modelu teoretycznego
Średnia wartość	100,30%
Mediana	100,43%
Odchylenie standardowe	0,048%
Wielkość próby (liczba osób ankietowanych)	3 920

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony w tabeli 1.1 poziom odchylenia standardowego (0,048%) oraz uzyskana średnia wartość (100,3%) wskazują na bardzo wysoki poziom zgodności płac oczekiwanych (WO) i ustalonych na podstawie modelu teoretycznego ($W(a)$), który uwzględnił w obliczeniach stałą ekonomiczną ($8\% [1/\text{rok}]$). Zatem postawiono hipotezę badawczą, że w oczekiwaniach płacowych osób poszukujących pracy identyfikuje się stałą wielkość określającą średnie roczne tempo naturalnego rozpraszczenia się wartości kapitału. Jeśli „ s ” zmienna losowa określająca rozpraszczenie kapitału ludzkiego i „ a ” = $\check{E}(s)$, to:

$$a = \check{E}(s) = 0,08 [1/\text{rok}] = 0,00021918 [1/\text{dzień}] \quad (1.5)$$

Do celów testowania empirycznego średniej wartości „a” zastosowano model wynagrodzenia godziwego (1.4), pozwalającego na zachowanie kapitału ludzkiego. Przekształcając wzór (1.4) do postaci $a = W/H$, otrzymano podstawowe równanie do oszacowania rozmiaru średniej wartości „a” ze zbioru danych ankietowych. W miejsce W podstawiano wielkość płacy oczekiwanej, z kolei w miejsce H oszacowaną wartość kapitału ludzkiego osób ankietowanych. Wykres rozrzutu ustalonych wartości „a” przedstawiono na rysunku 1.1 (wylimitowano 12 wyników testowych znacząco odbiegających od reszty wyników).



Rysunek 1.1. Wykres rozrzutu ustalonych na podstawie danych ankietowych wartości „a”.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1.1 ilustruje wysoki poziom skupienia ustalonych wyników wokół wartości 8%. Główne wielkości statystyczne, uzyskane na podstawie 3 920 oszacowanych wartości „a”, zestawiono w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Opisowe statystyki zbioru ustalonych wielkości „a”

Wielkości statystyczne	Wartość „a”
Dolna wartość przedziału ufności	0,079702
Górna wartość przedziału ufności	0,080252
Średnia wartość	0,079977
Odchylenie standardowe	0,005237
Q1	0,078013
Mediana	0,079658
Q3	0,081416
Kurtoza	208,49
Wielkość próby (n)	3 920
Poziom ufności	0,999

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z tabeli 1.2, w grupie 3 920 osób ankietowanych średnia wartość „a” w świetle oczekiwań płacowych znajduje się na poziomie bardzo zbliżonym do liczby 0,08. Rozkład prawdopodobieństwa jest leptokurtyczny (wysoko wysmukły), co wskazuje na wysokie skupienie wyników generalnie wokół 8%. O ogromnym znaczeniu wyników badania świadczy także przyjęty wysoki poziom ufności (0,999), przy czym rozpiętość między oszacowaną dolną a górną wartością przedziału ufności mieści się w granicach 0,00055. Zatem, badanie oczekiwanych wynagrodzeń jako procentu od wartości kapitału ludzkiego osób poszukujących pracy potwierdziło występowanie w gospodarce Ukrainy stałej wielkości mocno zbliżonej do 8%. Warto zaznaczyć, że podobne wyniki na gruncie gospodarki Polski uzyskały I. Cieślak (2008) i B. Oliwkiewicz (2019).

5. Zakończenie

W swoim znanym dziele *The Fabric of Reality* David Deutsch (1997) przedstawia ważną myśl, że jeden człowiek nie jest w stanie zapamiętać wszystkich znanych faktów, jednak mógłby zrozumieć wszystko, co jest zrozumiane. Nie ma człowieka, który zapamiętałby wszystkie dane obserwacyjne z ruchu planet, ale wielu astronomów w ramach współczesnej wiedzy rozumie te ruchy. Jest to możliwe, ponieważ zrozumienie nie zależy od znajomości wielkiej liczby faktów samych w sobie, ale od posiadania prawidłowych pojęć, wyjaśnień i teorii. Kiedy na początku XX w. ogólna teoria względności Einsteina w opisywaniu ruchu planet wyparła newtonowską teorię grawitacji i ruchu, w zasadzie przewidywała poprawnie nie tylko wszelkie ruchy planet, ale również wszystkie inne efekty związane z grawitacją, przy czym pozostawała w zgodzie z najdokładniejszymi przeprowadzonymi dotychczas pomiarami. Jest to przykład, jak jedna stosunkowo prosta teoria o szerokim zasięgu stosowania może obejmować sobą nieskończoność nieprzystawalnych faktów. Podobnie jest z teorią godziwej płacy, bazującej na fundamentalnych prawach rzeczywistości i ujawnionej stałej ekonomicznej.

Znaczenie przedstawionego w opracowaniu badania empirycznego polega na tym, że oddziaływanie stałej ekonomicznej identyfikuje się również w gospodarce Ukrainy. W świetle dotychczasowych wyników badań pozwala to na wyciągnięcie ważnego wniosku, że stała ta przejawia swoje oddziaływanie niezależnie od kraju, w którym podjęto próbę jej identyfikacji. Badania na gruncie gospodarki USA (Kurek, 2012; Dobija, Renkas, 2021), Polski (Kurek, Górski, 2020; Oliwkiewicz, 2020; Cieślak, 2008) czy Ukrainy dały podobne wyniki, ujawniając wielkość stałej ekonomicznej na poziomie 0,08 [1/rok]. Warto zauważyć, że odkrycie stałej wielkości w naukach ekonomicznych i jej termodynamicznego pochodzenia przyczyniły się do intensywnego rozwoju naukowego programu badań w sferze kapitału ludzkiego.

Bibliografia

1. Adamczyk, A. (2008). *Lectures and Animations in General Physics. Thermodynamics*. http://www.if.pw.edu.pl/~anadam/WykLadyFO/FoWWW_27.html (dostęp: 03.10.2020).
2. Atkins, P. (2005). *Palec Galileusza. Dziesięć wielkich idei nauki*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
3. Atkins, P. (2007). *Four Laws that Drive the Universe*. New York: Oxford University Press,.
4. Cieslak, I. (2008). Value of Human Capital and Wage Disparities. In I. Górowski, (ed.), *General Accounting Theory Evolution and Design for Efficiency* (pp. 289-303). Warszawa: WYDAWNICTWA AKADEMICKIE I PROFESJONALNE.
5. Deutsch, D. (1997). *The Fabric of Reality*, Viking Adult.
6. Dobija, M. (1998). How to place human resources into the balance sheet. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 3(1), 83-92.
7. Dobija, M., Renkas. J. (2020). Accounting among the Natural Sciences. *Modern Economy*, 11, 2081-2100. DOI: 10.4236/me.2020.1112138.
8. Dobija, M., Renkas. J. (2021). The thermodynamic principles as the theoretical basis of fair remuneration. *International Journal of Physical Research*, 9(1), 1-6.
9. Gleiser, M. (2008). Nie ma nic złego w tym, że nie wiemy wszystkiego. In J. Brockman (ed.), *Niebezpieczne idee we współczesnej nauce*. Sopot: Wydawnictwo Smak Słowa i Wydawnictwo Academica.
10. Goetzmann, W.N., Ibbotson, R.G. (2006). History and the Equity Risk Premium. In W.N. Goetzmann, R.G. Ibbotson (ed.), *The Equity Risk Premium: Essays and Explorations*, Yale School of Management, Oxford University Press.
11. Hawking, W.S. (1990). *Krótką historia czasu – od wielkiego wybuchu do czarnych dziur*. Warszawa: Wydawnictwo Alfa.
12. Kozioł, W. (2011). Stała potencjalnego wzrostu w rachunku kapitału ludzkiego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 19, 252-260. Uniwersytet Rzeszowski.
13. Kragh, H. (2016). *Wielkie spekulacje. Teorie i nieudane rewolucje w fizyce i kosmologii*, Kraków: Copernicus Center Press.
14. Krauze, M. (2020). *Termoregulacja organizmu człowieka i obciążenie termiczne*, http://nop.ciop.pl/m4-5/m4-5_1.htm (dostęp: 14.09.2020).
15. Kurek, B. (2012). An Estimation of the Capital Growth Rate in Business Activities. *Modern Economy*, 3(4), 364-372. DOI: 10.4236/me.2012.34047.
16. Kurek, B., Górowski, I. (2020). Gender and Age as Determinants of Expected Rate of Return on Human Capital. *Central European Management Journal*, 28, 4/2020, 30-50.
17. Mazur, M. (1976). *Cybernetyka i charakter*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
18. Oliwkiewicz, B. (2019). *Oczekiwania płacowe a godziwe wynagrodzenia absolwentów studiów ekonomicznych*, dysertacja doktorska, <https://kangur.uek.krakow.pl>.
19. Oliwkiewicz, B. (2020). Oczekiwania płacowe a godziwe wynagrodzenia absolwentów studiów ekonomicznych. W D. Fatuła (red.), *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji*, s. 67-94. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.

20. Renkas, J. (2017). Kapitał kreatywności – pomiar i wynagradzanie, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 50(2), 413-426. Uniwersytet Rzeszowski <http://dx.doi.org/10.15584/nsawg.2017.2.28>.
21. Renkas, J. (2016). Nierówności płacowe a stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 47(3), 466-480, <https://doi.org/10.15584/nsawg.2016.3.34>.
22. Renkas, J. (2020). The human capital theory as the basis for development of integrated reporting, *Journal of Social Sciences*, 2(2), 23-31.
23. Schwartz, N., “*Laws of Nature*”, Internet Encyclopedia of Philosophy, <http://www.iep.utm.edu/lawofnat/> (dostęp: 14.01.2019).
24. Закон України “Про Державний бюджет України”, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text> (dostęp: 10.02.2021).

Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB) – klasyfikacja interwencji na podstawie analizy literatury¹

Franciszek Bolechowski

1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w światowej gospodarce oraz rozwój nowego instytucjonalizmu spowodowały, że działalność Instytucji Otoczenia Biznesu jest szczególnie ważna w krajach o niskim i średnim dochodzie (LMIC – ang. *Low and Middle Income Countries*). Środki finansowe kierowane na ten cel przez rządy poszczególnych państw, jak również poprzez organizacje międzynarodowe, mają na celu niwelowanie niedoskonałości rynku i ograniczeń instytucjonalnych utrudniających rozwój przedsiębiorczości (Cravo & Piza, 2019).

W literaturze przedmiotu można znaleźć dowody świadczące o tym, że interwencje wspierające biznes poprawiają wyniki poszczególnych przedsiębiorstw i tworzą miejsca pracy (Grimm & Paffhausen, 2015).

Istnieją również dowody potwierdzające, iż globalne środowiska biznesowe w coraz większym stopniu charakteryzują się dynamiczną współpracą nie tylko z prywatnymi podmiotami nastawionymi na zysk, lecz także z organizacjami *non-profit*, których głównym celem jest dostarczenie takich dóbr publicznych, jak edukacja, transport czy usługi użyteczności publicznej (Boddewyn & Doh, 2011; Merkert & Wong, 2020; Lee, Wu & Lee, 2019; Sharmeen & Meurs, 2019; Petrick & Gramzo, 2012; Varadarajan & Kaul, 2018).

W artykule podjęto próbę określenia, czym są Instytucje Otoczenia Biznesu, oraz dokonano syntezy ich elementów składowych, a w rezultacie zaproponowano ujednoczenie terminologii dotyczących tego zagadnienia.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

2. Nowa Ekonomia Instytucjonalna – podstawowe pojęcia

W ostatnich latach w dziedzinie ekonomii obserwowany jest bardzo szybki rozwój nurtów instytucjonalnych, szczególnie tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej – NEI (Davis & Marquis, 2005; Roberta & Yoguelb, 2016; Geels, 2020). Przyczyn wzrostu zainteresowania tym nurtem można upatrywać w dynamice zmian zachodzących na świecie, przyspieszeniu procesów globalizacji oraz trudnościach związanych z wyjaśnieniem coraz bardziej złożonych zjawisk gospodarczych przez dominującą do tej pory w nauce ekonomię neoklasyczną (Rudolf, 2016, s. 39). Należy jednak zwrócić uwagę, że neoinstytucjonalizm nie zastępuje ekonomii neoklasycznej, starając się jedynie uzupełniać ją o elementy wyjaśniające rzeczywistość gospodarczą i społeczną. Stąd też wynikają podstawowe różnice pomiędzy NEI a klasycznym instytucjonalizmem rozwijającym się na przełomie XIX i XX w. (Słomka-Gołębiowska, 2009; Rudolf, 2016).

NEI jest bardzo istotny we współczesnej ekonomii, ponieważ stara się uwzględnić zjawiska i problemy powstałe w wyniku rozwoju gospodarczego. Zagadnienia te są szczególnie ważne, jeżeli weźmiemy pod uwagę, że szybkie tempo zmian zachodzących w gospodarce pociąga za sobą wzrost ryzyka działalności podmiotów w niej występujących (North, 2005, s. 21-30).

Według przedstawicieli NEI ekonomia nie może ograniczać się do badania zjawisk rynkowych. Powinna uwzględniać także pozarynkowe ramy, w jakich podejmowane są decyzje gospodarcze, ponieważ stabilny i zrównoważony rozwój wymaga systemowego wsparcia odpowiednich instytucji, które umożliwiłyby ożywienie gospodarcze i wspierałyby je, zwłaszcza w przypadkach gdy mechanizmy rynkowe okazałyby się nieskuteczne. Jednak, aby ten rozwój był trwały, instytucje wspierające muszą zmieniać się wraz z ewolucją społeczno-gospodarczą (Shirley, 2005).

Nowa ekonomia instytucjonalna skupia się głównie na przedsiębiorstwach, zwłaszcza na działaniach wewnętrznych firm oraz ich relacjach z otoczeniem (Boehlke, 2000). Ponadto NEI koncentruje się na zagadnieniach dotyczących zarządzania, szczególnie na działalności przedsiębiorstw, co powoduje, że jest istotna dla wielu dziedzin gospodarki, ponieważ (Sudoł 2012, s. 420):

- działalność przedsiębiorstw wymaga zdobywania informacji o aktualnych potrzebach rynku, oczekiwaniach klientów oraz pozyskania wiedzy na temat umiejętności zarządzania nimi,
- działalność organizacji powinna być rozpatrywana w relacji z jej otoczeniem, ponieważ jest to często powodem osiągnięcia przez nie sukcesu lub jego braku,
- warunkiem przetrwania organizacji w sytuacji szybko zmieniającego się otoczenia jest jej elastyczność i łatwość dostosowania się do zmian,

- wzrost niepewności w zarządzaniu organizacją wymaga wypracowania nowych struktur zarządzania,
- dla ciągłego rozwoju organizacji potrzebne jest poszerzenie zakresu wolności organizacji,
- wpływ technologii warunkuje sposoby prowadzenia danej organizacji i jej zarządzania.

Rozważając problematykę NEI, szczególną uwagę należy zwrócić na interpretację terminu *instytucja*. W literaturze ekonomicznej brak jest jednoznacznej, niebudzącej wątpliwości definicji tego pojęcia (Staniek, 2017, s. 30-31), a stan ten potęguje fakt, że próbując zdefiniować ten termin, ekonomiści czerpali z dorobku nauk społecznych, zwłaszcza prawa i socjologii (Słomka-Gołębiowska, 2009, s. 117). Podstawową definicją tego zagadnienia z punktu widzenia neoinstytucjonalizmu jest ta zaproponowana przez D. Northa (1994) i określająca instytucję jako zbiór zasad politycznych, społecznych i prawnych, które tworzą strukturę produkcji, dystrybucji i wymiany. Podobnie termin ten definiował T. Veblena (1971), który określił je jako „dominujące sposoby myślenia uwzględniające poszczególne warunki społeczne, poszczególne funkcje jednostki i społeczności (...), które pochodzą z przeszłości, kierują ludzkim życiem”. Jednakże dla pełnego zrozumienia kwestii poruszanych w niniejszej pracy, należy przytoczyć definicje z punktu widzenia zarządzania. Według T. Pszczołowskiego (1978) „instytucja to organizacja, będąca zespołem współdziałających osób wyposażonych w zasoby”. Podobnie termin ten określa J. Zieleniewski (1976), który twierdzi, że instytucję należy rozumieć jako „twór społeczny”, w której skład wchodzi ludzie i ich aparatura.

3. Przegląd definicji

Rozpatrując zagadnienie Instytucji Otoczenia Biznesu (ang. *Business Environment Institutions* – BEI)), należy stwierdzić, że w literaturze przedmiotu brak jest powszechnie przyjętej definicji tego terminu (Gródek-Szostak, Szląg-Sikora, Sikora, & Korenko, 2017; Siguencia, Gródek-Szostak, & Chęcińska-Zauch, 2018). Problem ten pogłębia również fakt braku ujednoczenia terminologii. Określenie *Instytucje Otoczenia Biznesu* w literaturze stosowane jest zamiennie m.in. z takimi pojęciami jak: instytucje wspierające, zaplecze biznesowe, instytucje wspomagające biznes czy instytucje okołobiznesowe (Dorożyński, & Urbaniak, 2012).

W piśmiennictwie zagranicznym widoczna jest wyraźna ewolucja terminologii. Na początku XX w., kiedy instytucjonalizm dopiero powstawał, terminem tym określano stabilne i wolno zmieniające się systemy gospodarcze. Wraz

ze zmianami tego nurtu oraz rozwojem technologii zmieniał się sposób myślenia na temat instytucji. Teoretycy instytucjonalizmu twierdzili, że termin ten określa swoistego rodzaju ramy działań generowanych i utrzymywanych przez ciągłe interakcje. W ten sposób traktowali oni instytucje jako wyznacznik norm, które powinny być przestrzegane przez określone organizacje (Balta, 2008). Przyjmując ten tok rozumowania, otoczenie biznesowe definiuje się jako środowisko reprezentujące wszystkie siły i czynniki, które są poza kontrolą przedsiębiorstwa, ale wpływają na jego funkcjonowanie. Do tych czynników można zaliczyć klientów, konkurencję, dostawców czy też regulacje społeczne i polityczne. Niektóre z nich mogą wpływać na przedsiębiorstwo w sposób bezpośredni, inne natomiast oddziałują pośrednio (Akpoviroro, 2018).

Innym przykładem definicji jest ta zaproponowana przez D. Kinnu (2014), w której autor określa otoczenie biznesowe jako czynnik wywierający presję na instytucje działające w danym środowisku, co powoduje prowokowanie różnego rodzaju reakcji przez te instytucje w celu przetrwania i polepszenia swojej pozycji w tym środowisku.

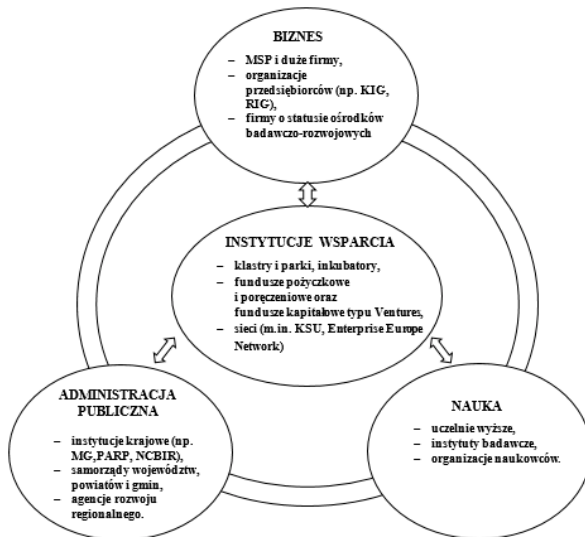
W literaturze polskiej IOB najczęściej definiuje się poprzez terminy z nimi powiązane, np. jako system „wspierający innowacyjne procesy czy działalność opierającą się na zagadnieniach związanych z tworzeniem, prowadzeniem i rozwojem przedsiębiorstwa” (Górzyński, Pander & Koć, 2006, s. 7-23). W podobny sposób została sformułowana definicja IOB w raporcie Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP): W ekosystemie innowacji specyficzną rolę mają do odegrania instytucje otoczenia biznesu, a zwłaszcza ośrodki innowacji. Stanowią one platformę łączącą przedsiębiorczość, naukę i edukację. Tworzą środowisko sprzyjające wymianie wiedzy, jej komercjalizacji i rozwojowi firm opartych na wiedzy. Prowadzą różnorodne działania sprzyjające efektywniejszemu wykorzystaniu lokalnych czynników wzrostu poprzez rozwój tkwiących w ludziach kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności (Bąkowski & Mażewski, 2008).

Zatem w ramach IOB można wyróżnić (zob. rys. 2.1): fundacje i stowarzyszenia, spółki publiczno-prywatne, izby gospodarcze, organizacje rzemiosła, zrzeszenia i związki pracodawców, instytucje przedstawicielskie biznesu, wyodrębnione jednostki samorządowe (Matusiak, 2006, s. 108), klastry i parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości czy różnego rodzaju fundusze².

Inny sposób definiowania tego terminu polega na określeniu funkcji, jakie powinny spełniać Instytucje Otoczenia Biznesu. Należy do nich zaliczyć: funkcję

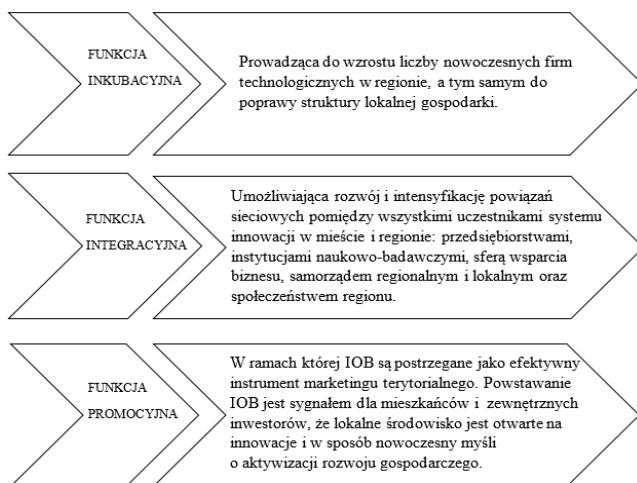
² Bardziej rozbudowana lista podmiotów zaliczonych do IOB została zaprezentowana przez Polską Agencję Rozwoju Regionalnego (PARP) (Górzyński i in., s. 13-16).

inkubacyjną, integracyjną i promocyjną (zob. rys. 2.2). Tym samym IOB poprzez swoje funkcje powinny dążyć do podnoszenia poziomu innowacyjności oraz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw (Gęca, 2012).



Rysunek 2.1. Podmioty nowoczesnej gospodarki i ich wzajemne powiązania

Źródło: (Podgórska, 2011).



Rysunek 2.2. Funkcje aktywności Instytucji Otoczenia Biznesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Matusiak i Bąkowski, 2008).

Przykładem klasyfikacji ośrodków innowacji i przedsiębiorczości jest zaproponowana przez Wójcik-Karpacz i Rudawską (2016), w której autorki dzielą je na:

- ośrodki przedsiębiorczości (ośrodki szkoleniowo-doradcze, proinkubatory i inkubatory innowacyjności),
- ośrodki innowacji (parki technologiczne, naukowe, naukowo-technologiczne, technoparki, inkubatory technologiczne, centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz centra innowacji),
- pozabankowe instytucje finansowe (regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, fundusze kapitału zaangażowanego, Sieci Aniołów Biznesu).

Jak podają autorki podziału, głównym celem ośrodków przedsiębiorczości jest asystowanie w rozpoczęciu działalności gospodarczej. Zadaniem ośrodków innowacji są: promocja przedsiębiorczości, tworzenie miejsc pracy oraz tworzenie skupisk innowacyjnych (Wójcik-Karpacz & Rudawska, 2016).

4. Zakończenie

Na podstawie przytoczonych powyżej definicji Instytucji Otoczenia Biznesu można stwierdzić, że choć sformułowane w różny sposób i kładące nacisk na różnorodne aspekty definiowane zagadnienia mają pewne cechy wspólne. Zaliczyć do nich można: różnego rodzaju działania wspierające przedsiębiorstwo (funkcje IOB), zdeterminowane terytorialnie środowisko (społeczne, kulturowe, naukowe, prawne i gospodarcze) oraz zasoby materialne (fundusze) i niematerialne (wiedza, umiejętności, doradztwo, ludzie).

Biorąc pod uwagę powyższe fakty, można zatem uznać, że pod pojęciem Instytucji Otoczenia Biznesu należy rozumieć pośredni i bezpośredni wpływ środowiska (społecznego, kulturowego, naukowego, prawnego i gospodarczego), których efektami są: określenie i wyjaśnienie zjawisk zachodzących w tym środowisku, dostarczenie odpowiednich metod i środków (w tym intelektualnych, materialnych i finansowych) w celu tworzenia, prowadzenia i rozwoju przedsiębiorczości.

Bibliografia

1. Akpoviroro, K.S. (2018). Impact of external business environment on organizational performance. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 4(3), 498-505.
2. Balta, M.E. (2008). *The impact of business environment and boards of directors on strategic decision-making: A case study of Greek listed companies*. <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/3495/1/FulltextThesis.pdf> (dostęp: 3. 05. 2021).
3. Bąkowski, A. i Mażewski, M. (red.) (2018). *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2018*. SOOIPP. http://www.sooipp.org.pl/static/files/raport_2018.pdf (dostęp: 30. 04. 2021).

4. Boddewyn, J. & Doh, J. (2011). Global strategy and the collaboration of MNEs, NGOs, and governments for the provisioning of collective goods in emerging markets. *Global Strategy Journal*, 1, 345-361.
5. Boehlke, J. (2009). Kompletność, komplementarność i substytucyjność instytucji w przedsiębiorstwie w nowej ekonomii instytucjonalnej. W: S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowania* (s. 95-111). Kielce: Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa.
6. Cravo, T.A. & Piza, C. (2019). The impact of business-support services on firm performance: a meta-analysis. *Small Business Economics*, 53, 753-770.
7. Davis, G.F. & Marquis, D. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332-343.
8. Dorożyński, T., Urbaniak, W. (2012). Rola instytucji otoczenia biznesu w przyciąganiu inwestorów zagranicznych w regionie łódzkim. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, LXXXV, 201-217.
9. Geels, F.W. (2020). Micro-foundations of the multi-level perspective on socio-technical transitions: Developing a multi-dimensional model of agency through cross-overs between social constructivism, evolutionary economics and neo-institutional theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119894, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119894>.
10. Gęca, B. (2012). Analiza form wsparcia instytucji otoczenia biznesu dla sektora MSP na przykładzie województwa lubelskiego. *Zarządzanie i Finanse*, 10(1), 233-243.
11. Górzyński, M., Pander, W. & Koć, P. (2006). *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*. Warszawa: PARP.
12. Grimm, M. & Paffhausen, A. (2015). Do interventions targeted at micro-entrepreneurs and small and medium-sized firms create jobs? A systematic review of the evidence for low and middle income countries. *Labour Economics*, 32, 67-85.
13. Gródek-Szostak, Z., Szelaż-Sikora, A., Sikora, J. & Korenko, M. (2017). Prerequisites for the cooperation between enterprises and business support institutions for technological development. W: *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands* (s. 427-439). Proceedings of the 16th International Conference: Tomaszowice, Poland, 19-20 June 2017.
14. Kinnu, D. (2014). *Top management team psychological characteristics, institutional environment, team processes and performance of companies listed in Nairobi Security exchange*. http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/75610/Kinuu_Top%20management%20team%20psychological%20characteristics.pdf?sequence=3&isAllowed=y (dostęp: 3.05.2021).
15. Lee, J.X., Wu, X. & Lee, J. (2019). Mobility-as-a-service (MaaS) business model and role in a smart city. W: *16th international conference on competition and ownership in land passenger transport (Thredbo 16)*, Singapore.
16. Matusiak, K. (2006). *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*. Radom-Łódź: ITE-PIB.
17. Matusiak, K.B. & Bąkowski, A. (red.) (2008). *Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie*. Warszawa: PARP.
18. Merkert, R. & Wong, Y.Z. (2020). Emerging business models and implications for the transport ecosystem. *Research in Transportation Economics*, 83, 100911, <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.100911>.

19. North, D.C. (1994). *Institutions, institutional change and Economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
20. North, D.C. (2005). *Understanding the process of Economic change*. Princeton: Princeton University Press.
21. Ochoa Siguencia, L., Gródek-Szostak, Z. & Chęcińska-Zaucha, A. (2018). The activity of business environment institutions (BEIs) in terms of supporting enterprises with the instruments of the MICE industry. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 2, 107-114.
22. Petrick, M. & Gramzow, A. (2012). Harnessing communities, markets and the state for public goods provision: evidence from post-socialist rural Poland. *World Development*, 40(11), 2342-2354.
23. Podgórska, J. (2011). *Profesjonalne instytucje otoczenia biznesu partnerem w sukcesie innowacyjnych przedsiębiorstw*. Kraków: Forum Nowej Gospodarki.
24. Pszczołowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
25. Roberta, V. & Yoguelb, G. (2016). Complexity paths in neo-Schumpeterian evolutionary economics, structural change and development policies. *Structural Change and Economic Dynamics*, 38, 3-14.
26. Rudolf, S. (2016). Wprowadzenie. W: S. Rudolf (red.). *Nowa ekonomia instytucjonalna a nauki o zarządzaniu* (s. 13-17). Gdańsk: *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 48.
27. Sharmeen, F. & Meurs, H. (2019). A business model perspective to understand interfirm transitions: From traditional public transport to MaaS. W: *16th international conference on competition and ownership in land passenger transport (Thredbo 16)*, Singapore.
28. Shirley, M. (2005). Institutions and Development. W: C. Meénard & M. Shirley (red.), *Handbook of New Institutional Economics* (s. 611-638). Springer: Netherlands.
29. Słomka-Gołębiowska, A. (2009). Nowa ekonomia instytucjonalna a rozwój gospodarczy. W: S. Rudolf (red.). *Nowa ekonomia instytucjonalna a nauki o zarządzaniu*. Gdańsk: *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 48.
30. Staniek, Z. (2017). *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*. Difin: Warszawa.
31. Sudół, S. (2012). O niektórych ważnych problemach nauk o zarządzaniu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziału Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 118, 413-422.
32. Varadarajan, R. & Kaul, R. (2018). Doing well by doing good innovations: alleviation of social problems in emerging markets through corporate social innovations. *Journal of Business Research*, 86, 225-233.
33. Veblen, T. (1971). *Teoria klasy próżniaczej*. Warszawa: PWN.
34. Wójcik-Karpacz, A. & Rudawska, J. (2016). Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 419, s. 248-264.
35. Zieleniewski, J. (1976). *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: PWN.

Eye-tracking w zastosowaniach naukowych i komercyjnych

Janusz Nesterak, Natalia Nesterak

1. Wprowadzenie

Technologia eye-trackingowa stosowana jest na świecie od kilkudziesięciu lat zarówno przez współczesną naukę, jak i przez komercyjne przedsiębiorstwa. Urządzenia śledzące wzrok badanych osób rozwinęły się w tym czasie nie tylko pod względem dokładności dokonywanego pomiaru, lecz również pod względem rozmiarów. Pierwsze systemy tego typu instalowane były na głowie respondenta, znacznie ograniczając komfort badanego. Współczesne eye-trackery to urządzenia niewielkich rozmiarów pozwalające na ich umieszczanie na wprost twarzy osoby uczestniczącej w badaniu. Takie rozwiązanie nie ogranicza ruchu głowy respondenta i jest praktycznie niedostrzegalnym elementem zestawu wykorzystywanego w trakcie prowadzenia pomiaru. Eye-tracking to wyjątkowa metoda obiektywnego pomiaru uwagi użytkownika. Najważniejszą wartością badań eye-trackingowych jest forma i jakość pozyskanych danych. Odzwierciedlają one rzeczywiste zachowania i reakcje respondentów. Pozwala to na zmniejszenie roli, jaką odgrywają dane deklaratywne wykorzystywane najczęściej w badaniach ankietowych.

Celem publikacji jest omówienie możliwości wykorzystania eye-trackera w zastosowaniach naukowych i komercyjnych, a także przedstawienie syntezy badań zespołu autorskiego w tym obszarze.

2. Eye-tracking w zastosowaniach naukowych

Funkcję śledzenia wzroku przy użyciu eye-trackera można wykorzystać m.in.¹:

¹ Szczegółowe badania na temat zastosowania eye-trackera w procesie śledzenia wzroku można znaleźć w następujących publikacjach: Brockmole, Henderson, 2005, s. 857-868; Clement,

- jako środek komunikacji dla osób niepełnosprawnych, które mogą wykorzystywać tylko swoje oczy do kontaktowania się ze światem zewnętrznym,
- w okulistyce, do lepszego zrozumienia ruchów gałek ocznych i rozwoju środków zapobiegania, diagnozowania i leczenia anormatywności,
- do testowania użyteczności stron internetowych, oprogramowania, gier komputerowych, urządzeń mobilnych itp.,
- w wyjaśnianiu wzrostu i transformacji w zdolnościach percepcyjnych, poznawczych i społecznych od niemowlęstwa poprzez wczesną dorosłość.

Urządzenia do śledzenia wzroku są wykorzystywane w tysiącach wiodących laboratoriów badawczych na całym świecie w szerokim zakresie dyscyplin naukowych (*Research paper reference library*).

Eye-tracking jest używany w różnych dziedzinach psychologii i neurologii, aby zrozumieć, w jaki sposób i dlaczego wykonywane są ruchy oczu oraz jak wizualnie gromadzimy informacje. Eye-tracking jest opłacalny oraz efektywny pod względem czasu, a także jest rodzajem badania niejawnego², w porównaniu z innymi metodami neurologicznymi, takimi jak funkcjonalne obrazowanie metodą rezonansu magnetycznego (ang. fMRI – *functional Magnetic Resonance Imaging*)³. Coraz więcej naukowców korzysta z eye-trackerów, aby zbadać rozwój uszkodzenia mózgu oraz różne choroby neurologiczne. Naukowcy z Cardiff School of Geography and Planning wykorzystali okulary eye-trackingowe, aby zrozumieć występowanie kompulsywnych zachowań u osób z zespołem Tourette’a. Wyniki tego badania pomagają kształtować społeczną i akademicką świadomość tego zaburzenia i mogą wspomagać rozwój terapii behawioralnych (Beljars, 2015, s. 2).

Innym przykładem zastosowania eye-trackingu jest inicjatywa Audi’s Attitudes. Program ten zbadał zjawisko jazdy samochodem bez świadomości. Dane ujawniły istotne zmiany we wzorcach spojrzeń podczas faz podświadomej jazdy oraz pomogły zidentyfikować sytuacje i czynniki zewnętrzne powodujące ten problem (*Eye tracking for driver safety*).

Badacze zajmujący się dziećmi i niemowlętami używają eye-trackingu do badania percepcyjnego, poznawczego i społecznego rozwoju emocjonalnego od urodzenia do wczesnej dorosłości. Naukowcy z Uniwersytetu w Osace opraco-

2007; Djamasbi i in., 2010, s. 307-323; Ju, Johnson, 2010, s. 159-173; Lohse, 1997, s. 61-73; Manipa i in., 2019; Menon i in., 2016; Orquin, Holmqvist, 2018, s. 1645-1656; Rahal, Fiedler, 2019 oraz Vertegaal, Ding, 2002, s. 16-20.

² Badania niejawne realizowane są w taki sposób, że osoby badane nie mają świadomości, że w nich uczestniczą.

³ Wyspecjalizowana odmiana obrazowania metodą rezonansu magnetycznego, za pomocą której mierzony jest wzrost przepływu krwi i utlenowania aktywnej okolicy mózgu.

wali metodę ilościową dotyczącą identyfikacji osób z autyzmem. Analizowali czasowo-przestrzenne wzorce spojrzeń, które mogą pomóc ekspertom we wcześniejszej diagnozie choroby (Fujioka i in., 2016).

Sztuka jest kolejnym obszarem, w którym eye-tracker znajduje swoje zastosowanie. Michelangelo Merisi da Caravaggio był jednym z najbardziej wpływowych malarzy w XVII w., szczególnie znany z wprowadzenia do swoich dzieł ostrych światłocieni. Caravaggio działał w czasach, kiedy rozwijały się studia optyczne i powstawały dzieła artystów, które miały być wystawiane w określonej lokalizacji. Włoscy badacze z Scienza Nuova wykorzystali eye-tracking do przetestowania hipotezy, że Caravaggio rozumiał, w jaki sposób postrzegamy obrazy, i tworząc swoją sztukę, wziął pod uwagę sposób, w jaki środowisko wpływa na wizualne wrażenia widza. Badanie wykazało, że wskutek przeniesienia sztuki z pierwotnego środowiska zamierzone wrażenia odbiorcy stają się coraz słabsze. Wyniki te mogą pomóc w ulepszeniu sposobu prezentowania sztuki w muzeach i przybliżeniu odwiedzającym, w jaki sposób postrzegać elementy obrazu, aby uzyskać jak najlepsze wrażenia (*Driven by Caravaggio*).

Ponadto śledzenie oczu jest używane w celu lepszego zrozumienia indywidualnych osiągnięć sportowca poprzez identyfikację powiązań między koncentracją uwagi, oceną trajektorii, koordynacją ręka-oko i działaniami jednostki podczas gry. W 2011 r. naukowcy z firmy Ergoneers przeprowadzili badania z udziałem sportowca Cristiana Ronalda. Odkryli, że piłkarz częściej spogląda na biodra swojego przeciwnika i przestrzeń wokół niego niż na piłkę, co pozwala mu określić, gdzie może się poruszać przeciwnik oraz ustalić możliwe drogi ucieczki (Ward, 2011).

Z kolei naukowcy z Clemson University przy użyciu okularów Tobii Pro przeprowadzili analizę zwyczajów zakupowych konsumentów i ich reakcje na wygląd opakowania, aby lepiej zrozumieć ich decyzje o zakupie (Gomes i in., 2010).

Technologia śledzenia oka została wykorzystana przez naukowców z University of Nebraska-Lincoln do zbadania przyczyn błędów ludzkich na budowach. Błąd ludzki jest jednym z głównych czynników nawet w 80% wszystkich wypadków przy pracy. Badanie wykazało, że uczestnicy z wysokim SA (ang. *Situation Awareness* – świadomość sytuacji) nie patrzyli, gdzie stawiali kroki. Zamiast tego, podążali w kierunku zamierzonej ścieżki. Skupili także swoją uwagę w bardziej zrównoważony sposób w porównaniu z osobami z niskim poziomem SA, które koncentrowały się jedynie na wykonywaniu jednego zadania, np. chodzenia. Wyniki tego badania mogą pomóc w identyfikacji pracowników z niższym wskaźnikiem SA, a tym samym wskazać możliwości aktywnego szkolenia i opracowania wytycznych dla pracowników, które zmniejszą liczbę błędów ludzkich i wypadków na budowach (Hasanzadeh i in., 2016).

Eye-tracking zyskał popularność w badaniach ergonomii interfejsów programów komputerowych oraz badaniach poświęconych aspektom użytkowym stron internetowych⁴.

Wirtualna rzeczywistość oferuje unikalny sposób na granie w gry wideo, przenosząc graczy do różnych światów, zacierając granicę między fikcją a rzeczywistością. Dawniej eye-tracker kosztował dziesiątki tysięcy dolarów i był cennym sprzętem w laboratoriach. Obecnie, urządzenia do śledzenia wzroku do celów związanych z grami można kupić za ok. 160 USD. Najnowsze urządzenie oferuje graczom alternatywny sposób interakcji z grami na PC. Eye-tracking może być również wykorzystywany do zabezpieczania laptopów, telefonów czy tabletów. Hasła, które obecnie są najbardziej powszechnym mechanizmem uwierzytelniania, mogą być trudne do zapamiętania i łatwe do kradzieży. W związku z tym O. Komogortsev, doktor informatyki na Michigan State University, prowadził badania nad identyfikacją biometryczną, czyli identyfikacją poprzez charakterystyczne fizyczne lub behawioralne cechy danej osoby. Sposoby poruszania oczami są do pewnego stopnia unikatowe. W ciągu ostatnich kilku lat uwierzytelnianie biometryczne oparte na ruchu gałek ocznych stało się aktywnym obszarem badań i rozwoju, dając początek nowym algorytmom i technikom o coraz większej wydajności. Jest to znacznie wygodniejsza alternatywa, która nie wymaga zapamiętywania. Jednak na chwilę obecną systemy biometryczne nie zyskały szerszego zastosowania, po części ze względu na użyteczność i kwestie akceptowalności kulturowej (Komogortsev i in., 2013, s.1-3).

3. Eye-tracking w zastosowaniach biznesowych

W oparciu o dostępne publikacje oraz doświadczenia własne można stwierdzić, że zakres obszarowy dziedzin, w których możliwe jest zastosowanie badań z wykorzystaniem urządzenia eye-tracker, jest bardzo szeroki. Obejmuje on praktycznie wszystkie procesy decyzyjne, w których wzrok ludzki jest wiodącym zmysłem zbierania informacji. Nadrzędnym celem badań, w których wykorzystuje się rozwiązania śledzące koncentrację wzroku i ruch gałek ocznych, jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące sposobu zbierania informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji. Takie podejście do badań eye-trackingowych oznacza, że można je stosować do monitorowania sfer życia, które dotyczą zarówno środowiska wykonywania pracy, jak i obszarów, które możemy określić mianem czas wolny.

⁴ Szerzej problem ten opisano w następujących publikacjach: Bojko, 2006; Cowen i in., 2002, s. 317–335; Goldberg, Kotval, 1999, s. 631–645; Nielsen, Pernice, 2010; Poole, Ball, 2005.

Najczęściej eye-trackery wykorzystywane są w badaniach prowadzonych przez firmy specjalizujące się w produkcji dóbr szybko zbywalnych, dystrybuowanych poprzez klasyczne kanały sprzedaży wykorzystujące regały z półkami, na których eksponowane są towary. Prowadzone badania miały odpowiedzieć na pytania: jak dobierać formę opakowań oraz w jaki sposób ustawiać produkty, aby zostały dostrzeżone przez klienta i pobrane z półki. W miarę rozwijania się nowych form sprzedaży, opartych na internetowych kanałach komunikacji, badania eye-trackingowe dostosowane zostały do wymogów tych obszarów. Ekran komputera i telefon stanowią w wielu krajach, a także w wielu grupach wiekowych, główne środowisko zdobywania informacji oraz podejmowania większości decyzji transakcyjnych. Ocena jakości i skuteczności kampanii reklamowych oraz monitorowanie zachowań konsumentów w sklepach internetowych znacznie zyskuje na wiarygodności, jeśli wzbogacimy je informacjami, które zbiera urządzenie typu eye-tracker.

Rozwój cyfrowych stanowisk pracy, wynikający z digitalizacji wielu procesów biznesowych, w sposób naturalny otwiera nowy, szeroki obszar, w którym eye-tracking wspiera procesy usprawniania i podnoszenia efektywności zadań realizowanych z wykorzystaniem programów komputerowych. Identyfikowanie wszelkich elementów wchodzących w skład interfejsów graficznych systemów, które to elementy powodują zakłócenia w efektywnym przebiegu procesów, to zadanie, za które odpowiadają badania eye-trackingowe.

Kolejnym istotnym obszarem, w którym eye-tracker i prowadzone przy jego użyciu badania znajdują zastosowanie, to badania prowadzone z udziałem kierowców samochodów, motorniczych tramwajów czy maszynistów pociągów. Analiza funkcjonowania ich zachowań może posłużyć do tworzenia podnoszących bezpieczeństwo warunków pracy.

Wprowadzanie do powszechnego użytku samoobsługowych kas wspierających sprzedaż detaliczną w supermarketach czy w transporcie to nowy obszar, gdzie zastosowanie badań eye-trackingowych może w istotny sposób przyczynić się do stałego doskonalenia interfejsów tych urządzeń.

Warto wskazać także rosnący potencjał branży produkcji przemysłowej, w której robotyzacja i automatyzacja procesów na gniazdach produkcyjnych wymaga wdrażania mechanizmów stałej oceny jakości interfejsów, z których korzystają pracownicy sterujący pracą maszyn.

4. Odbiorcy badań eye-trackingowych

Potencjalni odbiorcy, którzy mogą być zainteresowani prowadzeniem badań z wykorzystaniem eye-trackera, to duża grupa różnych podmiotów:

- kategoria 1 – podmioty, które usprawnią i podniosą wartość swojego produktu lub usługi,
- kategoria 2 – podmioty, które usprawnią przebieg własnych procesów biznesowych,
- kategoria 3 – podmioty, które tworzą bazę wiedzy.

Pierwsza kategoria odbiorców korzystająca z efektów badań eye-trackingowych do podniesienia wartości swoich produktów i usług, to między innymi:

- producenci oprogramowania,
- producenci związani z wytwarzaniem zautomatyzowanych linii produkcyjnych,
- producenci kokpitów sterowniczych pojazdów,
- komunikacja w mediach elektronicznych,
- producenci samoobsługowych kas,
- handel tradycyjny i internetowy.

Zebrane w wyniku przeprowadzonych badań eye-trackingowych dane mogą posłużyć do wdrożenia usprawnień, które pozwolą na skrócenie czasu wykonywania czynności i działań przez użytkowników systemów informatycznych. Taki argument może być źródłem uzyskania przez dany podmiot przewagi konkurencyjnej na rynku. Podobne korzyści odniosą również dostawcy usług, w których wszelkie interfejsy graficzne mają wpływ nie tylko na efektywność pracy, ale również na poziom satysfakcji klientów. Zalicza się do nich między innymi: serwisy bankowe, platformy e-commerce, platformy workflow czy platformy komunikacyjne.

Kolejnymi odbiorcami wyników badań eye-trackingowych są producenci związani z wytwarzaniem zautomatyzowanych linii produkcyjnych. Dopracowanie przez nich interfejsów pozwala na zwiększenie wydajności, zwiększenie poziomu bezpieczeństwa czy wreszcie skracanie procesów wdrażania nowych pracowników do realizacji poszczególnych zadań.

Kokpity sterownicze pojazdów takich, jak: tramwaje, lokomotywy, autobusy czy ciężarówki mogą stanowić kolejne wyzwanie dla badań eye-trackingowych, definiując kolejną grupę potencjalnych klientów. Właściwa ergonomia stanowiska pracy osób odpowiedzialnych za transport to jeden z czynników mających wpływ na bezpieczeństwo, a więc bardzo mocno wspiera proces sprzedaży.

Komunikacja prowadzona w mediach elektronicznych jest wyzwaniem, przed którym stoi każdego dnia coraz więcej podmiotów. Ze względu na koszty publikacji skraca się czas, jakim dysponuje nadawca do przekazania swoich treści do odbiorcy. Oznacza to, że forma tego komunikatu powinna być najwyższej jakości i maksymalizować wielkość oraz skuteczność komunikatu. W przypadku

wszelkich przekazów wizualnych eye-tracking dostarcza wielu cennych informacji twórcom reklam, filmów lub wiadomości.

Producenci samoobsługowych kas bez wątpienia w istotny sposób skorzystają z wyników badań prowadzonych z wykorzystaniem eye-trackerów, dzięki którym będą mogli ocenić jakość dostarczanych przez siebie interfejsów. Branża ta jest na wczesnym etapie rozwoju, co oznacza, że ergonomia wciąż jest istotnym obszarem do wdrażania usprawnień. Jest to ważny argument w walce o nowych klientów. Skrócenie procesu finalizacji transakcji przy kasie zwiększa liczbę klientów obsługiwanych w jednostce czasu.

Handel, mimo iż podzielony na segment tradycyjny i internetowy, pozostaje jedną z największych grup potencjalnych odbiorców badań eye-trackingowych. Obie podgrupy różnią się znacząco pod względem metodycznych założeń samych procesów badawczych, ale łączy je wspólny cel – w jaki sposób zaprezentować swoją ofertę, aby stale zwiększać poziom sprzedaży i satysfakcji klientów. Stosowane do badań urządzenia typu eye-tracker w tych podgrupach różnią się w dużym stopniu, co wpływa na sam proces zbierania danych, ale wartość utworzonych na ich podstawie raportów będzie decydowała o rosnącej popularności tego typu projektów.

Drugą kategorią podmiotów, które odnoszą korzyści ze stosowania badań eye-trackingowych, są przedsiębiorstwa stosujące zarządzanie procesowe, a więc dbające o stałą poprawę efektywności procesów biznesowych realizowanych w organizacji. Przedsiębiorstwa, których działalność polega na outsourcingu procesów na rzecz innych podmiotów, to naturalny segment zainteresowany badaniami dotyczącymi efektywności interfejsów graficznych systemów, które wykorzystywane są w realizowanych zadaniach. Obszarów zainteresowania tych podmiotów jest wiele, ale wszystkie koncentrują się na potrzebie optymalizacji poprzez dobór narzędzi gwarantujących największą efektywność. Podobnie jak w przypadku firm outsourcingowych, również firmy produkcyjne, w których oko ludzkie wciąż stanowi niezbędny zmysł używany przez uczestników procesów, zaczną w coraz większym stopniu korzystać z danych uzyskiwanych dzięki badaniom prowadzonym z wykorzystaniem eye-trackerów. W tym wypadku również różnego typu urządzenia będą pozwalały prowadzić badania w zróżnicowanych typach gniazd produkcyjnych.

Z kolei trzecia kategoria podmiotów, którą tworzą potencjalni klienci badań eye-trackingowych, koncentruje się na budowaniu wiedzy dotyczącej szerokiej gamy zjawisk na poziomie ogólnym. Należą do niej wszelkie instytucje badawcze zajmujące się psychologią, ekonomią czy sportem. Podmioty te poszukują odpowiedzi na pytania dotyczące zachowań ludzkich, wynikające z różnych problemów badawczych stawianych przez naukowców.

5. Zastosowanie technologii eye-trackingowej w badaniach własnych

Od marca 2017 r. do lutego 2018 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie zostały przeprowadzone badania, których celem było wskazanie kierunków udoskonalenia systemu informatycznego klasy ERP (Nesterak, Bednarczyk, Radziszewski, 2017). Przyjęto założenie poprawy w sferze dwóch kluczowych obszarów: (1) kształtu i przebiegu odwzorowania procesu biznesowego w oprogramowaniu, które zapewnią najwyższy poziom wykorzystania UX i zasad ergonomii oraz (2) sposobu budowania interfejsów graficznych, które należy dostosować pod względem użyteczności do wymagań klientów (Nesterak, Radziszewski, 2018, s. 37-41). Zagadnienia te zostały poddane badaniom z punktu widzenia użytkownika przy wykorzystaniu technologii eye-trackingowej⁵. Głównym celem projektu badawczo-rozwojowego było zdobycie wiedzy dotyczącej zasad i mechanizmów, które producent oprogramowania, firma Soneta sp. z o.o. w Krakowie, może wykorzystać w dziale produkcji. Zmiany miały spowodować to, że interfejs aplikacji informatycznej enova365 stanie się na tyle intuicyjny, że pozwoli na ograniczenie czasu wdrożenia systemu informatycznego u klientów i pozwoli na skrócenie czasów realizacji wybranych procesów przez użytkowników. Przyspieszenie wdrożenia systemu informatycznego klasy ERP w firmie można uzyskać na wiele sposobów. W przypadku opisywanego projektu przyjęto założenie, że zmiana podejścia do interfejsu graficznego może pozwolić na znaczne skrócenie czasu szkolenia pracowników. Szkolenie, które ma na celu przygotowanie operatorów systemu ERP do pracy z aplikacją, to nie tylko problem, z którym przedsiębiorstwa muszą się mierzyć w chwili wdrażania nowego systemu zintegrowanego. Jest to problem, który pojawia się obecnie znacznie częściej i związany jest obserwowaną w wielu branżach zwiększoną rotacją pracowników. Uzyskanie przez nowo zatrudnionego pracownika zakładanej, optymalnej wydajności na stanowisku pracy obejmuje również potrzebę zdobycia przez niego umiejętności związanych z obsługą narzędzi informatycznych. Każdy nowy pracownik wymaga szkoleń, co podnosi koszty funkcjonowania firmy. Im system informatyczny jest bardziej skomplikowany, tym koszt szkolenia jest zdecydowanie wyższy. Do tego należy doliczyć straty wynikające z niższej niż zakładana produktywności operatora w trakcie wdrożenia do realizacji zadań na nowym stanowisku. I tu można postawić tezę, która została poddana weryfikacji w trakcie prowadzonego projektu badawczego: „odpowiednio zaprojektowany i stworzony interfejs graficzny systemu ERP może przyczynić

⁵ Wyniki badań przedstawiono m.in. w następujących publikacjach: Nesterak, Śliwa, 2018, s. 129-140; Nesterak, Radziszewski, Śliwa, 2018, s. 284-292; Nesterak i in., 2019.

się do wyeliminowania etapu szkolenia dotyczącego funkcjonalności oprogramowania”. Teza ta została sformułowana na podstawie analizy oprogramowania, które obecnie stanowi największą część wszystkich programów sprzedawanych na świecie. Aplikacje na telefony komórkowe i tablety pobierane są i instalowane na urządzeniach przenośnych w setkach tysięcy sztuk każdego dnia. Nasuwają się tu dwa istotne spostrzeżenia. Po pierwsze, nikt, kto instaluje jedną z milionów oferowanych na rynku aplikacji mobilnych, nie korzysta z instrukcji obsługi tej aplikacji. Po drugie, użytkownicy tych programów nie zamawiają szkoleń z tego zakresu. Jeżeli producent oprogramowania zbudował aplikację zbyt skomplikowaną, to reakcją klienta jest jej usunięcie. Celem prowadzonych badań miała być odpowiedź na pytanie, czy współczesny system ERP może posiadać tak samo intuicyjny interfejs graficzny, jakim cechują się aplikacje mobilne. Do pozostałych zadań zaliczono: przygotowanie zestawienia szczegółowych błędów w produkcie enova365, opracowanie rekomendacji dotyczących poprawek w postaci wytycznych projektowych dla informatyków oraz opracowanie szczegółowych danych ilościowych wskazujących na wydajność, efektywność i satysfakcję z korzystania z produktu enova365.

Klasyczny schemat badania z wykorzystaniem eye-trackera realizowany był w dwóch głównych, sekwencyjnych etapach:

1. Badanie grupy:
 - 1.1. Definicja prac w projekcie
 - 1.2. Opracowanie metodologii badawczej
 - 1.3. Opis procesów biznesowych
 - 1.4. Opracowanie dokumentacji procesu biznesowego
 - 1.5. Opracowanie programu szkoleniowego dla procesu biznesowego
 - 1.6. Realizacja sesji badawczej
 - 1.7. Opracowanie danych uzyskanych z badań
 - 1.8. Opracowanie założeń i wymagań do projektów graficznych
2. Przygotowanie raportu rekomendacji:
 - 2.1. Analiza danych uzyskanych z badań
 - 2.2. Opracowanie raportów dotyczących realizacji etapów projektu badawczego

Z kolei, głównym zadaniem realizowanego od marca 2021 r. pod kierownictwem prof. UEK dr. hab. Janusza Nesteraka nowego projektu B+R pt. *Zastosowanie technologii informatycznych w zakresie budowy silnika wiedzy w oparciu dane eye-tracking* jest zautomatyzowanie przebiegu powyższych zadań. Zamierzeniem zespołu badawczego jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy proces badania będzie trwał zdecydowanie krócej niż realizowany obecnie w sposób tradycyjny. Dodatkową korzyścią będzie możliwość zatrudnienia do realizacji zadań

osób niemających przygotowania specjalistycznego, co zdecydowanie zmniejszy koszt przeprowadzania takich badań. Zadaniem zespołu jest ustrukturalizowanie badania oraz przeprowadzenie wnioskowania na bazie zgromadzonych danych binarnych przy zastosowaniu silników wiedzy, które powstaną w wyniku badań przemysłowych.

Głównym zagadnieniem badań przemysłowych jest opracowanie szczegółowych algorytmów silnika wiedzy, które w sposób automatyczny zinterpretują zależności i dokonają podstawowej rekomendacji danych uzyskanych z eye-trackera. Zakłada się, że projekt rozwiązania będzie samodzielnie generował propozycje zoptymalizowanych zaleceń w zakresie badania optymalizacji interfejsów oraz doświadczenia użytkownika. Obecnie dane pozyskane z wykorzystaniem eye-trackera są interpretowane przez różnych specjalistów z obszaru zarządzania, ergonomii, informatyki, medycyny czy psychologii. Z tego powodu proces badawczy trwa z reguły kilka miesięcy.

6. Zakończenie

Uzyskane wyniki przeprowadzonych w latach 2017-2018 badań potwierdziły przydatność technologii eye-trackingowej w projektach badawczych związanych z poszukiwaniem obszarów umożliwiających poprawę efektywności przebiegu procesów biznesowych. Pracę zespołu badawczego zakończył precyzyjny raport, który zawierał trzy grupy rekomendacji dla twórców poszczególnych elementów systemu. Wskazywały one na potrzebę przeprowadzenia zmian w perspektywie:

- krótkoterminowej; zmiany polegające na prostej modyfikacji graficznej systemu enova365 i niewymagające przebudowy aplikacji,
- średnioterminowej; zmiany w oprogramowaniu, ale bez ingerencji w strukturę produktu informatycznego,
- długoterminowej; istotne zmiany w strukturze produktu informatycznego.

Wdrożenie zmian rekomendowanych w każdej z wymienionych grup przyniesie firmie oraz jej klientom wymierne korzyści. Szybkość uczenia się systemu przez użytkowników będzie wzrastać dopiero po wprowadzaniu zmian średnioterminowych. Jednak zmniejszenie czasu realizacji zadań uda się uzyskać już po wprowadzeniu do systemu modyfikacji rekomendowanych do wdrożenia w krótkim terminie.

Obecnie realizowany projekt wielokrotnie przyspieszy realizację procesu badawczego wymagającego użycia eye-trackera w porównaniu z dotychczas stosowanymi rozwiązaniami. W momencie postawienia tej publikacji, w czerwcu 2021 r., został zakończony pierwszy etap badania polegający na opracowaniu

założeń wszystkich zadań realizowanych w ramach projektu i przystąpiono do opracowania projektu wszystkich badań i testów. Pod koniec 2021 r. powstanie prototyp opracowywanego rozwiązania, który w dalszym okresie poddany zostanie testowaniu. Z kolei w roku 2022 prowadzone będą prace rozwojowe opracowanego prototypu.

Bibliografia

1. Beljaars, D.N.M. (2015). *Eye-tracking: Retracing visual perception in the everyday environments of people with Tourette syndrome*. Cardiff University. https://www.researchgate.net/publication/281149038_Eye-tracking_Retracing_visual_perception_in_the_everyday_environments_of_people_with_Tourette_syndrome. (dostęp: 05.05.2021).
2. Bojko, A. (2006). Using eye tracking to compare web page designs: a case study. *Journal of Usability Studies*, 1(3), 112–120.
3. Brockmole, J.R. & Henderson, J.M. (2005). Prioritization of new objects in real-world scenes: evidence from eye movements. *National Library of Medicine. Journal of experimental psychology. Human perception and performance*. 31(5).
4. Clement, J. (2007). Visual influence on in-store buying decisions: an eye-track experiment on the visual influence of packaging design. *Journal of Marketing Management.Helensburg*. 23(9/10).
5. Cowen, L. & Ball, L.J. & Delin, J. (2002). *An eye-movement analysis of web-page usability*. Proceedings, HCI Conference, London, 317–335.
6. Djamasbi, S. & Siegel, M. & Tullis, T.(2010). Generation Y, web design, and eye tracking. *International Journal of Human-Computer Studies*. 68(5), 307-323.
7. *Driven by Caravaggio: eye tracking study reveals the artist's intentions*,Tobiipro. <https://www.tobiipro.com/fields-of-use/psychology-and-neuroscience/customer-cases/driven-by-caravaggio-eye-tracking-study-reveals-the-artists-intentions/>.(dostęp: 05.05.2021).
8. *Eye tracking for driver safety*. Tobiipro. <https://www.tobiipro.com/fields-of-use/psychology-and-neuroscience/customer-cases/audi-attitudes/>. (dostęp: 05.05.2021).
9. Fujioka, N. & Inohara, K. & Okamoto, Y. & Masuya, Y. & Ishitobi, M. & Saito, D.N. & Jung, M. & Arai, S. & Matsu-mura, Y. & Fujisawa, T.X. & Narita, K. & Suzuki, K. & Tsuchiya, K.J. & Mori, N. & Katayama, T. & Sato, M. & Munesue, T. & Okazawa, H. & Tomoda, A. & Wada, Y. & Kosaka, H. (2016). GazeFinder as a clinical supplementary tool for discriminating between autism spectrum disorder and typical development in male adolescents and adults. *Molecular Autism*. December. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4804639/pdf/13229_2016_Article_83.pdf. (dostęp: 05.02.2021).
10. Goldberg, J.H. & Kotval X.P. (1999). Computer interface evaluation using eye movements: methods and constructs. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 24(6), 631-645.
11. Gomes, T. & Fischer, J. & Ouzts, A. (2010). *An Eye Tracking Approach to Consumers' Preference to Private Label versus Public Label*, Clemson: Clemson University.

12. Hasanzadeh, S. & Esmaeili, B. & Dodd, M.D. (2016). *Measuring Construction Workers' Real-Time Situation Awareness Using Mobile Eye-Tracking*. Construction Research Congress 2016. https://www.researchgate.net/publication/303515543_Measuring_Construction_Workers'_Real-Time_Situation_Awareness_Using_Mobile_Eye-Tracking. (dostęp: 04.30.2021).
13. Ju, H.W. & Johnson, K.K. (2010). Fashion Advertisements and Young Women: Determining Visual Attention Using Eye Tracking. *Clothing and Textiles Research Journal*, 28, 159-173.
14. Komogortsev, O. & Brooks M., Aragon C. (2013). *Identifying people by eye movements a potential replacement for passwords*, *SPIE Newsroom*.
15. Lohse, G.L. (1997). Consumer eye movement patterns on yellow pages advertising. *Journal of Advertising*, Abingdon. 26(1),61-73.
16. Manippa V. & van der Laan L.N. & Brancucci A. & Smeets Paul, A.M. (2019). Health body priming and food choice: An eye tracking study. *Food Quality and Preference*, 72, 116-125.
17. Menon, R.G. & Sigurdsson, V.& Larsen, N.M.& Fagerstrøm, A.& Foxall, G.R. (2016). Consumer attention to price in social commerce: Eye tracking patterns in retail clothing. *Journal of Business Research*, 69(11).
18. Nesterak, J. & Bednarczyk, S. & Radziszewski, P. (2017). *Raport zawierający rekomendacje w zakresie udoskonalenia stosowanej dotychczas w firmie technologii dotyczącej architektury informacji oprogramowania systemu Enova365* (materiał powielony). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
19. Nesterak, J. & Malinowska, O. & Put, D. & Szymła, W. (2019). Eye tracking w usprawnianiu systemu informatycznego – wyniki badań. W Polinkevič, Šostak (red.), *Īnnovacijņirozvitok ta bezpekapriēmstva v umovahneindustriāl'no-gosuspill'stva*, (373-375). Luc'k : Šhidnoēvropejs'kijnacional'nijuniversitetimēni-LesiUkrāinki.
20. Nesterak, J. & Radziszewski, P. & Śliwa, K. (2018). Wykorzystanie technologii eyetrackingowej w badaniach nad optymalizacją procesów biznesowych realizowanych w systemie ERP. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 513.
21. Nesterak, J. & Radziszewski, P. (2018). Eyetracking skutecznym rozwiązaniem na drodze usprawniania do systemu informatycznego. *Controlling i zarządzanie*, 1(21), 37-41.
22. Nesterak, J. & Śliwa, K. (2018). Wykorzystanie technologii eyetrackingowej w badaniach naukowych. W A. Jaki, M. Kowalik, T. Rojek (red.). *Zarządzanie restrukturyzującą : rozwój i efektywność w obliczu zmian*, (129-140). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
23. Nielsen, J. & Pernice, K. (2010). *Eyetracking web usability*. Berkeley: New Riders.
24. Orquin, J.L. & Holmqvist, K. (2018). Threats to the validity of eye-movement research in psychology. *Behavior Research Methods* (Online), 50(4), 1645-1656.
25. Poole, A. & Ball, L.J. (2005). Eye tracking in human-computer interaction and usability research: Current status and future prospects. In C. Ghaoui (ed.). *Encyclopedia of human-computer interaction*. Pennsylvania: Idea Group, Inc.

26. Rahal, R.M. & Fiedler, S. (2019). Understanding cognitive and affective mechanisms in social psychology through eye-tracking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85.
27. *Research paper reference library*. <https://www.tobiipro.com/research-paper-reference-library/>. (dostęp: 04.25.2021).
28. Vertegaal, R. & Ding, Y. (2002). *Explaining effects of eye gaze on mediated group conversations::amount or synchronization?*, Computer Supported Cooperative Work: Proceedings of the 2002 ACM conference on Computer supported cooperative work. 16-20.
29. Ward, J. (2011). Eye Tracking Ronaldo and Combining Eye Tracking With Motion Capture. *Acuityets*. <https://acuityets.wordpress.com/2011/09/07/eye-tracking-cristiano-ronaldo/>. (dostęp: 04.25.2021).

Przydatność metody eye-tracking do oceny percepcji warstwy wizualnej opakowań produktów przez konsumentów¹

Bartłomiej Kabaja, Natalia Kozik

1. Wprowadzenie

Nowoczesne technologie odgrywają coraz większą rolę w sposobie organizacji i prowadzenia badań naukowych. Proces ten nie ominął dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Stopniowa miniaturyzacja aparatury badawczej i rozwój systemów komputerowych dały nowe możliwości w prowadzeniu eksperymentów i badań empirycznych. Jednym z przykładów takiej technologii jest eye-tracking.

Eye-tracking to naukowa metoda rejestracji ruchu oczu w czasie wykonywania określonych zadań przez badaną osobę. Analiza otrzymanych danych pozwala określić, na co w danej chwili patrzył uczestnik doświadczenia i jakiego rodzaju były te spojrzenia. Ruchy oczu, jako elementy systemu nerwowego, są ściśle powiązane z procesami neurologicznymi i poznawczymi zachodzącymi w umyśle człowieka.

Wielu producentów zauważa rosnące znaczenie opakowań w procesie komunikacji rynkowej, a szczególnie ich warstwy wizualnej, która pozwala przedsiębiorcom kreować unikalną pozycję rynkową. W handlu opakowania są ważnym źródłem informacji o produkcie, a z pomocą kompozycji elementów i atrybutów kształtują percepcję klientów oraz wpływają na ich zamiary i decyzje zakupowe. Mogą sugerować poziom jakości zapakowanego wyrobu i są stosunkowo tanim narzędziem pozwalającym na intensyfikację sprzedaży.

Celem niniejszej pracy było przeprowadzenie analizy literatury w zakresie użycia metody eye-trackingu w badaniu warstwy wizualnej opakowań oraz określenie jej przydatności po zapoznaniu się z wynikami tych badań.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

Do realizacji przyjętego celu posłużono się aktualnymi doniesieniami naukowymi indeksowanymi w międzynarodowych bazach danych.

2. Aktywność wzrokowa jako obiekt badań naukowych

Wzrok to jeden z najważniejszych zmysłów. Informacje pozyskane z jego udziałem kształtują wyobrażenie o otoczeniu człowieka. Z tego powodu zapewne percepcja wzrokowa konsumentów staje się adresatem licznych przekazów promocyjnych w komunikacji rynkowej przedsiębiorstwa (Wiktor, 2013, s. 17).

Sample i in. (2020, s. 406) wyróżniają trzy główne obszary badań percepcji wzrokowej w marketingu. Należą do nich: percepcja fragmentaryczna, przetwarzanie wizualne i rozumienie wizualne. Na ich podstawie definiuje się percepcję wzrokową jako przetwarzanie i rozumienie za pośrednictwem wzroku i układu nerwowego bodźców głównych oraz pobocznych (np. tła), na które składają się ich fragmentaryczne składniki, pod wpływem kontekstu i doświadczenia.

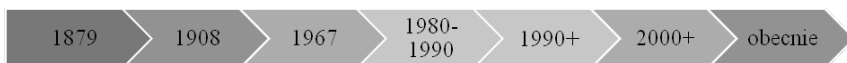
Według aktualnego stanu wiedzy ludzie postrzegają otoczenie zarówno w sposób holistyczny, jak i fragmentaryczny. Badania marketingowe również potwierdzają tę podwójną perspektywę (Bloch, 1995, s. 16-29). Do pięciu głównych elementów związanych z percepcją fragmentaryczną w obszarze marketingu zalicza się: natężenie światła, kształt, barwę powierzchni, materialność (tekstura, kształt) i lokalizację (położenie, orientacja, ruch). Każdy z tych elementów w swoisty sposób wpływa i kształtuje wrażenia konsumentów, będąc tym samym narzędziem w kreowaniu percepcji wizualnej przekazów marketingowych (Sample i in., 2020, s. 409-418).

Śledzenie wzroku pozwala określić, gdzie, jak długo i w jakiej kolejności kierowane jest spojrzenie. Budowa oczu determinuje ich ciągle poruszanie i kierowanie na bodźce, o których myślą lub które przetwarzają osoby badane. To, na co patrzą, najczęściej pozostaje poza ich świadomą kontrolą (Carter i Luke, 2020, s. 50-51). Oczywiście osoby poddane badaniu mogą zdecydować, na co i kiedy patrzeć, natomiast parametry tego ruchu są w dużej mierze mimowolne i podświadome. Fakt ten potwierdzają badania, które dowodzą, że respondenci często nie pamiętają, gdzie dokładnie patrzyli podczas wykonywania zadań (Clarke i in., 2017, s. 2257-2273). Z uwagi na możliwości pomiaru podświadomych zachowań konsumentów metoda eye-trackingu jest wysoce obiektywna, ponieważ mierzy nie deklaracje, ale zachowania osób.

Eye-tracking skupia się na rejestracji podstawowych aktywności oka ludzkiego. Należą do nich fiksacje i sakady. Fiksacja to okres bezruchu oka, kiedy wzrok jest skupiony na celu wizualnym. Osoba badana przyjmuje informacje wizualne, a percepcja jest stabilna (Rayner, 2009, s. 1457-1506). Z kolei sakady

to dynamiczne przesunięcia oczu pomiędzy poszczególnymi fiksacjami. Podczas sakad nie dochodzi do percepcji i procesów poznania wizualnego (Rolfs, 2015, s. 900-919). Innymi parametrami ruchu oczu mogą być: wergencje (konwergencje, dywergencje), ruchy śledzenia (Carter i Luke, 2020, s. 51), a nawet liczba mrugnięć oczu w trakcie wykonywanego badania (Fritz i in., 2014, s. 403).

Ruch oczu niesie za sobą wiele informacji, natomiast największą trudności jak dotąd sprawiało dokonanie jego w miarę dokładnej rejestracji. Od czasu narodzenia się idei śledzenia ludzkiego wzroku, czyli badań francuskiego okulisty Louisa Javala w 1879 r., powstało wiele narzędzi i ulepszeń związanych z możliwościami zapisu ruchu oczu. Etapy rozwoju eye-trackingu ilustruje rysunek 4.1.



Rysunek 4.1. Etapy rozwoju techniki eye-trackingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bichajło, 2020, s. 28).

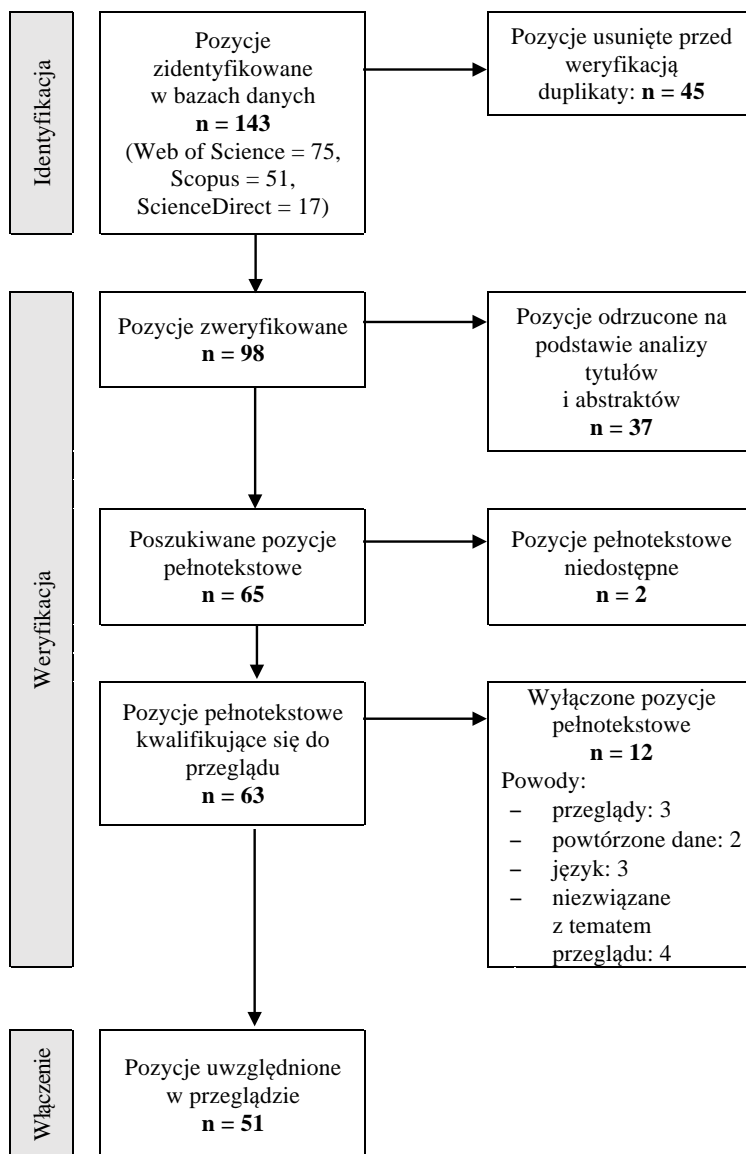
Współcześnie metody pomiaru ruchu oczu ewoluowały, pozyskując takie cechy jak: zwiększenie dokładności pomiaru, zmniejszenie inwazyjności i dyskomfortu dla uczestnika badania, dzięki czemu metoda eye-trackingu znalazła także szerokie zastosowanie w nauce.

3. Metoda badawcza

Do oceny przydatności metody eye-trackingu w badaniu warstwy wizualnej opakowań użyto metody systematycznego przeglądu literatury (ang. SLR – *Systematic Literature Review*). W wyszukiwaniu skorzystano z trzech elektronicznych baz danych: Web of Science, Scopus, ScienceDirect, używając słów kluczowych: “eye-tracking”, “eye-tracking” (z uwagi na występujące rozbieżności w zapisie) i “packaging”. Dodatkowo wykorzystano kombinację operatorów logicznych: “OR” – dla słów synonimicznych, takich jak “eye-tracking” oraz “eye-tracking” oraz “AND” – jako łącznik między słowami kluczowymi. Ostatniego wyszukiwania dokonano dnia 14 kwietnia 2021 r. i obejmowało ono okres trzech lat, tj. 2019-2021. Do raportowania wykorzystano schemat i wytyczne PRISMA (ang. *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (Page i in., 2021, s. 2-5).

Publikacje były oceniane niezależnie przez dwóch autorów pracy, a wszelkie nieporozumienia między nimi rozwiązywano na drodze konsensusu i dyskusji. Ustalono następujące kryteria włączenia publikacji do przeglądu: prace napisane w języku polskim i w języku angielskim, prace oryginalne, prace dotyczące użycia metody eye-trackingu w zakresie badań warstwy wizualnej opakowań.

Wykluczeniu podlegały prace przeglądowe, prace, których wersje pełnotekstowe były dostępne w innym języku niż język polski i język angielski oraz prace nieodnoszące się ściśle do badania elementów warstwy wizualnej opakowań. Omówiony proces wyboru literatury zaprezentowano na diagramie PRISMA (rys. 4.2).



Rysunek 4.2. Diagram PRISMA

Źródło: opracowanie własne.

4. Eye-tracking w badaniach warstwy wizualnej opakowań

Przeprowadzona procedura systematycznego przeglądu literatury pozwoliła na wyszukanie naukowych prac badawczych, które dotyczyły zastosowania metody eye-trackingu do oceny warstwy wizualnej opakowań. Spośród ocenianych pozycji literaturowych wyodrębniono 51, które odpowiadały założeniom niniejszej pracy. Ich zbiorczą analizę zaprezentowano w tabeli 4.1.

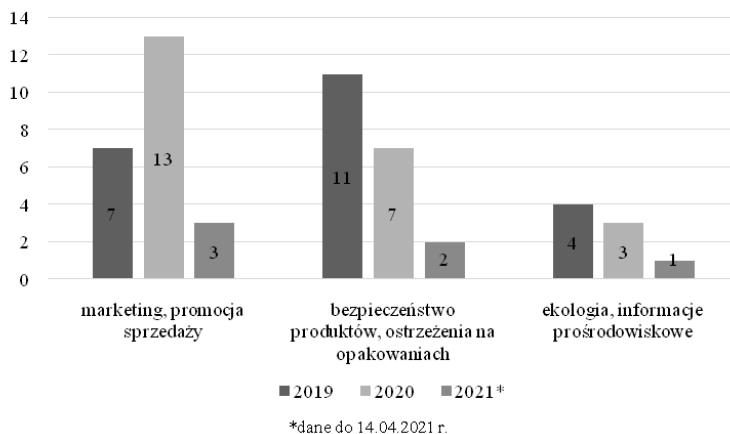
Tabela 4.1. Badania eye-trackingowe warstwy wizualnej opakowań produktów w latach 2019-2021

Obszar badawczy	Liczba pozycji
Marketing, promocja sprzedaży	23, w tym: 20 – opakowania żywności, 3 – opakowania gier i zabawek
Bezpieczeństwo produktów, ostrzeżenia na opakowaniach	20, w tym: 12 – opakowania żywności, 4 – opakowania wyrobów tytoniowych, 4 – opakowania produktów leczniczych
Ekologia, informacje prośrodowiskowe	8, w tym: 8 – opakowania żywności

Źródło: opracowanie własne.

Po zapoznaniu się z pracami naukowymi dotyczącymi badania warstwy wizualnej opakowań stwierdzono, że ze względu na cele, hipotezy badawcze i podejmowaną tematykę można je przypisać do trzech obszarów badawczych. Należą do nich: marketing, bezpieczeństwo produktów i ekologia. Zidentyfikowane obszary odzwierciedlają główne kierunki badań związane z zastosowaniem metody eye-trackingu w ocenie opakowań. Na rysunku 4.3 zaprezentowano liczbę artykułów naukowych przypisanych do każdego z obszarów i opublikowanych w latach 2019-2021.

Badania związane z marketingiem prowadzili m.in: Kipper i Guedes de Nonohay (2019, s. 15, 20). Analizowali, jakie elementy oferty produktów wpływają na przyciągnięcie uwagi konsumentów. Zastosowanie eye-trackingu pozwoliło im ustalić, że zwiększenie wyrazistości oraz rozmiaru opakowań skutecznie stymuluje zakup takich produktów. Huang i in. (2021, s. 5) na podstawie śledzenia wzroku osób badanych wykazali, że w projektowaniu opakowań bardzo ważne jest zachowywanie zgodności smaku produktu i barwy mu odpowiadającej. Podobnie praca García-Madariaga i in. (2019, s. 5) podkreśliła po raz kolejny rolę elementów wizualnych na opakowaniu (obrazy, tekst, barwy), które wpływają na zwiększenie uwagi konsumentów.



Rysunek 4.3. Liczba artykułów naukowych w latach 2019-2021 z uwzględnieniem obszarów badawczych
Źródło: opracowanie własne.

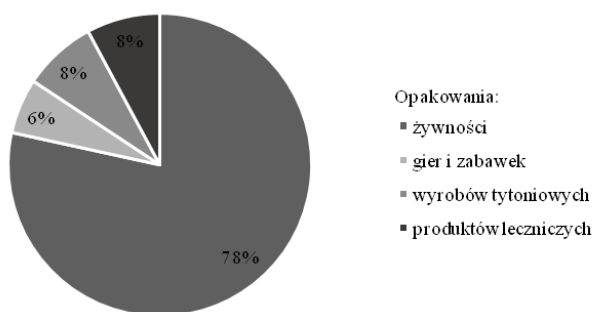
Z kolei Ma i in. (2020, s. 6-9), stosując metodę eye-trackingu, badali percepcję konsumentów w kontakcie z przezroczystymi materiałami opakowaniowymi, przez które można było zobaczyć produkt. Wyniki prac potwierdziły, że przezroczyste materiały opakowaniowe pozwalają na przyciągnięcie uwagi konsumentów przez dłuższy czas.

Nieco mniejsza liczba przypadków badań opakowań prowadzonych przy użyciu eye-trackingu dotyczyła obszaru bezpieczeństwa produktu. Najczęściej badania zaklasyfikowane do tej grupy dotyczyły opakowań żywności, produktów leczniczych oraz wyrobów tytoniowych. J. Potthoff i in. (2020, s. 8-9) użyli eye-trackingu do oceny efektywności stosowania barwy czerwonej jako informującej o dużej zawartości cukru w produktach żywnościowych. Ich badania podały w wątpliwość stosowanie takiego systemu, ponieważ barwa czerwona sama w sobie bardziej niż inne przyciągała wzrok i uwagę konsumentów. Mansfield i in. (2020, s. 2-7) również używali eye-trackingu do oceny systemu znakowania żywności. Przeprowadzone badania dotyczyły weryfikacji etykiet ostrzegających przed niekorzystnym składem produktów, głównie zawierających duże ilości sodu, cukrów oraz tłuszczu nasyconych.

Poza produktami żywnościowymi pewna część badań dotyczyła produktów leczniczych. W tym obszarze badania prowadzili Lee i in. (2019, s. 7-11). W ich pracy zastosowanie eye-trackingu miało pomóc w dopasowaniu etykiet ostrzegawczych na lekach. Efektem tych badań było zaproponowanie najbardziej optymalnych miejsc na opakowaniach do zamieszczania informacji w celu zwrócenia uwagi pacjentów. Badania prowadzone przez Diaz i in. (2020, s. 431-435) dzięki zastosowaniu eye-trackingu wskazały na najczęstsze problemy związane

z trudnościami pacjentów w dostępie do informacji zamieszczonych na opakowaniach leków. Autorzy tego badania ocenili, że obecny poziom oznakowania produktów leczniczych przyczynia się do popełniania przez pacjentów wielu błędów.

Innym kierunkiem badań z użyciem eye-trackingu w obszarze bezpieczeństwa są prace nad opakowaniami wyrobów tytoniowych. Lochbeuehler i in. (2019, s. 879-886) weryfikowali poprzez śledzenie wzroku system znakowania papierosów. Badania te potwierdziły efektywność zamieszczania ostrzeżeń o niekorzystnych skutkach palenia w formie obrazowej. Podobne badania prowadzili Sillero-Rejon i in. (2020, s. 134-135). W zakresie doskonalenia ostrzeżeń na opakowaniach papierosów wskazali na dużą rolę informacji o konsekwencjach długoterminowych, które przyciągały większą uwagę uczestników badania.



Rysunek 4.4. Liczba artykułów naukowych w latach 2019-2021 z uwzględnieniem przeznaczenia opakowań
Źródło: opracowanie własne.

Najmniejszym z obszarów badawczych, które dotyczyły zastosowania eye-trackingu w analizie opakowań, była ekologia. W pracach poruszających ten temat przedmiotem badania były w każdym przypadku opakowania do żywności. I tak, Lamberz i in. (2020, s. 1-13) oraz Georgakarakou i in. (2020, s. 93-124) analizowali przy użyciu eye-trackingu wpływ poszczególnych elementów opakowania na komunikowanie konsumentom cech ekologicznych. Z kolei Peschel i in. (2019, s. 4-6) rozważali, w jaki sposób wielkość i wyrazistość etykiety środowiskowej może wpływać na jej percepcję przez konsumentów. Użycie eye-trackingu pozwoliło na określenie, że im większy i bardziej wyrazisty jest znak środowiskowy, tym silniejszy i znaczący wzrost uwagi konsumenta się obserwuje, który przekłada się na prawdopodobieństwo wyboru takiego produktu. Innym przykładem zastosowania eye-trackingu są badania Oselinsky i in. (2021, s. 6-12), w których analizowano postawy konsumentów wobec oznakowania żywności zawierającej genetycznie modyfikowane organizmy. I w tym przypadku eye-tracking okazał się bardzo przydatną metodą do weryfikacji, czy podczas decyzji nabywczych uczestnicy badania zauważali informacje o GMO.

Biorąc pod uwagę zastosowanie opakowań, najczęściej używano eye-trackingu do oceny opakowań żywności. Kolejnymi, co do częstotliwości, przedmiotami badań były opakowania wyrobów tytoniowych oraz produktów leczniczych. Z kolei najrzadziej badanymi opakowaniami, co do których stosowano eye-tracking, były opakowania gier i zabawek (rys. 4.4). Niewątpliwie przeprowadzona analiza rodzaju przeznaczenia opakowań potwierdziła rolę i znaczenie przemysłu spożywczego w światowej gospodarce. Ponadto wyniki te w pewnym stopniu odzwierciedlają strukturę rynku opakowań, który w ok. 67% obsługuje przemysł spożywczy, w 20% dobra przemysłowe i w 7% przemysł farmaceutyczny (Santander & SpotData, 2019, s. 8).

5. Zakończenie

Dokonany przegląd literatury z trzech lat pozwolił na określenie głównych kierunków i najczęstszych przedmiotów badań. Metoda eye-trackingu okazała się narzędziem często stosowanym w analizach naukowych opakowań. Za sprawą liczby prowadzonych badań jako główny nurt tych prac określono marketing i promocję sprzedaży. Najczęściej badanymi opakowaniami były opakowania żywności, co znajduje swoje odzwierciedlenie w rozmiarze tego rynku.

Prace naukowe wyznaczone w procesie przeglądu literatury potwierdziły przydatność metody eye-trackingu w badaniach warstwy wizualnej opakowań. Dodatkowo w analizowanych badaniach stwierdzono kolejną zaletę tej metody, którą jest możliwość łączenia z innymi narzędziami badawczymi, jak np. Face-Reader, reakcja skórno-galwaniczna czy elektroencefalografia (Gunaratne i in., 2019, s. 5-6, Moya i in., 2020, s. 4). Tym samym eye-tracking jest metodą komplementarną z innymi badaniami, co lepiej pozwala zrozumieć zachowania konsumentów.

Przeprowadzona analiza literatury potwierdza rosnące zainteresowanie eye-trackingiem. Stanowi to swego rodzaju odpowiedź na coraz większe zapotrzebowanie na obiektywne dane badawcze o wysokiej jakości. Rosnąca liczba bodźców wizualnych, w tym mediów i reklamy, postęp w druku i pakowaniu towarów, wymagają większej niż kiedykolwiek dokładności w wizualnej konstrukcji i prezentacji tych przekazów. Przeprowadzone badania wskazują na pełną przydatność metody eye-trackingu do oceny percepcji warstwy wizualnej opakowań produktów przez konsumentów. Zaprezentowane studia literaturowe stanowią pierwszy etap badań, a autorzy pracy będą podejmować w następnej kolejności badania empiryczne na przykładzie opakowań kosmetyków, które w badaniach eye-trackingowych bardzo rzadko były uwzględniane.

Bibliografia

1. Bichajło, L. (2020). *Percepcja wzrokowa drogi i jej wyposażenia*. Rzeszów: Oficyna wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
2. Bloch, P. H. (1995). Seeking the ideal form: Product design and consumer response. *Journal of Marketing*, 59(3), 16–29.
3. Carter, B. T. & Luke, S. G. (2020). Best practices in eye-tracking research. *International Journal of Psychophysiology*, 150, 49–62. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2020.05.010>.
4. Clarke, A. D., Mahon, A., Irvine, A., & Hunt, A. R. (2017). People are unable to recognize or report on their own eye movements. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 70(11), 2251–2270.
5. Díaz, M. F., Correa, B. D. S., Román, M. S., & Casas, M. A. B. (2020). Challenges for the design of people-centered pharmaceutical packaging: Exploration of the interaction of people with pharmaceutical packaging. *ACM International Conference Proceeding Series*, 431–435. <https://doi.org/10.1145/3421937.3421955>.
6. Fritz, T., Begel, A., Müller, C. S., Yigit-Elliott, S., & Züger, M. (2014). Using psycho-physiological measures to assess task difficulty in software development. In Proceedings of the 36th International Conference on Software Engineering (ICSE 2014). *Association for Computing Machinery*, New York, NY, USA, 402–413. DOI:<https://doi.org/10.1145/2568225.2568266>.
7. García-Madariaga, J., Blasco López, M. F., Burgos, I. M., & Recuero Virto, N. (2019). Do isolated packaging variables influence consumers' attention and preferences? *Physiology and Behavior*, 200(April 2018), 96–103. <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2018.04.030>.
8. Georgakarakou, C., Yfantidou, I., Tsourvakas, G., & Riskos, K. (2020). What features of green products packaging are more eye catching An eye-tracking exploratory study about organic agricultural products. *International Journal of Technology Marketing*, 1(1), 93–124. <https://doi.org/10.1504/ijtmkt.2020.10030782>.
9. Gunaratne, N. M., Fuentes, S., Gunaratne, T. M., Torrico, D. D., Ashman, H., Francis, C., Viejo, C. G., & Dunshea, F. R. (2019). Consumer acceptability, eye fixation, and physiological responses: A study of novel and familiar chocolate packaging designs using eye-tracking devices. *Foods*, 8(7). <https://doi.org/10.3390/foods8070253>.
10. Huang, J., Peng, Y., & Wan, X. (2021). The color-flavor incongruency effect in visual search for food labels: An eye-tracking study. *Food Quality and Preference*, 88 (August 2020), 104078. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104078>.
11. Kipper, L., & Guedes de Nonohay, R. (2019). Attentional Factors in Easter Eggs Choice By Children. *Revista Administração Em Diálogo – RAD*, 21(3), 01–22. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2019v21i3.38866>.
12. Lamberz, J., Litfin, T., Teckert, Ö., & Meeh-Bunse, G. (2020). Is there a Link between Sustainability, Perception and Buying Decision at the Point of Sale? *Business Systems Research*, 11(3), 1–13. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0023>.
13. Lee, J., Ladoni, M., Richardson, J., Sundar, R. P., & Bix, L. (2019). Investigating the efficacy of an interactive warning for use in labeling strategies used by us

- pharmacies. *Pharmacy Practice*, 17(2), 1–13. <https://doi.org/10.18549/Pharm-Pract.2019.2.1463>.
14. Lochbuehler, K., Paul Wileyto, E., Mercincavage, M., Souprountchouk, V., Burdge, J. Z., Tang, K. Z., Cappella, J. N., & Strasser, A. A. (2019). Temporal effects of message congruency on attention to and recall of pictorial health warning labels on cigarette packages. *Nicotine and Tobacco Research*, 21(7), 879–886. <https://doi.org/10.1093/ntr/nty124>.
 15. Ma, X., Zhuang, X., & Ma, G. (2020). Transparent Windows on Food Packaging Do Not Always Capture Attention and Increase Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 11(November). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.593690>.
 16. Mansfield, E. D., Ibanez, D., Chen, F., Chen, E., & de Grandpré, E. (2020). Efficacy of “high in” nutrient specific front of package labels—a retail experiment with Canadians of varying health literacy levels. *Nutrients*, 12(10), 1–17. <https://doi.org/10.3390/nu12103199>.
 17. Moya, I., García-Madariaga, J., & Blasco, M.-F. (2020). What Can Neuromarketing Tell Us about Food Packaging? *Foods*, 9(12), 1856. <https://doi.org/10.3390/foods9121856>.
 18. Oselinsky, K., Johnson, A., Lundeberg, P., Holm, A. J., Mueller, M., & Graham, D. J. (2021). GMO food labels do not affect college student food selection, despite negative attitudes towards GMOs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041761>.
 19. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. doi:10.1136/bmj.n71.
 20. Peschel, A. O., Orquin, J. L., & Mueller Loose, S. (2019). Increasing consumers’ attention capture and food choice through bottom-up effects. *Appetite*, 132 (June 2018), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2018.09.015>.
 21. Potthoff, J., La Face, A., & Schienle, A. (2020). The color nutrition information paradox: Effects of suggested sugar content on food cue reactivity in healthy young women. *Nutrients*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/nu12020312>.
 22. Rayner, K. (2009). Eye movements and attention in reading, scene perception, and visual search. *The quarterly journal of experimental psychology*, 62(8), 1457–1506.
 23. Rolfs, M. (2015). Attention in active vision: A perspective on perceptual continuity across saccades. *Perception*, 44(8-9), 900–919.
 24. Santander & SpotData, *Rewolucja opakowań. Polscy producenci wobec zmian regulacji i preferencji konsumentów*. Retrieved on April 18, 2021, from <https://spotdata.pl/research/download/100>.
 25. Sample, K.L., Hagtvedt, H. & Brasel, S.A. (2020). Components of visual perception in marketing contexts: a conceptual framework and review. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 48, 405–421. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00684-4>.
 26. Sillero-Rejon, C., Leonards, U., Munafò, M. R., Hedge, C., Hoek, J., Toll, B., Gove, H., Willis, I., Barry, R., Robinson, A., & Maynard, O. M. (2021). Avoidance of tobacco health warnings? An eye-tracking approach. *Addiction*, 116(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/add.15148>.
 27. Wiktor J. W. (2013), *Komunikacja marketingowa*. Warszawa, Wydawnictwo PWN.

Zarządzanie czasem wolnym w kontekście przemian demograficznych – perspektywa seniora

Agata Niemczyk, Jarosław Handzel, Donata Adler

1. Wprowadzenie

Tematyka zarządzania czasem wolnym seniorów zyskuje na znaczeniu wraz z globalnymi zmianami demograficznymi. Starzenie się społeczeństw to zjawisko, które wymaga wciąż zmieniających się dostosowań na tle ekonomicznym, społecznym, kulturowym, w tym również w zakresie zarządzania czasem wolnym człowieka w jego wieku poprodukcyjnym. O kompetencjach tych decydują czynniki mikro-, mezo- i makrospołeczne. Cechy i umiejętności indywidualne, będące zasobem seniora w przełomowym momencie życia, jakim jest przejście na emeryturę, wpływają na postrzeganie przez niego samego swojej sytuacji. Skutkuje to określonym nastawieniem, specyficznymi decyzjami i wyborami, w tym dotyczącymi sposobu spędzania wolnego czasu. Z drugiej strony istotne są mezo- i makrospołeczne uwarunkowania zarządzania czasem wolnym, czyli rozwiązania strukturalne, organizacyjne, instytucjonalne bliższego i dalszego otoczenia seniorów. Współczesny senior to coraz częściej osoba aktywna społecznie, tj. funkcjonująca w organizacjach dedykowanych seniorom. Budżet czasu, a zwłaszcza czasu wolnego, oraz sposoby jego wykorzystania przez osoby starsze zaangażowane i niezaangażowane społecznie stanowi przedmiot podjętych w niniejszym artykule badań. W pracy przyjęto hipotezę, że aktywność społeczna seniorów różnicuje ilość i jakość czasu wolnego tej grupy osób.

2. Ewolucja pojęcia czasu wolnego w literaturze przedmiotu

Czas wolny to zagadnienie podejmowane w różnych dziedzinach nauki, np.: ekonomii, zarządzaniu, antropologii, turystyce, socjologii, historii, psychologii czy pedagogice. Ewolucja tego pojęcia prowadzi od jego rozumienia jako zajęć człowieka wolnego w starożytności, poprzez przedindustrialne rozumienie cza-

su wolnego będącego do dyspozycji tylko dobrze urodzonych, w odróżnieniu od tych, którzy musieli przeznaczać czas całkowicie na pracę i obowiązki, zmieniając się na przestrzeni lat aż do poindustrialnie rozumianego zasobu dostępnego dla każdego człowieka (Gosik, 2016). Najogólniej można stwierdzić, że rozwój cywilizacji, przemysłu, technologii i dezindustrializacji dał możliwość pojmowania czasu wolnego jako czasu bez obowiązków, spożytkowanego na dowolne zajęcia.

Zakres oraz obszar aktywności i procesów społecznych objętych terminem czas wolny objawia się w licznych aspektach czy obszarach codziennego funkcjonowania. Wydawać by się mogło, że dla naukowej analizy rozwoju cywilizacji znaczenie ma badanie czasu pracy i aktywności wytwórczej człowieka, przekładające się na wymierne efekty rozwoju ludzkości. Jednak wraz z ogromną dynamiką przemian czas wolny zyskuje na znaczeniu, dysponuje się coraz większymi jego zasobami, a jakość spożytkowania go ma wpływ na rozwój jednostek i kultur obecnych oraz przyszłych. Futuryści twierdzą wręcz, że to praca będzie kiedyś dobrem luksusowym, a czas wolny ludzie będą dzielić z maszynami/robotami (*tech-life balance*). Co więcej, socjologowie Drozdowski i Mateja (2009) podkreślają, że szerokie spektrum rozmaitych mikropraktyk społecznych członków społeczeństwa w czasie wolnym, prawdopodobnie częstokroć okazują się w ostatecznym rozrachunku bardziej rozstrzygające o sposobach i stylach wpisywania się przez jednostki w rzeczywistość. W literaturze można spotkać wiele definicji czasu wolnego, np.: Bool i in. (2003, s. 3-26), Godbey (2008, s. 2-13), Gosik (2016, s. 138). Wyłania się z nich kilka perspektyw, z których dla potrzeb niniejszego opracowania najważniejsze są dwie. Po pierwsze, ilość i sposoby wykorzystania czasu wolnego są silnie zdeterminowane przez wiek – podstawowym zasobem osób w wieku poprodukcyjnym jest czas wolny. Po drugie, globalne starzenie się społeczeństw staje się czynnikiem skłaniającym do spojrzenia na czas wolny jako na obszar zarządzania nie tylko w perspektywie indywidualnej, ale także mezo- i makrospołecznej.

Obecnie czas wolny stał się wartością samą w sobie i przyjął rolę mechanizmu organizującego nowoczesne funkcjonowanie człowieka. Ponieważ wiek jest jedną z głównych determinant podejmowanych aktywności i prowadzonego stylu życia, jest on bezpośrednio skorelowany z istotą czasu wolnego w znaczeniu indywidualnym i społecznym.

3. Funkcje czasu wolnego w starzejącym się społeczeństwie

Artykuł podejmuje tematykę zarządzania czasem wolnym seniorów, która transformuje wraz z globalnymi zmianami demograficznymi. Dynamiczne starzenie się społeczeństw wymaga wciąż zmieniających się dostosowań na tle

ekonomicznym, społecznym, kulturowym, w tym również w zakresie zarządzania czasem wolnym człowieka w jego wieku poprodukcyjnym. W 2018 r. blisko 1/5 ludności UE miała co najmniej 65 lat, a do 2100 r. odsetek osób w wieku co najmniej 80 lat zwiększy się ponad dwukrotnie i sięgnie 14,6% ogółu ludności (Dane Eurostatu). Jak podaje szereg autorów, m.in.: Straś-Romanowska, Frąckowiak, Szarota, Kijak, Szatur-Jaworska, Błędowski, Dziegielewska, Szymańczak, Trzpiot, Niemczyk, Handzel, kryteria wieku kwalifikujące do poszczególnych grup osób starszych są w literaturze przedmiotu zróżnicowane. W ujęciu słownikowym senior to osoba starsza wiekiem w stosunku do innej osoby, z którą jest porównywana, członek jakiegoś zespołu, rodziny itp., najstarszy wiekiem (Berebka i in., 2021).

Wraz z wiekiem zmieniają się potrzeby człowieka, zasoby, możliwości, a także funkcje czasu wolnego. Z licznych badań naukowych wynika, że istnieje związek pomiędzy zasobami i sposobami wykorzystania czasu wolnego a jakością życia, rozwojem ogólnym i zawodowym, zdrowiem fizycznym i psychicznym, codziennym samopoczuciem, zbieraniem życiowych doświadczeń czy poziomem kultury osobistej i społecznej (Brown, Blowling, & Flynn, 2004; Kelley-Gillespie, 2009; Kwilecki, 2011, s. 9; Zhang 2017; Berebka i in., 2021). Wśród funkcji przypisanych czasowi wolnemu Brożek i Kwilecka (2007, s. 63) wymieniają: funkcję wypoczynkową, kulturalną, integracyjną, wychowawczą, oświatową, kompensacyjną. Z kolei w badaniach wtórnych na temat funkcji czasu wolnego w przypadku seniorów wymieniane są: a) funkcja rekreacyjno-hobbystyczna, b) funkcja receptywna, c) funkcja zorientowana publicznie – tutaj mowa o działalności społecznej, politycznej, parafialnej; d) funkcja integracyjna (Gosik, 2016, s. 142-143).

Jak widać, znaczenie i rola czasu wolnego zmieniają się na przestrzeni życia jednostek i wraz z rozwojem społeczeństw, w tym na skutek globalnego starzenia się populacji krajów rozwiniętych. Dlatego zagadnienie zarządzania czasem wolnym seniorów wymaga analizy perspektywy mikrospołecznej (indywidualnych umiejętności i postaw jednostek na tym etapie życia) oraz mezo- i makrospołecznej, rozumianej jako obszar decyzyjny dla samorządów, środowisk lokalnych, rządu i instytucji państwowych. Rozwiązania strukturalne, organizacyjne, instytucjonalne bliższego i dalszego otoczenia seniorów mają bowiem wpływ na zarządzanie ich czasem wolnym.

4. Mikro-, mezo- i makrospołeczne uwarunkowania zarządzania czasem wolnym seniorów w Polsce

Zarządzanie sobą w czasie oraz zarządzanie czasem pracy własnej czy innych to obszar wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu, niejednokrotnie podejmowany

przez np.: Druckera, Jachnis, Tracy, Zimniewicza. Umiejętność ta ma znaczenie dla osiągania celów zawodowych i osobistych, kreuje istotę ludzką jako aktywnego twórcę swojego życia (Randak-Jezińska, 2013; Stoińska, 2019). Mierzalne mogą być następujące konstrukcje związane z zarządzaniem czasem: wyznaczanie celów i priorytetów, wartości, zaradność, umiejętności i planowanie (Bertsch i in., 2017). Zagospodarowanie czasu w wieku emerytalnym to realizacja obowiązków oraz wybór między biernymi a czynnymi sposobami spędzania czasu wolnego.

W odniesieniu do Polaków w wieku 60+ styl życia, którego elementem jest sposób spędzania czasu wolnego, różni się znacznie od stylu życia ich rówieśników w krajach UE, szczególnie krajów zachodnich i nordyckich (Gronek, 2019). W kontekście indywidualnym oznacza to jednostkową sytuację osoby starszej w zakresie jej zasobów materialnych i społecznych, wypracowanych w młodości i w okresie produkcyjnym. Warto przyjrzeć się obiektywnym i subiektywnym aspektom, czyli na przykład sytuacji rodzinnej, zdrowotnej i materialnej danej osoby, oraz postrzeganiu przez seniora swojej sytuacji i realnych możliwości. Według Mroczkowskiej i Borkowskiej (2011, s. 30) na projektowanie i przebieg doświadczania czasu wolnego w ujęciu mikrospołecznym mają wpływ momenty przełomowe w biografii jednostki. Większość zasadniczych zmian zogniskowana jest wokół rozwoju biologicznego i osobistego (wieku), rodziny i pracy, zewnętrznych przemian społecznych oraz zdarzeń losowych. Niewątpliwie zakończenie kariery zawodowej i przejście na emeryturę jest momentem przełomowym, który może nieść za sobą tak pozytywne, jak i negatywne konsekwencje, wynikające z samej natury zdarzenia, jak i indywidualnego sposobu ich wartościowania. Senior staje przed koniecznością odnalezienia nowego sensu, nowych, pozytywnych wartości, zredefiniowania codziennych planów i przedsięwzięć (Mroczkowska, Borkowska, 2011, s. 31). Czas wolny od pracy zawodowej staje się podstawowym zasobem wymagającym zarządzania w kontekście jednostkowym.

Zarządzanie czasem wolnym przez seniorów uzależnione jest także od czynników mezospołecznych. Należy poddać analizie, jakie możliwości daje środowisko lokalne pod względem oferty kulturalnej, sportowej, rekreacyjnej w danym mieście czy powiecie, co istotne – skierowanej do seniorów. Znaczenie będzie tu mieć jakość, liczebność i różnorodność elementów oferty, jak również dostępność finansowa, zdrowotna, intelektualna. W literaturze przedmiotu spotyka się pojęcie „trzeci sektor seniorów” (Turek, 2011). Na zaangażowanie samorządów i społeczności organizacji lokalnych mają wpływ wzorce środowiska najbliższego w zakresie aktywności społecznej, globalizacja i glocalizacja, wykorzystanie funduszy unijnych w zakresie partycypacji społecznej, zgodnie z ideą

Dubos „myśl globalnie, działaj lokalnie” (Lipowicz, 2012; Rynkowska 2016; Baraniewicz-Kotasińska, Adler, 2020).

Najszerszą, makrospołeczną, perspektywę dla omawianego tematu tworzą państwowe i unijne uwarunkowania polityk publicznych dotyczących seniorów, m.in. organizacyjne, instytucjonalne, legislacyjne, dotyczące bezpieczeństwa socjalnego, ochrony zdrowia, edukacji, kultury i sportu. Na segment seniorów należy zwracać uwagę ze względu na jego ewolucyjny charakter – tę grupę osób będą w coraz większym stopniu „zasilać” coraz to „nowi” seniorzy. Prowadzone są rządowe i unijne projekty skierowane do starzejącej się części społeczeństw, np. Program na Rzecz Aktywności Osób Starszych, wieloletni „Program Senior” i „Senior Plus” Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej czy Europe Senior Tourism ukierunkowany na aktywność turystyczną. Na uwagę zasługuje również zagadnienie cyfryzacji i programy zapobiegające e-wykluczeniu, podnoszące kompetencje cyfrowe w grupie seniorów, czy wprowadzenie w życie przepisów *Ustawy z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych* (Dz.U. 2019 poz. 848; Lipowicz 2012; Niemczyk, 2016; Gronek, 2019).

Podsumowując przegląd literatury, warto nawiązać do badań wtórnych skupionych wokół tematu zarządzania czasem wolnym seniorów w Polsce, prowadzonych przykładowo przez: Śniadek, Zajadacz (2010), Seredochę (2010), Czapińskiego, Błędowskiego (2014), Gosik (2015), Miszczak (2016), Gronek (2019), Berbekę i in. (2021), Amadeus (*Trending with Seniors*, https://extranets.us.amadeus.com/pdf/amadeus_active_seniors_report.pdf). Analiza zatytułowana „Współcześni seniorzy, Polska 2017” (https://dlaseniora.krakow.pl/get_pdf.php?dok_id=208836) wskazuje, iż niemal 40% emerytów w wieku 65+ stawia na własny rozwój w czasie wolnym. Ich rozwój poznawczy i edukacja realizowane są często poprzez zaangażowanie społeczne i przynależność do różnego typu stowarzyszeń i organizacji społecznych, w tym głównie uniwersytetów trzeciego wieku (Niemczyk, Handzel, 2016). Starsi mieszkańcy Polski, w porównaniu z seniorami z krajów UE, mniej aktywnie spędzają czas wolny (Berebka i in., 2021, s. 112). Aktywność seniorów w czasie wolnym oznacza realizację takich wartości jak „przyjemność, satysfakcja, robię to, co lubię i na co mam ochotę; czas dla siebie; wolność czy dobrowolność”, które skorelować można z pojęciem zadowolenia z życia (Mroczkowska, Borkowska, 2011, s. 35).

5. Metodyka badań

W kontekście powyższych treści w badaniach empirycznych zwrócono uwagę na zarządzanie czasem wolnym osób starszych postrzegane przez pryzmat

jego rozmiarów oraz sposobów zagospodarowania w zależności od aktywności społecznej seniorów. Literatura podaje, że poziom uczestnictwa polskich seniorów w aktywności społecznej należy do najniższych wśród innych krajów w Europie; w organizacjach o charakterze formalnym (organizacje religijne, ekologiczne, uniwersytety trzeciego wieku, kluby) udziela się łącznie około 15,7% seniorów. Polscy seniorzy są zadowoleni ze sposobu spędzania wolnego czasu, a jest nim głównie oglądanie telewizji (Głębiński, 2020, s. 37). Wobec powyższego stwierdza się, że aktywność społeczna jest jedną z wielu form zaangażowania seniorów w czasie wolnym. Niemniej jednak za interesujące autorzy uznali rozpoznanie sposobów spędzania wolnego czasu seniorów aktywnych i nieaktywnych społecznie, uznając tego rodzaju aktywność za czynnik różnicujący. Postawiono trzy pytania badawcze:

- 1) Które aktywności wolnoczasowe w istotnym stopniu są kształtowane przez uczestnictwo seniorów w UTW i innych organizacjach im dedykowanych?
- 2) Jak aktywność społeczna seniorów wpływa na rozmiar ich czasu wolnego?
- 3) Jak aktywność społeczna seniorów wpływa na ich zadowolenie z ilości i jakości czasu wolnego?

Wobec powyższego sformułowano cztery założenia, które poddano weryfikacji jako:

Hipoteza 1. Bardziej zadowoleni z ilości czasu wolnego są aktywni niż nieaktywni społecznie seniorzy.

Hipoteza 2. Uczestnictwo seniorów w organizacjach im dedykowanych wpływa na sposób wykorzystania przez nich czasu w ciągu dnia.

Hipoteza 3. Przynależność seniorów do organizacji im dedykowanych w istotnym stopniu różnicuje formy zagospodarowania ich czasu wolnego w życiu codziennym.

Hipoteza 4. Aktywność społeczna seniorów wpływa na ich zadowolenie z życia.

Do realizacji ww. założeń w okresie od listopada 2019 r. do lutego 2020 r. przeprowadzono badania sondażowe wśród 259 mieszkańców powiatu nowosądeckiego w wieku od 59 lat. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety. Badania przeprowadzono techniką PAPI, ankieterami byli autorzy pracy, uznając, że najlepsze wyniki uzyskuje się w bezpośredniej rozmowie/kontakcie z przedstawicielami tej grupy osób. Wielu badaczy wskazuje na taki sposób pozyskiwania informacji w grupie seniorów, podkreślając m.in. problem z dostępem do badanych zwłaszcza nieuczestniczących w życiu społecznym, ale także niechęć osób starszych do udziału w badaniach, o czym decyduje np. strach przed nieznanym, przed samą formą badania, jak również czas, jaki muszą poświęcić na wypełnienie kwestionariusza (Świeżewska, 2010, s. 94). Zastosowano

dobór próby celowo-kwotowy, według kryteriów (cech) płeć i miejsce zamieszkania. W rezultacie w próbie badawczej przeważały:

- kobiety (78%),
- osoby legitymujące się wykształceniem średnim (46,7%); blisko co 8 badany zadeklarował wykształcenie zawodowe,
- osoby zamieszkujące gminy wiejskie (59%), pozostały procent stanowią osoby zamieszkujące gminy miejskie/miejsko-wiejskie,
- osoby deklarujące swoją sytuację materialną jako dość dobrą (52,8%); na poziomie przeciętnym oceniło ją 38,6%,
- osoby reprezentujące gospodarstwa domowe dwuosobowe (36,2%); co siódma badana osoba reprezentowała gospodarstwa wieloosobowe (4 i więcej osób),
- osoby udzielające się w organizacjach o charakterze formalnym (organizacje religijne, ekologiczne, uniwersytety trzeciego wieku, kluby) stanowiły 66%.

Do weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych wykorzystano test niezależności χ^2 (Słaby, 2011, s. 78). W przypadku zmiennych dwukategorialnych do obliczenia testu niezależności c^2 należało zastosować tzw. poprawkę Yatesa (Słaby, 2011, s. 78). Ponadto zastosowano test U Manna-Whitneya; to jeden z testów nieparametrycznych najczęściej wykorzystywany w statystyce matematycznej. Test U Manna-Whitneya stosowany jest wówczas, gdy dane są mierzalne, natomiast ich rozkład nie jest rozkładem normalnym oraz gdy dane są typu porządkowego (Gruszczyński, 2012).

6. Wyniki badań

Stosowne obliczenia pozwoliły dowieść, że:

a) wysokość prawdopodobieństwa testowego p dla zależności pomiędzy aktywnością społeczną seniorów a:

- sposobem wykorzystania przez nich czasu w ciągu dnia wynosi $p=0,01314$ (test chi-kwadrat); tym samym potwierdzona została hipoteza 2;
- czytaniem książek wynosi $p=0,04204$, czytaniem gazet $p=0,48359$, oglądaniem programów telewizyjnych $p=0,20140$, wychodzeniem do kina/teatru $p=0,01704$, słuchaniem radia $p=0,81308$, używaniem komputera $p=0,08579$, korzystaniem z internetu $p=0,26020$, spotykaniem się ze znajomymi $p=0,01130$, spacerowaniem $p=0,99798$, uczestniczeniem w zajęciach sportowo-rekreacyjnych $p=0,00054$ (test chi-kwadrat z poprawką Yatesa); tym samym potwierdzona została hipoteza 3;

b) obie badane grupy seniorów różniły się istotnie od siebie w zakresie (test U Manna-Whitneya):

- zadowolenia z ilości czasu wolnego; $p=0,003174$; tym samym potwierdzona została hipoteza 1;
- nie odnotowano istotnych różnic wobec zadowolenia ze sposobów spędzania czasu wolnego $p=0,081089$ oraz zadowolenia ze swojego życia $p=0,238447$; tym samym nie potwierdzona została hipoteza 4.

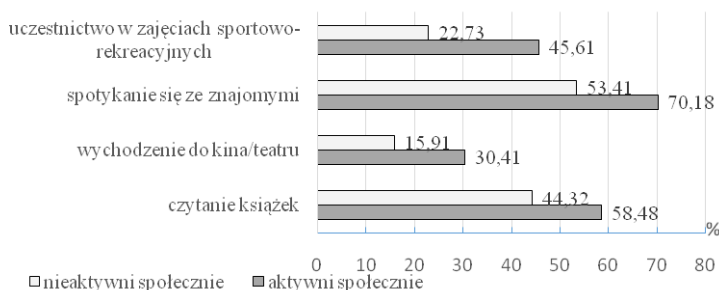
W świetle przedstawionych rozważań wydaje się, że lepiej zorganizowani są seniorzy zaangażowani w działalność instytucji skierowanych specjalnie do nich. Blisko $\frac{3}{4}$ badanych osób zadeklarowało, że robi wszystko, co musi robić i ma jeszcze trochę czasu wolnego dla siebie (tabela 5.1). Z drugiej strony trzeba wskazać, że $\frac{1}{4}$ seniorów nieaktywnych społecznie ma aż za dużo wolnego czasu.

Tabela 5.1. Sposób wykorzystania czasu w ciągu dnia przez seniorów a ich aktywność społeczna

Aktywność społeczna	Sposób wykorzystania czasu w ciągu dnia		
	Czasu starcza mi tylko na to, co muszę zrobić, ale nie mam czasu wolnego dla siebie	Robię wszystko, co muszę zrobić i mam jeszcze trochę czasu wolnego dla siebie	Mam aż za dużo wolnego czasu
Aktywni społecznie	7,60%	73,68%	18,71%
Nieaktywni społecznie	18,18%	57,95%	23,86%

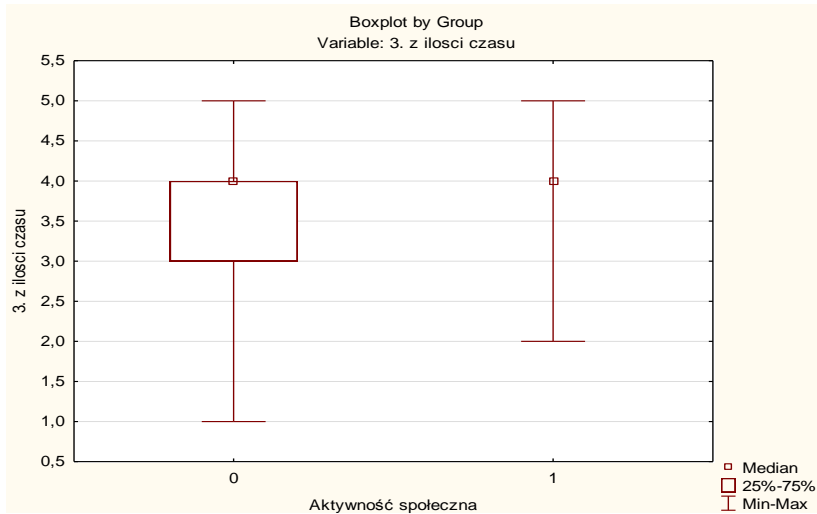
Źródło: opracowanie własne.

Seniorzy aktywni społecznie (uczestnicy UTW i/lub innych organizacji senioralnych) są bardziej zaangażowani w czasie wolnym (rys. 5.1). Istotne różnice między nimi a seniorami nieaktywnymi społecznie dostrzega się w zakresie uczestnictwa w kulturze instytucjonalnej (2 razy częściej tego rodzaju aktywność deklarują aktywni społecznie), jak i w zajęciach rekreacyjno-sportowych (analogicznie jak wcześniej, przewaga uczestniczących w tego rodzaju aktywności była 2-krotna w przypadku seniorów aktywnych społecznie).



Rysunek 5.1. Aktywności wolnocozasowe realizowane przynajmniej raz w tygodniu przez seniorów aktywnych i nieaktywnych społecznie

Źródło: opracowanie własne.



Legenda: 1 – aktywni społecznie; 0 – nieaktywni społecznie

Rysunek 5.2. Zadowolenie z ilości czasu wolnego seniorów aktywnych i nieaktywnych społecznie

Źródło: opracowanie własne.

Analiza materiału empirycznego pozyskanego z badania wykazała ponadto, że bardziej zadowoleni z ilości czasu wolnego, którym dysponują, są seniorzy aktywni społecznie (rys. 5.2). Można domniemywać, że to konsekwencja ich racjonalnego zarządzania czasem wolnym, którego ilość jest dla nich zadowalająca.

7. Zakończenie

Podjęte badania pozwoliły zwrócić uwagę na kategorię zarządzania czasem wolnym. To ważny aspekt życia indywidualnego, ale również społecznego, gospodarczego czy politycznego. Racjonalna samoorganizacja czasu przez seniorów przynosi korzyści państwu, jak i samorządom lokalnym. Dobra samoorganizacja swojego życia, a co za tym idzie swojego czasu, generuje satysfakcję z jego ilości, co niejako winno się przekładać na zadowolenie z życia. Biorąc pod uwagę wzrastający liczebnie segment starszych osób, podjęte kwestie wydają się ważne. Dlatego należy wdrażać działania i programy promujące zaangażowanie społeczne seniorów. Racjonalne zarządzanie czasem osób w wieku poprodukcyjnym przyczyni się do samych korzyści w skali lokalnej i krajowej. Argumentami (pośrednimi i bezpośrednimi) przemawiającymi za tą tezę są wyniki podjętych badań, które pozwoliły potwierdzić trzy spośród czterech hipotez badawczych, tj. H1 – bardziej zadowoleni z ilości czasu wolnego są aktywni niż nieaktywni społecznie seniorzy; H2 – uczestnictwo seniorów w organizacjach im de-

dykowanych wpływa na sposób wykorzystania przez nich czasu w ciągu dnia; H3 – przynależność seniorów do organizacji im dedykowanych w istotnym stopniu różnicuje formy zagospodarowania ich czasu wolnego w życiu codziennym. Nie została potwierdzona H4 – aktywność społeczna seniorów wpływa na ich zadowolenie z życia. Otrzymane wyniki pokazały, że o ile aktywność społeczna seniorów różnicuje ilość i jakość ich czasu wolnego (potwierdzona zatem została hipoteza główna), o tyle nie różnicuje ich zadowolenia z życia. Tłumaczyć to można zakresem przestrzennym badania (badaniem nie objęto miasta Nowy Sącz). Być może włączenie seniorów zamieszkujących aglomeracje miejskie wpłynie na otrzymane wyniki. Hipoteza 4 pozostaje zatem nadal założeniem w kolejnym etapie tego rodzaju badań zaplanowanych na większą populację badaną i wychodzących poza granice powiatu nowosądeckiego i miasta Nowy Sącz.

Bibliografia

1. Amadeus – *Trending with Seniors*, https://extranets.us.amadeus.com/pdf/amadeus_active_seniors_report.pdf.
2. Baraniewicz-Kotasińska, S., Adler D. (2020). Wartość społeczna w międzysektorowych projektach zrównoważonego rozwoju. Studium przypadku. *Studia regionalne i lokalne* 1(79). 114-130.
3. Berbeka, J., Klimek, K., Niemczyk, A., Rudnicki, M., Seweryn, R. (2021). *Turystyka a jakość życia seniorów*. Warszawa: Difin.
4. Bertsch, A., Ondracek, J., Saeed, M., Stone, C., Erickson, K., Opdahl, K., Fitterer, J., Magana, S. (2017). Free Time Management Of University Students In The USA. *GE-International Journal of Management Research*, 5.
5. Bool, C., Hoose, J., Weed M. (2003). *An Introduction to Leisure Studies*. Harlow: Pearson Education Limited.
6. Brown, J., Blowling, A., & Flynn, T. N. (2004). *Models of quality of life: A taxonomy and systematic review of the literature review*. Sheffield.
7. Brożek, Z., Kwilecka, M. (2007). *Bezpośrednie funkcje rekreacji*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
8. Cook, D.T. (2006). Leisure and Consumption. W C. Royek, S.M. Shaw, A.J. Veal (red.). *A Handbook of Leisure Studies*, (304–316). New York: Palgrave Macmillan.
9. Czapiński, J., Błędowski, P. (2014). *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza Społeczna 2013*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.
10. Dane Eurostatu https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/pl#Stale_wzrasta_odsetek_os.C3.B3b_w_starszym_wieku.
11. Drozdowski, R., Mateja, B. (2009). Strategie eksplanacyjne socjologii codzienności. Lista obietnic i dylematów. W M. Bogunia-Borowska (red.). *Barwy codzienności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

12. Głabiński, Z. (2020). *Czynniki wpływające na aktywność turystyczną polskich seniorów w świetle opinii słuchaczy uniwersytetów trzeciego wieku*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
13. Godbey, G. (2008). *Leisure in your life: New perspectives*. State College, PA: Venture Publishing, Inc.
14. Gosik, B. (2015). Formy spędzania czasu wolnego starszych osób w województwie łódzkim. *Przestrzeń – Społeczeństwo – Gospodarka, 14: Jakość życia ludzi starych – wybrane problemy*, 137-149.
15. Gronek, U. (2019). Zasoby i sposoby wykorzystania czasu wolnego przez osoby w wieku 60 plus. *Studia i Prace WNEiZ US*, 56, 53-63.
16. Gruszczynski, M. (2012). *Empiryczne finanse przedsiębiorstw. Mikroekonometria finansowa*. Warszawa: Difin.
17. Kelley-Gillespie, N. (2009). An integrated conceptual model of quality of life for older adults based on a synthesis of the literature. *Applied Research in Quality of Life*, 4(3), 259–282. <https://doi.org/10.1007/s11482-009-9075-9>.
18. Kwilecki, K. (2011). *Rozważania o czasie wolnym. Wybrane zagadnienia*. Katowice: Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej.
19. Lipowicz, I. (red.). (2012). *Strategie działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*. Warszawa: Wyd. Rzecznik Praw Obywatelskich.
20. Lubowiecki-Vikuk, A., Sousa, B. (2020). Consumer Behaviour of Silver Singles on the E-Tourist Market. *Problemy Zarządzania – Management Issues*, 18, 159-176. 10.7172/1644-9584.87.7.
21. Miszczak, E. (2016). *Badanie aktywności społecznej i partycypacji obywatelskiej seniorów – mieszkańców miasta Lublin. Raport z badań terenowych*. Lublin: Wyd. Związek Stowarzyszeń Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych, Rządowego Programu Aktywności Społecznej Osób Starszych.
22. Mroczkowska, D. (red.). (2011). *Czas wolny. Refleksje, dylematy, perspektywy*. Warszawa: Difin.
23. Niemczyk, A., Handzel, J. (2016). Uniwersytet trzeciego wieku jako antidotum na czas wolny polskich seniorów: na przykładzie UTW w Nowym Sączu. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 43(3), 271-280.
24. Niemczyk, A. (2016). Seniorzy wobec nowych technologii. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Ekonomia*, 7(303), 102-114.
25. Randak-Jeziarska, M. (2013). Człowiek jako aktywny twórca swojego życia – zarządzanie sobą w czasie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 9, <https://sbc.org.pl/dlibra/docmetadata?showContent=true&id=359435> (dostęp: 15.05.2021).
26. Rynkowska, D. (2016). Rola i znaczenie aktywności społecznej seniorów. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia. Sectio I vol. XLI*, 2.
27. Seredocha, I. (2010). Znaczenie aktywności społecznej i edukacyjnej osób starszych w perspektywie słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku i osób niepełnosprawnych w Elblągu. *Zarządzanie Publiczne 3(11)/2010. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*.
28. Słaby, T. (2001). *Statystyka. Zarys metod*, Warszawa: WSHGiT.

29. Śniadek, J., Zajadacz, A. (2010). Senior citizens and their leisure activity: understanding leisure behaviour of elderly people in Poland. *Studies In Physical Culture And Tourism*, 17(2).
30. Stoińska, J. (2019). Zarządzanie sobą w czasie i jego znaczenie dla osiągnięcia celów zawodowych i osobistych, *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 19, 103-119.
31. Świeżewska, D. (2010). Satysfakcja z życia aktywnych i nieaktywnych osób po 60. roku życia. *Psychologia Rozwojowa*, 15(2), 89-99.
32. Turek, K. (2011). Aktywność społeczna osób starszych w Polsce. Trzeci sektor seniorów. W J. Mucha, Ł. Krzyżowski (red.). *Ku socjologii starości* (153-173). Kraków: Wydawnictwo AGH.
33. *Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych* (Dz.U. 2019 poz. 848).
34. *Współcześni seniorzy, Polska 2017*. Wyniki badań Biostat. https://dlaseniora.krakow.pl/get_pdf.php?dok_id=208836
35. Zhang, J. (Ed.). (2017). *Life-Oriented Behavioral Research for Urban Policy*. Tokyo: Springer.

Identyfikacja czynników determinujących decyzje kobiet w zakresie oszczędzania na emeryturę

Aleksandra Borkowska, Krystian Fejkiel, Izabela Ryszka

1. Wprowadzenie – sytuacja kobiet w Polsce w aspekcie oszczędzania na emeryturę

Zabezpieczenie finansowe podejmowane na okres starości jest tematem bardzo złożonym. Niestety, badania pokazują, że Polakom często brakuje wiedzy na temat, jakie działania można podjąć, aby zabezpieczyć się na przyszłość (Kowalczyk-Rólczyńska, 2017). Problem oszczędzania na emeryturę dotyka w szczególności kobiety. Celem opracowania jest analiza sytuacji polskich kobiet wobec systemu emerytalnego.

Wciąż panuje stereotyp, że to mężczyźni lepiej panują nad finansami, a kobiety są bardziej rozrzutne. Prawdą jest, że Polki nie czują się pewnie w świecie finansów. Według badania Barometr Providenta większość z nich (81%) to zwolenniczki oszczędzania, jednak ponad 40% kobiet nie posiada oszczędności, które zaspokoiłyby ich potrzeby materialne (Barometr Providenta, 2018). Z drugiej strony jednak aż 61,6% kobiet „zawsze wie, ile ma pieniędzy na koncie i jest w stanie podać przybliżoną sumę, którą w danej chwili dysponują” (PRNews.pl, 2016). Kobiety w świecie finansów są bardziej zachowawcze (Pałys, 2017; Gładys-Jakóbiak, 2014). Niechętnie podejmują ryzyko finansowe, a zanim zaczną inwestować, przede wszystkim zadbają o bezpieczeństwo.

Sytuacja kobiet na rynku pracy różni się od sytuacji mężczyzn. To kobiety częściej zajmują się dziećmi i gospodarstwem domowym. W konsekwencji są one przez krótszy czas aktywne zawodowo. Ponadto ich zarobki wciąż są na niższym poziomie. Warto podkreślić, że kobiety żyją dłużej niż mężczyźni. Świadczenia emerytalne mogą mieć więc dla nich większe znaczenie, gdyż przez stosunkowo długi czas będą od nich zależne.

Wyzwaniom związanym z zakończeniem aktywności zawodowej powinien sprostać system emerytalny. Zakłada się, że składki gromadzone przez cały

okres zatrudnienia winny zapewnić utrzymanie i niezmienny poziom życia po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego. Od reformy emerytalnej z 1999 r. w Polsce obowiązuje system oparty na zasadzie zdefiniowanej składki. Gwarantuje on wypłatę świadczeń, których wysokość zależna jest od kwoty składek wpłaconych przez ubezpieczonego (Podrażka, 2018). Trójfilarowy podział systemu ubezpieczeń pozwolił na wykształcenie się systemu mieszanego –repartycyjno-kapitałowego. Pierwszy filar, podlegający Zakładowi Ubezpieczeń Społecznych, jest obowiązkowy i należy do części repartycyjnej. Filar drugi, to Otwarte Fundusze Emerytalne. Mają one charakter kapitałowy. Taki sam charakter ma nieobowiązkowy filar trzeci. Składa się on z: pracowniczych planów kapitałowych PPK, indywidualnych kont emerytalnych IKE, indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego IKZE (Szczepański, 2014).

W praktyce jednak dość częstym zjawiskiem są dodatkowe działania mające na celu zabezpieczenie swojej sytuacji materialnej na późniejszy etap życia. Ochrona emerytalna gwarantowana przez państwo często okazuje się niewystarczająca. Dodatkowymi możliwościami wsparcia finansowego na ten okres są: wspomniane wcześniej nieobowiązkowe propozycje trzeciego filaru ubezpieczeń społecznych, „inwestowanie w dzieci”, gromadzenie oszczędności, ubezpieczenie, lokaty bankowe, inwestowanie (w nieruchomości, akcje, obligacje, metale szlachetne) (Olejnik, Białowas, 2016). W przeprowadzonym badaniu skoncentrowano się na następujących formach zabezpieczenia emerytalnego: świadczenia dodatkowe w ramach trzeciego filaru systemu ubezpieczeń społecznych IKE, PPE, IKZE oraz inwestowanie.

2. Cel badania

Celem analizy była odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. Jakie czynniki mają największy wpływ na sposób oszczędzania kobiet w Polsce?

2. Od czego zależy wybór danej metody oszczędzania?

Badanie miało również na celu zidentyfikować, jaki wpływ na oszczędzanie Polek mają: ich wiek, wysokość dochodów netto, stabilność pracy, źródła wiedzy o oszczędzaniu, ilość powodów, które powstrzymują daną osobę od oszczędzania, a także czynniki, które mogłyby daną osobę do oszczędzania zachęcić.

Metodą ankiety internetowej zostało przebadanych 799 kobiet mieszkających w województwie zachodniopomorskim (Szczecin i okolice). Badania prowadzone były wiosną 2019 r. Próba była celowa – osoby w wieku produkcyjnym od 18 do 60 lat.

Autorzy pragną podziękować Uniwersytetowi Szczecińskiemu za zebranie i udostępnienie danych.

3. Metodyka badania

W badaniu został użyty model logitowy. Jest to jedna z częściej wykorzystywanych metod statystycznych, używana np. w sektorze medycznym, ekologii, a także do przeprowadzania badań społecznych (Hilbe, 2015). Pomaga wyjaśnić zmienne o charakterze jakościowym za pomocą zmiennych o charakterze ilościowym lub jakościowym.

Modele logitowe można podzielić na dwie kategorie: dwumianowe oraz wielomianowe. Modele dwumianowe skupiają się na sytuacji, w której zmienna objaśniana jest binarna (zjawisko występuje lub nie występuje). Modele wielomianowe służą do modelowania zjawiska, gdy zmienna zależna ma więcej niż dwie kategorie. Dzielimy je na modele porządkowe i nieuporządkowane. W artykule użyto modelu nieuporządkowanego. Zmienną objaśnianą są rodzaje dodatkowego oszczędzania na emeryturę wśród kobiet (inwestycje, IKE, PPE, IKZE). Zmienne objaśniające w modelu stanowią cechy społeczno-demograficzne respondentek (wiek, miejsce zamieszkania, dochody netto), status pracowniczy (zatrudnienie, rodzaj pracy, staż pracy) oraz opracowane indeksy.

Do oceny dopasowania modelu użyto miar pseudo- R^2 , które stanowią analog współczynników determinacji dla modeli regresyjnych ze zmienną metryczną i wskazują na różnice pomiędzy modelem szacowanym a modelem bazowym zawierającym tylko wyraz wolny. Ważną cechą tych miar jest to, że w przeciwieństwie do standardowej miary R^2 dla modelu regresji liniowej, zwykle nie mogą być używane jako część struktury testu diagnostycznego. Celem ich obliczeń jest wyłącznie zilustrowanie stopnia, w jakim model pasuje do danych empirycznych. Jeżeli model nie przewiduje wyniku lepiej niż model zerowy, pseudo R^2 jest bliski 0 (co oznacza, że model nie ma wartości predykcyjnej). Odwrotnie, jeżeli pseudo R^2 jest bliski 1, wskazuje to na bardzo dobrą zdolność przewidywania. Wyjątkiem tutaj jest Efron R^2 oraz Tjur R^2 . Efron R^2 zależy od wartości współczynnika korelacji, natomiast Tjur R^2 oblicza współczynnik dyskryminacji D.

W badaniu wzięto pod uwagę najpopularniejsze pseudo- R^2 , takie jak: R^2 McFaddena, skorygowany R^2 McFaddena, Cox&Snell R^2 , Nagelkerke R^2 , Efron R^2 , McKelvey&Zavoin R^2 , Veall&Zimmerman R^2 , Aldrich&Nelson R^2 oraz Tjur R^2 .

4. Opis badania

W poniższej analizie skorzystano z modelu logitowego dwumianowego oraz wielomianowego nieuporządkowanego. W modelu binarnym zmienną objaśnianą o charakterze nominalnym jest odpowiedź respondentów na pytanie, czy dana osoba oszczędza. Uzyskane odpowiedzi są zapisane w zmiennej zależnej o nazwie "czy_oszczędza". Przyjęto, że 0 oznacza, iż dana osoba nie oszczędza, natomiast

1, że oszczędza. W modelu wielomianowym zmienną objaśnianą jest zmienna „jak_oszczędza”. Zawiera ona informację, w jaki sposób dana osoba oszczędza i stanowi rozszerzenie zmiennej „czy_oszczędza”. Przyjęto, że 0 oznacza, iż dana osoba nie oszczędza, 1 – inwestuje pieniądze, 2 – oszczędza w IKE, 3 – oszczędza w PPE, 4 – oszczędza w IKZE. Do analizy wykorzystano 790 obserwacji. Liczba pominiętych niekompletnych obserwacji wynosi 9.

W poniższym modelu użyto następujących zmiennych:

1. IIO (indeks inercji oszczędzania) – suma czynników, które wpływają na brak oszczędzania. Składają się na nią: zamożność, bycie na emeryturze, brak przekonania, brak wiedzy na temat oszczędzania, duże wydatki, a także przekonanie, że daleko jeszcze do emerytury, że jest za wcześnie, lub że od tego jest mężczyzna. Zmienna ta jest znormalizowana i wynosi od -1 do 4.

2. IRZ (indeks różnorodności źródeł wiedzy o możliwościach oszczędzania) – opisuje źródła wiedzy o oszczędzaniu: TV, Internet, Ulotki, Prasa, Nie pamięta, Nie widziała. Zmienna ta jest znormalizowana i wynosi od -2 do 3.

3. IWO (indeks wsparcia oszczędzania) – suma czynników, które u danej osoby spowodowałyby oszczędzanie. Są to: wysokość emerytury, możliwość inwestowania, duże zarobki, pomoc dzieci, pomoc współmałżonka, informacja z ZUS. Zmienna ta jest znormalizowana i wynosi od -1 do 4.

4. Wiek_45 – zmienna binarna: 0 – osoby w wieku 18–45 lat (grupa referencyjna), 1 – osoby w wieku 46–64 lat.

5. Dochody_2000 – zmienna binarna: 0 – osoby z dochodami netto poniżej 2000 zł (grupa referencyjna), 1 – osoby z dochodami netto powyżej 2000 zł.

6. ISP (indeks stabilności pracy) – wzięto pod uwagę stan zatrudnienia, rodzaj umowy oraz staż pracy. Zmienna ta jest znormalizowana i wynosi od -1 do 3.

7. Zamieszkanie – zmienna binarna: 0 – mieszkańcy wsi (grupa referencyjna), 1 – mieszkańcy miast.

4.1 Model binarny

W pierwszym etapie oszacowano model binarny, w którym zmienna zależna opisuje fakt oszczędzania, a zmiennymi objaśniającymi w modelu są cechy społeczno-demograficzne respondentek, status pracowniczy oraz opracowane indeksy.

Specyfikacja modelu:

$$q1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot IIO + \beta_2 \cdot IRZ + \beta_3 \cdot IWO + \dots + \beta_7 \cdot \text{Zamieszkanie} + \varepsilon$$

Zmienna objaśniana:

$$q1 = \begin{cases} 1 & \text{dana osoba oszczędza} \\ 0 & \text{dana osoba nie oszczędza} \end{cases}$$

Tabela 6.1. Model I: Estymacja Logit Binarny

	Współczynnik	Błąd standardowy	z.value	P-value	Ilorazy szans	Efekt krańcowy
const	-2,21	0,34	-6,54	0,00	0,11	
IIO	-3,73	0,28	-13,24	0,00	0,02	-0,31
IRZ	0,55	0,12	4,64	0,00	1,74	0,05
IWO	0,16	0,12	1,29	0,20	1,17	0,01
ISP	-0,10	0,14	-0,72	0,47	0,90	-0,01
Wiek_45	-0,21	0,30	-0,68	0,50	0,81	-0,02
Dochody_2000	0,95	0,26	3,63	0,00	2,59	0,08
Zamieszkanie	-0,69	0,30	-2,28	0,02	0,50	-0,07

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.2. Pseudo-R2 dla modelu binarnego

McFadden	0,52	McKelveyZavoina	0,82
McFaddenAdj	0,50	Tjur	0,63
CoxSnell	0,48	AIC	493,94
Nagelkerke	0,67	BIC	531,31
AldrichNelson	0,39	logLik	-238,97
VeallZimmermann	0,71	logLik0	-496,13
Efron	0,69	G2	514,32

Źródło: opracowanie własne.

W modelu dwumianowym nie można bezpośrednio zinterpretować parametrów modelu. Z tego powodu do analizy wzięto ilorazy szans oraz marginalne efekty krańcowe. Zmiana ilorazu szans oraz efektów krańcowych odnosi się do kategorii referencyjnej (jeśli przyjęto) dla tej samej zmiennej niezależnej. Pierwszą zmienną, która zwiększa prawdopodobieństwo oszczędzania jest IRZ. Oszacowany dla niej iloraz szans oznacza, że wzrost o 1 źródeł wiedzy o możliwościach oszczędzania zwiększa o ponad 70% szansę na to, iż dana osoba będzie oszczędzać. Efekt krańcowy informuje, że z każdym kolejnym wzrostem o 1 źródeł oszczędzania prawdopodobieństwo oszczędzania wzrasta o 5%. Kolejna zmienna, która zwiększa prawdopodobieństwo oszczędzania to „Dochody_2000”. Iloraz szans dla tej zmiennej oznacza, że Polki, których dochód jest większy niż 2000 zł, mają niemal 160% więcej szans na oszczędzanie na emeryturę w stosunku do kobiet, których dochód jest niższy od 2000 zł. Efekt krańcowy dla tej zmiennej pokazuje, że osoby z dochodem większym niż 2000 zł mają

większe prawdopodobieństwo oszczędzania o 8% w stosunku do osób z niższym dochodem. Zmienna ta wraz ze zmienną IRZ mają największy wpływ na fakt oszczędzania.

Zmienną, która najbardziej negatywnie wpływa na oszczędzanie, jest „Zamieszkanie”. Iloraz szans dla tej zmiennej informuje, że mieszkańcy miast mają o 50% mniej szans na oszczędzanie niż mieszkańcy wsi. Efekt krańcowy pokazuje, że prawdopodobieństwo, iż dana osoba mieszkająca w mieście będzie oszczędzać na emeryturę, jest mniejsze o 7% w stosunku do grupy referencyjnej. Zmiennymi nieistotnymi statystycznie są: „ISP”, „Wiek_45” oraz „IWO”.

Tabela 6.2 zawiera wartości pseudo-R dla modelu binarnego. Analizując model binarny, widzimy bardzo duże zróżnicowanie w wartościach miar. Najwyższa wartość statystyki jest w przypadku McKelvey&Zavoin R^2 i wynosi 0,82. Miara ta pokazuje, że co najmniej 82% zróżnicowania zmiennej zależnej można byłoby wytłumaczyć za pomocą zmiennych uwzględnionych w modelu, gdyby wartości zmiennej zależnej były obserwowane. Co ciekawe, najniższe obserwowane wartości indeksów były dla indeksu Aldrich&Nelson R^2 , podczas gdy jedne z najwyższych wartości były dla skorygowanej wersji indeksu Aldricha-Nelsona (Veall&Zimmerman R^2). R^2 McFaddena oraz skorygowany R^2 McFaddena posiadają zbliżoną wartość. Miary pseudo- R^2 pokazują, że model jest bardzo dobrze dopasowany do danych. Statystyka Cox&Snell R^2 wynosi 0,48. Ponieważ test ten nie osiąga nigdy teoretycznego maksimum równego 1, oblicza się modyfikację tego współczynnika w postaci Nagelkerke R^2 . Otrzymany współczynnik Nagelkerke R^2 świadczy o tym, że zmienne objaśniające w modelu wyjaśniają w 67% przynależności do jednej z dwóch grup (oszczędzający lub nieoszczędzający). R^2 McFaddena wynosi 0,52. Statystyka ta służy do mierzenia łącznej istotności oszacowanych parametrów modelu, w stosunku do hipotezy zerowej, że wszystkie parametry modelu są równe zero. W praktyce dla tej statystyki wartości z przedziału od 0,2 do 0,4 uznaje się za dobre dopasowanie modelu. Jedną z wyższych wartości pseudo R^2 przyjmuje Efron R^2 . Miara ta jest uzależniona od wartości współczynnika korelacji pomiędzy rzeczywistą wartością zmiennej zależnej a wartością dopasowaną wynikającą z modelu.

4.2 Model wielomianowy

W drugim etapie oszacowano model wielomianowy, w którym zmienna objaśniana opisuje rodzaje dodatkowego oszczędzania na emeryturę wśród kobiet, a zmiennymi objaśniającymi w modelu są cechy społeczno-demograficzne respondentek, status pracowniczy oraz opracowane indeksy.

Tabela 6.3. Model II: Estymacja Logit wielomianowy

	Współczynnik	Błąd standardowy	z.value	P-value	Ilorazy szans	Efekt krańcowy
inwestuje						
const	-2,49	0,37	-6,76	0,00	0,08	-0,60
IIO	-3,55	0,30	-11,90	0,00	0,03	-0,86
IRZ	0,59	0,12	4,78	0,00	1,81	0,14
IWO	0,18	0,13	1,36	0,17	1,19	0,04
ISP	-0,17	0,15	-1,12	0,26	0,84	-0,04
Wiek_45	-0,52	0,33	-1,58	0,11	0,59	-0,13
Dochody_2000	0,97	0,28	3,43	0,00	2,65	0,23
Zamieszkanie	-0,58	0,33	-1,79	0,07	0,56	-0,14
IKE						
const	-4,14	0,63	-6,60	0,00	0,02	-1,00
IIO	-4,58	0,56	-8,16	0,00	0,01	-1,10
IRZ	0,51	0,18	2,80	0,01	1,66	0,12
IWO	0,10	0,19	0,52	0,60	1,11	0,02
ISP	0,25	0,22	1,15	0,25	1,29	0,06
Wiek_45	0,10	0,45	0,21	0,83	1,10	0,02
Dochody_2000	0,20	0,42	0,48	0,63	1,22	0,05
Zamieszkanie	-1,01	0,43	-2,33	0,02	0,37	-0,24
PPE						
const	-5,51	0,98	-5,59	0,00	0,00	-1,33
IIO	-3,76	0,69	-5,47	0,00	0,02	-0,91
IRZ	0,40	0,25	1,64	0,10	1,50	0,10
IWO	0,27	0,25	1,07	0,28	1,31	0,06
ISP	-0,27	0,29	-0,93	0,35	0,76	-0,06
Wiek_45	0,37	0,60	0,62	0,54	1,45	0,09
Dochody_2000	2,26	0,81	2,79	0,01	9,56	0,54
Zamieszkanie	-1,35	0,56	-2,43	0,02	0,26	-0,32
IKZE						
const	-6,11	1,02	-6,00	0,00	0,00	-1,47
IIO	-3,79	0,70	-5,40	0,00	0,02	-0,91
IRZ	0,40	0,25	1,61	0,11	1,49	0,10
IWO	-0,03	0,27	-0,12	0,90	0,97	-0,01
ISP	-0,14	0,28	-0,49	0,62	0,87	-0,03
Wiek_45	0,91	0,59	1,55	0,12	2,49	0,22
Dochody_2000	1,51	0,70	2,14	0,03	4,51	0,36
Zamieszkanie	-0,18	0,69	-0,26	0,80	0,84	-0,04

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.4. Pseudo-R² dla modelu wielomianowego

McFadden	0,37	McKelveyZavoina	NA
McFaddenAdj	0,33	Tjur	NA
CoxSnell	0,50	AIC	1004,32
Nagelkerke	0,59	BIC	1153,83
AldrichNelson	NA	logLik	-470,16
VeallZimmermann	NA	logLik0	-744,97
Efron	NA	G2	549,61

Źródło: opracowanie własne.

W modelu wielomianowym, podobnie jak w modelu binarnym, nie jest możliwa bezpośrednia interpretacja wartości oszacowanych parametrów. Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu zinterpretowano jedynie marginalne efekty krańcowe. Zmienną, która dla wszystkich alternatyw (form zabezpieczenia emerytalnego) ma pozytywny wpływ na oszczędzanie, jest zmienna „Dochody_2000”. Osoby o dochodach większych niż 2000 zł mają o 54% większe prawdopodobieństwo oszczędzania na emeryturę poprzez PPE niż osoby z niższymi dochodami. W przypadku IKZE wyższe dochody zwiększają szanse o 36%. Najmniejszy wpływ zmienna ta ma na wybór IKE – osoby z wyższymi dochodami mają prawdopodobieństwo o 5% większe od osób z niższymi dochodami. Kolejną zmienną istotnie wpływającą na oszczędzanie na emeryturę jest IRZ. Wzrost różnorodności źródeł wiedzy o możliwościach oszczędzania o 1 powoduje wzrost prawdopodobieństwa, że dana osoba będzie oszczędzać na emeryturę, inwestując – o 14%; oszczędzając poprzez IKE – o 12%, a poprzez PPE i IKZE – o 10%. Zmienną o najbardziej ujemnym wpływie na oszczędzanie na emeryturę jest „IWO”. Wzrost o 1 powodów braku oszczędzania powoduje spadek prawdopodobieństwa oszczędzania na emeryturę poprzez inwestycje o 86%, poprzez IKE o 110%, poprzez PPE i IKZE o 91%. Zmienna ta pokazuje, że przekonanie o oszczędzaniu jest wśród kobiet bardzo niewielkie, oraz że czynniki takie jak: zamożność, bycie na emeryturze, brak przekonania o oszczędzaniu, brak wiedzy na temat oszczędzania, duże wydatki, przekonanie, że daleko jeszcze do emerytury, oraz że jest za wcześnie, lub że od oszczędzania jest mężczyzna, mają ogromny wpływ na decyzję o oszczędzaniu. Kolejną analizowaną zmienną jest „Zamieszkanie”. Pokazuje ona, że mieszkańcy miast mają o 14% mniejsze prawdopodobieństwo oszczędzania poprzez inwestycje od mieszkańców wsi. W przypadku innych alternatyw zmienna ta informuje, że prawdopodobieństwo oszczędzania poprzez IKE jest mniejsze o 24%, poprzez PPE o 32%, a poprzez IKZE o 4% niż grupa referencyjna. Zmiennymi nieistotnymi statystycznie są: „ISP”, „Wiek_45” oraz „IWO”.

Tabela 6.4 przedstawia miary pseudo- R^2 dla modelu wielomianowego. W przypadku tego modelu logitowego zastosowanie mają jedynie miary takie jak: R^2 McFaddena, skorygowany R^2 McFaddena, Cox&Snell R^2 i Nagelkerke R^2 . W porównaniu z modelem binarnym model wielomianowy jest gorzej dopasowany do danych, choć nadal wykazuje dobre dopasowanie. Przykładem jest R^2 McFaddena, który wynosi 0,37. Jak wspomniano wyżej, wartości z przedziału od 0,2 do 0,4 są w pełni zadowalające dla tej miary. Wartość statystyki Cox&Snell R^2 jest na zbliżonym poziomie jak w modelu binarnym, jednak skorygowana wersja w postaci Nagelkerke R^2 jest niższa o 0,08.

5. Zakończenie

Przeprowadzona analiza pozwoliła na osiągnięcie celów badania i znalezienie odpowiedzi na pytania badawcze.

Model logitowy binarny wskazał na czynniki mające największy wpływ na decyzję o oszczędzaniu. Były nimi indeks różnorodności źródeł wiedzy o możliwościach oszczędzania oraz dochody większe niż 2000 zł. Dochody te okazały się kluczową zmienną. Iloraz szans i efekt krańcowy wskazały na wzrost szansy na oszczędzanie o 160% oraz wzrost prawdopodobieństwa oszczędzania o 8% w stosunku do Polek wykazujących dochód mniejszy niż 2000 zł. Negatywny wpływ miało zamieszkanie. Mieszkańcy miast mieli 50% mniej szans na oszczędzanie niż mieszkańcy wsi. Prawdopodobieństwo oszczędności w przypadku osób mieszkających w mieście było mniejsze o 7% w stosunku do grupy referencyjnej.

Analiza modelu logitowego wielomianowego wskazała, że największy, pozytywny wpływ na decyzję o oszczędzaniu w przypadku wszystkich form oszczędności emerytalnych mają dochody powyżej 2000 zł. Kobiety o takich dochodach mają o 54% większe prawdopodobieństwo oszczędzania na emeryturę poprzez PPE, o 36% większe szanse oszczędzania na IKZE oraz o 5% większe prawdopodobieństwo odkładania w ramach IKE. Zmienną o najbardziej ujemnym wpływie na oszczędzanie na emeryturę jest indeks wsparcia oszczędzania. Wzrost powodów braku oszczędzania powoduje spadek prawdopodobieństwa odkładania na emeryturę, np. na IKE, nawet o ponad 100%.

Bibliografia

1. Gładys-Jakóbiak, J. (2014). Zachowania finansowe Polek: między konsumpcją a oszczędzaniem. *Prakseologia* 155, 41-59.
2. Hilbe, J. (2015). *Practical Guide to Logistic Regression. Preface*. Wyd. CRC Press. Taylor & Francis Group.

3. Kowalczyk-Rólczyńska, P. (2017). *Czynniki warunkujące posiadanie dobrowolnych oszczędności emerytalnych przez gospodarstwa domowe w Polsce*. Polska Izba Ubezpieczeń.
4. Olejnik, I., Białowąs S. (2016). Płeć a preferencje gospodarstw domowych w zakresie sposobów zabezpieczenia na okres starości. W: J. Rutecka-Góra (red. nauk.), *Długoterminowe oszczędzanie Postawy, strategie i wyzwania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
5. Pałys, K. (2017). *Kobiety wydają, mężczyźni oszczędzają? Ten raport weryfikuje finansowe stereotypy*. Artykuł powstał we współpracy z Deutsche Bank Polska.
6. Podrażka, M., *System emerytalny*. Ministerstwo rodziny i polityki społecznej. <https://www.gov.pl/web/rodzina/system-emerytalny>. (dostęp: 20.11.2020).
7. Szczepański, M. (2014). Zarządzanie ryzykiem długowieczności w polskim systemie emerytalnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 802, Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia* 65, 738-741.
8. Badanie *Barometr Providenta* zrealizowane w październiku 2018 r. przez firmę Danae na ogólnopolskiej próbie n=1010 Polaków.
9. PRNews.pl. (2016). *Polka w świecie finansów jest rozważna, a nie romantyczna*. <https://prnews.pl/polka-w-swiecie-finansow-jest-rozwazna-a-nie-romantyczna-9600>. (dostęp: 20.11.2020).

CZĘŚĆ II PROCESY PRZEKSZTAŁCENÍ I ROZWOJU
WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE

Analiza procesów restrukturyzacyjnych w polskich realiach gospodarczych w latach 2016-2020

Paweł Kalandyk, Artur Hołda

1. Wprowadzenie

Procesy ekonomiczne, społeczno-polityczne, nieustanny rozwój techniki i technologii, zmienność procesów biznesowych, ciągle zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, mają obecnie charakter nie tylko lokalny czy krajowy, lecz także są zjawiskiem globalnym. Zmiany te wpływają na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i zmuszają je do ciągłego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia gospodarczego, charakteryzującego się dużą dynamiką oraz niestabilnością warunków gospodarowania (Bętkowska, 2011, s. 5).

Wielopłaszczyznowość oraz uniwersalność zjawiska restrukturyzacji powodują, że jest to jeden z najistotniejszych procesów w przedsiębiorstwie. Prawidłowe i skutecznie przeprowadzenie restrukturyzacji może zapewnić przedsiębiorstwu przywrócenie równowagi i możliwość dalszego rozwoju.

Restrukturyzacja jest przedmiotem zainteresowań wielu naukowców, posiada złożony i interdyscyplinarny charakter. W związku z tak szerokim zainteresowaniem tym zagadnieniem w literaturze znajduje się szereg interpretacji pojęcia „restrukturyzacja”, do których można zaliczyć definicje następujących autorów: J. Żurek (1996, s. 3), Z. Sapijaszka (1997, s. 23), A. Nalepka (1998, s. 147), C. Sużyński (1999, s. 67), H. Jagoda (1999, s. 11), M. Siudak (2001, s. 112), R. Borowiecki i A. Nalepka (2003, s. 77), M. Garstka (2006, s.17), M. Błatz, K.-J. Kraus, S. Haghani (2006), A. Zakrzewska-Bielawska (2008, s. 80), H. Dźwiągół (2013, s. 141).

Z definicji powyższych autorów można wyróżnić kilka charakterystycznych cech procesu restrukturyzacji. Po pierwsze, konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji może wynikać, albo już ze stanu kryzysowego w organizacji, albo z potrzeby przystosowania przedsiębiorstwa do zauważonych zmian w otoczeniu, by utrzymać pozycję rynkową lub wręcz osiągnąć progres w działalności. Po drugie, w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, i wyznaczonych

celów do osiągnięcia, restrukturyzacja ma charakter gwałtownej i radykalnej zmiany, w celu odzyskania równowagi w przedsiębiorstwie i zapewnienia przetrwania, lub wręcz przeciwnie – długotrwały charakter przemysłanych, racjonalnych zmian w organizacji, obejmujących konkretne aspekty wymagające dostosowania, mające za zadanie osiągnięcie celów rozwojowych.

Wskazane cele, które mają być osiągnięte, odpowiadają podziałowi w literaturze na restrukturyzację naprawczą oraz restrukturyzację rozwojową. „Podstawowym kierunkiem restrukturyzacji naprawczej jest wykreowanie zdolności przedsiębiorstwa do regulowania bieżących zobowiązań oraz systematycznego redukowania zobowiązań do poziomu niestanowiącego zagrożenia dla jego funkcjonowania” (Hrycaj i in., 2016, s. 145).

By ułatwić przeprowadzenie procesu restrukturyzacji naprawczej w przedsiębiorstwach zagrożonych niewypłacalnością lub już niezdolnych do regulowania zobowiązań, ustawodawca wprowadził Ustawę z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (PR), które ma na celu udostępnienie instrumentów wspierających przedsiębiorcę w restrukturyzacji, jednocześnie zapewniając ochronę wierzycieli.

W tym akcie prawnym oddzielono od siebie proces upadłościowy i proces restrukturyzacyjny, dając przedsiębiorcy w kryzysie szansę na uzdrowienie przedsiębiorstwa i jego dalsze funkcjonowanie, zachowując miejsca pracy oraz ciągłość realizacji kontraktów.

Nowe regulacje prawne weszły w życie z dniem 1 stycznia 2016 r. i dały do dyspozycji przedsiębiorcom cztery postępowania restrukturyzacyjne:

- Postępowanie o zatwierdzenie układu (POZU),
- Przyspieszone postępowanie układowe (PPU),
- Postępowanie układowe (PU),
- Postępowanie sanacyjne (PS).

Również obecna sytuacja związana z pandemią COVID-19, jak i zebrane doświadczenia z funkcjonowania procesów restrukturyzacyjnych, na gruncie Ustawy Prawo restrukturyzacyjne, przyczyniły się do wprowadzenia nowych regulacji *Ustawą z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19, nowego uproszczonego postępowania o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19 (UPOZ)*.

Celem niniejszego opracowania jest analiza procesów restrukturyzacyjnych w okresie od 2016 do 2020 r. i wskazanie, które rozwiązania nowej ustawy zostały faktycznie wykorzystane przez przedsiębiorców, a jednocześnie które okazały się skutecznym narzędziem do realizacji zadań restrukturyzacyjnych.

Aby realizować powyższy cel, dokonano przeglądu literatury tematu oraz poddano analizie ilościowej procesy restrukturyzacyjne oraz ich efekty w analizowanym okresie. W badaniach wykorzystano metodę analizy literatury, regulacji prawnych, dedukcji, analizę struktury i zakresu prowadzonych postępowań restrukturyzacyjnych wraz z ich efektami.

W opracowaniu wskazano następujące pytania badawcze:

- Czy prawo restrukturyzacyjne jest wykorzystywane w coraz szerszym zakresie przez polskich przedsiębiorców i w tym kontekście zostało „zaakceptowane” jako narzędzie do restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie?
- Czy procesy restrukturyzacyjne przeznaczone dla podmiotów, w których suma wierzytelności spornych jest mniejsza niż 15%, są efektywniejsze od pozostałych postępowań (efektywność jest rozumiana jako stosunek postępowań zakończonych do rozpoczętych)?
- Czy czasochłonne procedury sądowe przyczyniają się do nieskuteczności postępowań restrukturyzacyjnych?

2. Rodzaje i charakterystyka procesów restrukturyzacyjnych w aktualnym stanie prawnym

Zgodnie z Ustawą Prawo restrukturyzacyjne z 15 maja 2015 r. wprowadzono cztery procesy restrukturyzacyjne:

- POZU polega na samodzielnym zbieraniu głosów wierzycieli, bez udziału sądu, w celu doprowadzenia do zawarcia układu. Może ono być prowadzone wówczas, gdy suma wierzytelności spornych nie przekracza 15% sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem. Wniosek o zatwierdzenie układu składany jest przez dłużnika do sądu, gdy głosowanie zostanie pomyślnie przeprowadzone. Do wniosku dołącza się sprawozdanie nadzorca układu, w którym potwierdza on prawidłowość procedury zbierania głosów oraz jego wynik, jak również ocenę możliwości wykonania układu wraz z planem restrukturyzacji. Następnie, sąd w ciągu dwóch tygodni zatwierdza układ. Dłużnik odzyskuje wypłacalność po uprawomocnieniu się postanowienia o zatwierdzeniu układu i przechodzi do etapu wykonywania układu (*Ustawa*, 2015, art. 210-226).
- PPU umożliwia dłużnikowi zawarcie układu z wierzycielami po sporządzeniu i zatwierdzeniu spisu wierzytelności w uproszczonym trybie, który ma gwarantować zakończenie postępowania w ciągu 2-3 miesięcy. Suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem nie może przekroczyć progu 15%, by zastosować to postępowanie. Terminy w postępowaniu są krótkie. Sąd ma jeden tydzień na podjęcie decyzji

o otwarciu postępowania. Wyznaczony przez sąd nadzorca sądowy ma tylko dwa tygodnie na powiadomienie wierzycieli o otwarciu postępowania i przygotowanie planu restrukturyzacyjnego, spisu wierzytelności oraz wierzytelności spornych, który przedstawia sądowi. Otwarcie PPU nie pozbawia dłużnika wykonywania zarządu, jednakże konieczne będzie uzyskanie zgody nadzorcy sądowego do czynności przekraczających zwykły zarząd. Sporządzenie i zatwierdzenie spisu wierzytelności następuje w uproszczonym trybie – wyłączona jest tu bowiem możliwość składania sprzeciwów, a zatwierdzenie spisu następuje na zgromadzeniu wierzycieli zwołanym w celu głosowania nad układem (*Ustawa*, 2015, art. 227-264).

- PU pozwala na przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa dłużnika, którego zobowiązania sporne uprawniające do głosowania nad układem przekraczają próg 15% ogólnej sumy jego zobowiązań. PU ma z zasady trwać dłużej niż POZU lub PPU – ok. 6-10 miesięcy, a w praktyce rok. Złożenie wniosku o otwarcie PU umożliwia zawieszenie postępowań egzekucyjnych prowadzonych wobec dłużnika i uchylenie zajęć jego rachunków bankowych jeszcze przed merytorycznym rozpoznaniem wniosku przez sąd. Otwarcie PU uwarunkowane jest uprawdopodobnieniem przez dłużnika, że jest on zdolny do zaspokajania kosztów postępowania oraz zobowiązań powstałych po jego otwarciu. Uprawdopodobnienie zdolności do pokrywania kosztów i zobowiązań musi znajdować oparcie w dokumentach i wiarygodnych danych o dotychczasowej działalności dłużnika. Sąd może również zażądać od dłużnika zaliczki na wydatki postępowania. Z chwilą otwarcia PU majątek dłużnika staje się masą układową, a dłużnik nie będzie miał możliwości zaspokajania zobowiązań objętych układem ani obciążania swojego majątku. Zasadą jest, że dłużnik zachowuje zarząd nad własnym majątkiem, jego działania są jednakże kontrolowane przez nadzorcę sądowego. W przypadku naruszenia obowiązującego prawa w zakresie sprawowania zarządu przez dłużnika, niewykonywania poleceń sędziego-komisarza lub zarządcy albo gdy oczywiste jest, że sposób wykonywania zarządu nie gwarantuje wykonania układu w przyszłości, możliwe jest uchylenie przez sąd zarządu własnego i powołanie zarządcy. Po otwarciu PU nadzorca w terminie trzydziestu dni sporządza spis inwentarza, który służy ustaleniu składu masy układowej oraz oszacowaniu wartości składników masy. W tym samym terminie nadzorca składa plan restrukturyzacyjny i spis wierzytelności (*Ustawa*, 2015, art. 265-282).
- PS z założenia jest przeznaczone dla przedsiębiorców niewypłacalnych lub zagrożonych niewypłacalnością i jako takie zmierza do restrukturyzacji ich zobowiązań w drodze zawarcia układu z wierzycielami. Nie jest to jednak

postępowanie, które by miało charakter zwykłej restrukturyzacji zadłużenia, gdyż zmierza ono do zawarcia układu z wierzycielami, wykorzystując w tym celu instrumenty typowe dla postępowania upadłościowego, takie jak np.: pozbawienie dłużnika zarządu nad własnym majątkiem, możliwość zbywania majątku zbędnego w stanie wolnym od obciążeń, zapewnienie dłużnikowi pełnej ochrony przed egzekucją również zabezpieczonych rzeczowo wierzytelności, czy też ułatwienia w redukcji zatrudnienia. Omawiana tu procedura, jako jedyna wśród rodzajów restrukturyzacji, może zostać otwarta nawet wbrew woli dłużnika, ponieważ w odniesieniu do przedsiębiorcy będącego niewypłacalną osobą prawną wniosek o otwarcie PS może złożyć wierzyciel osobisty. Sanacja z założenia powinna trwać 12 miesięcy. Według ustawodawcy jest to wystarczający czas na to, by dzięki wdrożeniu działań sanacyjnych przedsiębiorstwo dłużnika odzyskało zdolność do wykonywania swoich zobowiązań. Jednakże, postępowanie może być prowadzone przez dłuższy okres ze względu na szczególną sytuację danego przedsiębiorcy (*Ustawa, 2015, art. 283-323*).

W intencji ustawodawcy opisane powyżej cztery postępowania restrukturyzacyjne powinny zapewnić sprawną i skuteczną możliwość naprawy przedsiębiorstwa w kryzysie. Dwa z nich, POZU i PPU, skierowane są do przedsiębiorstw, które mają pierwsze symptomy problemów z płynnością finansową, natomiast dwa następne, PU i PS, do podmiotów już w trudnej sytuacji. W pierwszym przypadku porozumienie z wierzycielami i restrukturyzacja wadliwych procesów w firmie, dzięki wsparciu doradcy, powinna skutkować odzyskaniem równowagi w przedsiębiorstwie. W drugim zaś, przez wprowadzenie restrukturyzacji naprawczej przy wykorzystaniu instrumentów postępowań upadłościowych, doprowadzić do przetrwania przedsiębiorstwa w miejsce jego likwidacji.

Na początku pandemii COVID-19 wprowadzone programy pomocowe dla firm były niedostępne dla przedsiębiorstw w restrukturyzacji, gdyż zostały one wyłączone z tych przepisów. Następnie, w ramach specustawy zostały zawieszony terminy w postępowaniach sądowych, co całkowicie sparaliżowało toczące się postępowania restrukturyzacyjne.

W przepisach tzw. Tarczy 4.0 przywrócono bieg terminów w postępowaniach sądowych oraz został wprowadzony nowy, uproszczony proces restrukturyzacyjny, w ramach którego można było przeprowadzić UPOZ w okresie od 01 czerwca 2020 r. do 30 czerwca 2021 r. Wszystkie kolejne tarcze wyłączały przedsiębiorstwa w restrukturyzacji z ich zakresu.

UPOZ wyróżnia się z pośród poprzednich procesów restrukturyzacyjnych przede wszystkim całkowicie pozasądową pierwszą fazą postępowania. Postępowanie przeznaczone jest dla podmiotów niewypłacalnych lub zagrożonych

niewypłacalnością, u których udział wierzytelności spornych nie przekracza 15%. W ramach procedury pozasądowej przedsiębiorca musi podpisać umowę z doradcą restrukturyzacyjnym, który od tej chwili jest nadzorcą procesu. Następnie przedsiębiorca dokonuje obwieszczenia w MSiG o otwarciu postępowania. Od tego momentu przedsiębiorca ma cztery miesiące na uzgodnienie z wierzycielami układu. W ramach tych czynności przedsiębiorca wraz z nadzorcą przygotowują spis wierzytelności oraz propozycje układowe dla wierzycieli. Następnie, po uzgodnieniu warunków następuje głosowanie nad układem, które zgodnie z procedurą UPOZ może być przeprowadzone w dowolnej formie, albo przez zbieranie głosów korespondencyjnie, albo w ramach zgromadzenia wierzycieli, które może się odbyć w formie zdalnej bez konieczności uzyskania na to zgody sądu. Jeżeli zostaną zebrane głosy za przyjęciem układu w wymaganej większości, tj. dwóch trzecich łącznej wartości wierzycieli, kończy się procedura pozasądowa. Po ustaleniu tzw. dnia układowego i złożeniu do sądu wniosku o zatwierdzenie układu sąd bada, czy układ jest legalny, wykonalny oraz czy w sposób rażący nie krzywdzi wierzycieli. Po prawomocnym zatwierdzeniu układu przez sąd następuje faza wykonania układu, jak w każdym procesie restrukturyzacyjnym. Jeżeli wniosek o zatwierdzeniu układu nie zostanie złożony do sądu w terminie czterech miesięcy od obwieszczenia o rozpoczęciu UPOZ, postępowanie o zatwierdzenie układu jest umarzone z mocy prawa.

Jedną z wielu zalet tego procesu jest krótki termin na realizację procesu restrukturyzacji. Jednak nie jest to jedyna zaleta tej procedury. Przewiduje ona szereg udogodnień dla przedsiębiorcy, jak również dla wierzycieli. Z dniem obwieszczenia dłużnik zyskuje ochronę przed wszczynaniem nowych egzekucji, a toczące się egzekucje zostają zawieszane. Zawieszenie obejmuje roszczenia objęte układem, jak również zabezpieczone rzeczowo na majątku dłużnika. Możliwość przystąpienia do UPOZ jest ograniczona tylko do jednego razu, co gwarantuje wierzycielom możliwość dochodzenia swoich roszczeń po uchyleniu wstrzymania egzekucji. W ramach UPOZ dłużnik jest chroniony przed wypowiedzeniem umów przez kontrahentów, np. umów najmu, kredytu, leasingu, które zostały zawarte przed rozpoczęciem UPOZ. UPOZ umożliwia również objęcie układem wierzycieli rzeczowych, jeżeli tylko propozycje układowe przewidują pełną spłatę wierzycieli rzeczowych lub zaspokojenie w stopniu nie mniejszym niż możliwe do uzyskania w przypadku dochodzenia wierzytelności z przedmiotu zabezpieczenia. Natomiast, w przypadku umorzenia UPOZ ze względu na niezłożenie wniosku w wyznaczonym terminie dłużnik może złożyć wniosek o objęcie postępowaniem sanacyjnym lub postępowaniem upadłościowym w uproszczonej formie (*Ustawa*, 2020, art. 15-25).

3. Analiza postępowań restrukturyzacyjnych w ujęciu ilościowym

Postępowania restrukturyzacyjne w początkowym okresie ich obowiązywania spotkały się z dużym zainteresowaniem ze strony przedsiębiorców. Z analizy danych (tab. 7.1) wynika, że w 2016 r. aż 236 postępowań restrukturyzacyjnych zostało otwartych, a w ciągu następnych dwóch lat liczba otwieranych postępowań restrukturyzacyjnych dynamicznie rosła. W 2017 r. odnotowano wzrost o 64 %, z 236 postępowań do 382, a w 2018 r. o 24 %, z 382 do 474. Według Zimmermann Filipiak Restrukturyzacja (2018) otwarte postępowania częściowo były wynikiem zastąpienia procesu upadłościowego na mocy przepisów obowiązujących do końca 2015 r. (40 %), ale już pozostała ich część (60%) była wykreowana przez nowe przepisy.

W 2019 r. nastąpiła stabilizacja liczby otwieranych postępowań na poziomie 470 postępowań rocznie. Rok 2020 przyniósł nowe rozwiązania w postaci UPOZ, które weszło w czerwcu tego roku. UPOZ było odpowiedzią na potrzeby przedsiębiorców związane z trudną sytuacją finansową oraz dezorganizacją pracy sądów w związku z COVID-19.

Wzrost liczby postępowań restrukturyzacyjnych w 2020 r. wyniósł 71 %, z 468 postępowań w 2019 r. do 801 w roku następnym.

Tabela 7.1. Liczba otwartych postępowań restrukturyzacyjnych w latach 2016-2020

Rodzaj postępowania	2016	2017	2018	2019	2020
POZU	5	12	7	7	11
PPU	139	229	295	312	231
PU	34	50	49	34	33
PS	58	91	123	115	126
UPOZ					400
Razem	236	382	474	468	801

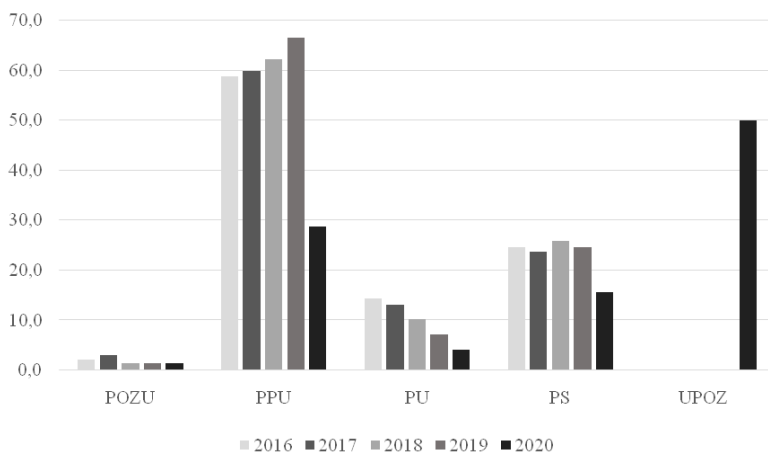
Źródło: opracowanie własne na podstawie obwieszczeń MSiG, wg daty publikacji w MSiG (MSiG, 2016-2020).

Można przypuszczać, że dynamiczny wzrost postępowań restrukturyzacyjnych w latach 2016-2018 spowodowany był przede wszystkim wprowadzeniem nowego prawa restrukturyzacyjnego, gdyż czynniki makroekonomiczne nie potwierdzają ich bezpośredniego wpływu na ilość postępowań restrukturyzacyjnych. Na podstawie danych GUS w latach 2015-2019 PKB stale wzrastał, od 1801122 mln do 2293199 mln zł, PKB *per capita* również rósł od 46837 zł w 2015 r. do 59741 zł w 2019 r. Natomiast stopa bezrobocia uległa zmniejszeniu od 9,7 % w 2015 r. do 5,2 % w 2019 r. Jednak jednym z czynników wpływających na zwiększenie ilości postępowań jest również zwiększenie kontroli podatkowej

przez państwo. Jak wskazuje Hołda (2020 s. 58), za nadużycia w firmie w największym kwotowo stopniu odpowiadają właściciele firm i zarządzający nimi. Są oni odpowiedzialni za 90 % strat.

Po 2018 r. ilość postępowań restrukturyzacyjnych ustabilizowała się na poziomie około 470 postępowań rocznie. Dopiero rok 2020 przyniósł zmiany w związku z COVID-19.

W okresie ostatnich pięciu lat obowiązywania Prawa Restrukturyzacyjnego można zaobserwować preferencje przedsiębiorców do poszczególnych rodzajów procesów restrukturyzacyjnych. Największym zainteresowaniem cieszy się PPU, która stanowi od 59 do 67 % postępowań w poszczególnych latach (tendencja rosnąca), druga w kolejności jest PS na poziomie około 25%. Udział procentowy PU sukcesywnie maleje i przedsiębiorcy nie są tym postępowaniem zainteresowani (od 14 do 7%). Najmniejszy udział w postępowaniach ma POZU, które kształtuje się na poziomie 1,5 do 2,5 %. (rys. 7.1).



Rysunek 7.1. Udział otwartych postępowań w latach 2016-2020 [w %]

Źródło: opracowanie własne.

W 2020 r., po uwzględnieniu nowego postępowania, proporcje poszczególnych postępowań uległy zmianie i wynosiły odpowiednio: UPOZ – 49,9 %, PPU – 28,8 %, PS – 15,7 %, PU – 4,1 %, POZU – 1,4 %. Należy jednak pamiętać w liczbach bezwzględnych o wzroście postępowań sanacyjnych w stosunku do poprzedniego roku, z 115 postępowań do 126.

Z analizy wniosków UPOZ wynika, że ilość PS w 2021 r. powinna wzrosnąć, gdyż część postępowań UPOZ, po nieudanej próbie zawarcia układu, kończy się wdrożeniem postępowania sanacyjnego.

Poddane analizie obwieszczenia MSiG ogłoszone do 12 maja 2021 r., wskazują, że wśród 130 otwartych postępowań UPOZ w okresie od czerwca do września 2020 r. było tylko jedno postępowanie zakończone prawomocnym zatwierdzeniem układu, zaś 15 z zatwierdzonym układem, umorzono zostały 4 postępowania, a 5 zakończonych niepowodzeniem zostało objętych PS. W pozostałych przypadkach nie da się określić, czy procedura została umorzona ze względu na niezłożenie w terminie wniosku o zatwierdzenie układu, czy też postępowanie jest w trakcie rozpatrywania przez sąd decyzji o zatwierdzeniu przyjętego układu przez wierzycieli, gdyż brakuje wpisów w MSiG. W praktyce od postanowienia sądu zwykle upływa od miesiąca do dwóch, zanim zostanie ono opublikowane.

Tabela 7.2. Postępowania restrukturyzacyjne w podziale na etapy i rodzaje, narastająco od 01.01.2016 r.

Rodzaj postępowań	Postępowania otwarte					Zatwierdzone układy					Postępowania umorzone				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
POZU	5	17	24	31	42	4	14	19	27	33	0	0	0	0	0
PPU	139	368	663	975	1206	16	83	192	297	383	20	79	165	288	405
PU	34	84	133	167	200	0	9	25	40	56	3	16	43	63	97
PS	58	149	272	387	513	0	8	27	54	90	7	28	78	135	189
UPOZ					400										
Razem	236	618	1092	1560	2361	20	114	263	418	562	30	123	286	486	691

Źródło: opracowanie własne na podstawie obwieszczeń MSiG, wg daty publikacji w MSiG (MSiG, 2016-2020).

Badając efektywność poszczególnych postępowań (tab. 7.2), jako stosunek zatwierdzonych postępowań do postępowań otwartych, należy wskazać, że najefektywniejsze jest POZU, gdyż średnio 81,42% postępowań kończy się pozytywnym zatwierdzeniem układu. Drugie w kolejności jest PPU, którego efektywność jest na poziomie średnio 25,0% i trzecie PU, z efektywnością na poziomie średnio 20,4% i jako ostatnie PS, które średnio kończyło pozytywnie 11,7%, co jest bardzo dobrym wynikiem, biorąc pod uwagę, że jest to procedura dla podmiotów, które są już na skraju bankructwa. Zakończone sukcesem PS dla 90 firm można uznać za istotne, zwłaszcza dla pracowników i kontrahentów tych podmiotów (tab. 7.2).

Należy przypuszczać, że zarówno w 2020 r., jak i w 2021 r., efektywność procesów restrukturyzacyjnych uzyska gorsze rezultaty ze względu na niepewność sytuacji ekonomicznej i obciążoną dużym ryzykiem ocenę koniunktury oraz sytuacji finansowej podmiotów, wymagającej zaawansowanych procedur analitycznych w celu prawidłowej oceny wyników za 2020 r. oraz predykcji szacunków na rok następny (Hołda, 2021).

Tabela 7.3. Postępowania restrukturyzacyjne w toku w latach 2016-2020

Rodzaj postępowania	Postępowania w toku				
	2016	2017	2018	2019	2020
POZU	1	3	5	4	9
PPU	103	206	306	390	418
PU	31	59	65	64	47
PS	51	113	167	198	234
UPOZ					400
Razem	186	381	543	656	1108

Źródło: opracowanie własne.

Zwiększająca się liczba składanych wniosków restrukturyzacyjnych, pomimo coraz większego doświadczenia sądów oraz doradców restrukturyzacyjnych, przekłada się na coraz większą liczbę postępowań prowadzonych w sądach jednocześnie (tab. 7.3). Można wskazać tendencję wzrostową, od 186 toczących się postępowań na koniec 2016 r. do aż 1108 postępowań na koniec 2020 r. Tak duży wzrost w ostatnim roku spowodowany jest oczywiście problemami firm w związku z COVID-19, wstrzymaniem pracy sądów w marcu i listopadzie 2020 r., jak i wprowadzeniem UPOZ, którego efektywność będzie można ocenić dopiero po zakończeniu okresu pandemii.

4. Zakończenie

Prawo restrukturyzacyjne w polskich warunkach jest już sprawdzoną instytucją dla przedsiębiorców chcących ratować swoją firmę przed upadłością. Dostępne procesy nie są jednak bez wad i wymagają dalszej pracy nad ich ulepszeniem. Nowa procedura, która jest zgodna z postulatami praktyków (Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja, 2020), ma być wprowadzona na stałe do Prawa Restrukturyzacyjnego.

Bardzo istotnym elementem jest brak zewnętrznego finansowania dla podmiotów w restrukturyzacji, bez których przedsiębiorca może liczyć tylko na własne środki uzyskane z restrukturyzacji zobowiązań i należności, pożyczek od współników lub sprzedaży majątku, co często jest niewystarczające do przeprowadzenia skutecznej restrukturyzacji (Benduch, 2017; Głowacki, 2018; Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja, 2018, 2019, 2020).

Z przeprowadzonej analizy ilościowej postępowań restrukturyzacyjnych za lata 2016-2020 wynika, że są one stosowane przez firmy w kryzysie w coraz większym stopniu, co stanowi argument ich zaakceptowania przez przedsiębiorców, a ich efektywność ogólna na poziomie 29% potwierdza, że mogą być sku-

teczną procedurą. Oznacza to, że odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze jest twierdząca.

Wyższa efektywność POZU i PPU, rozumiana jako stosunek zakończonych postępowań do postępowań otwartych w danym roku, jest oczywista, gdyż są stosowane do podmiotów w lepszej sytuacji finansowej, więc pozytywne ich zakończenie jest bardziej prawdopodobne. Wskazują na to liczby: POZU (81,42%), PPU (25,0%), PU (20,4%), PS (11,7%). Podane powyżej wartości procentowe efektywności pozytywnie weryfikują drugie pytanie badawcze, co wskazuje, że bieżąca analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jak i zmian w otoczeniu, może znacznie przyspieszyć moment rozpoczęcia restrukturyzacji przedsiębiorstwa i w ten sposób zwiększyć szansę na jego pozytywne zakończenie. W tym celu zasadne wydaje się objęcie większego grona przedsiębiorstw obowiązkiem badania sprawozdań finansowych przez biegłego rewidenta.

Z analizy dokonanej w opracowaniu można domniemywać, że zaobserwowany wydłużający się czas procedur sądowych wpływa na skuteczne zakończenie procesów restrukturyzacyjnych, gdyż rośnie udział postępowań umorzonych w stosunku do postępowań zakończonych pozytywnie. Taka sytuacja wymaga dokonania koniecznych zmian w kierunku zwiększenia udziału doradców restrukturyzacyjnych w procesie konstruowania koncepcji restrukturyzacji w organizacji, komunikacji z wierzycielami i skutecznego konstruowania układów, które następnie znajdą poparcie wierzycieli. Niezbędne do tego jest profesjonalne przygotowanie doradców restrukturyzacyjnych z zakresu rachunkowości, zarządzania oraz analizy finansowej, z wykorzystaniem najnowszych narzędzi diagnostycznych. Ponadto procedury sądowe powinny być ograniczone do minimum i skupiać się na dbaniu o zrównoważony interes obu stron postępowania restrukturyzacyjnego, tj. dłużnika i jego wierzycieli.

Bibliografia

1. Benduch, D. (2017). Źródła finansowania przedsiębiorcy w postępowaniu restrukturyzacyjnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 329.
2. Bętkowska, S. (2011). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie kreowania wartości dla właścicieli*. Rozprawa doktorska. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania.
3. Blatz, M., Kraus, K.-J., Haghani, S. (2006). *Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis*, Berlin: Springer.
4. Borowiecki, R., Nalepka, A. (2003). *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*. Warszawa: Difin.
5. Ciborski, E., Grzechowiak, M., Tańska, P. (2021). *Postępowania upadłościowe i restrukturyzacyjne*. Raport 2021. Warszawa. MGBI sp. z o.o., <https://www.imsig.pl/rocznik/2021> (dostęp: 04.2021).

6. Dźwigoł, H. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
7. Garstka, M. (2006). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział przez wydzielenie*. Warszawa: CeDeWu.
8. Głowacki, A. (2018). *Prawo restrukturyzacyjne oczyma praktyka*. Poznań: DGA Centrum Sanacji Firm S.A., <https://www.dgakancelaria.pl/wp-content/uploads/2019/09/AG-2018-03-28-Prawo-restrukturyzacyjne-oczyma-praktyka.pdf> (dostęp: 06.2018).
9. Hołda, A. (2020). *Oszustwa i manipulacje księgowe a rachunkowość kreatywna*. Warszawa: PWE.
10. Hołda, A. (2021). Kontynuacja działalności w czasie kryzysu. *Rachunkowość pismo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce*. Data publikacji 05-02-2021. <https://rachunkowosc.com.pl/kontynuacja-dzialalnosci-w-czasie-kryzysu>.
11. Hrycaj, A., Jakubecki, A., Witosz, A. (2016). *System prawa handlowego, t.6: Prawo restrukturyzacyjne i upadłościowe*, Warszawa: C.H. Beck.
12. Jagoda, H. (1999). Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw. *Przeгляд Organizacji*, 7/8.
13. Konat-Staniek, M., Piątek, E. (2016). Niewypłacalność a płynność finansowa w kontekście nowego prawa restrukturyzacyjnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 299.
14. Lubicz-Posochowska, A. (2017). Uprzywilejowanie podmiotu finansującego układ w prawie restrukturyzacyjnym w przypadku nieudanej restrukturyzacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 329.
15. Monitor Sądowy i Gospodarczy za lata 2016-2020, pobrano z <https://www.imsig.pl>.
16. Nalepka, A. (1998). *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Kraków; Antykwa.
17. Nalepka, A. (2008). *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki – specyfika restrukturyzacji organizacyjnej procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu.
18. Sapijaska, Z. (1997). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Warszawa: WN PWN.
19. Siudak, M. (2001). *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
20. Suszyński, C. (1999). *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
21. *Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo Restrukturyzacyjne* (Dz. U. 2015 poz. 978 z późn. zm.).
22. *Ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19* (Dz. U. 2020, poz. 1086 z późn. zm.).
23. Zakrzewska-Bielawska, A. (2008). Zarządzanie w kryzysie. W I. Staniec i J. Zawila-Niedźwiecki (red.). *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Warszawa: C.H. Beck.
24. Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja (2018). *Restrukturyzacje w Polsce w latach 2016-2017. Raport na dwulecie funkcjonowania prawa*. Warszawa: Spotdata.

25. Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja (2019). *Restrukturyzacje w Polsce za 2018 r. Statystyki i analizy*. Warszawa: Spotdata.
26. Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja (2020). *Restrukturyzacje w Polsce za 2019 r. Statystyki i analizy*. Warszawa: Spotdata.
27. Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja (2021). *Restrukturyzacje w Polsce. Raport po czwartym kwartale 2020. Niewypłacalność a epidemia COVID-19*. Warszawa: Spotdata.
28. Żurek, J. (1996). Restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw żeglugi morskiej. Stan aktualny i tendencje. *Spedycja i transport* 6.

Marketingowa strona prywatyzacji na przykładzie Ukrainy – wybrane aspekty

Lesya Ratushna

1. Wprowadzenie

W niniejszej pracy omówiono problem strategii marketingowej dla bardzo nietypowego rodzaju produktu, jakim jest przedsiębiorstwo państwowe. Badaniu poddano ekonomiczną kategorię, jaką jest „prywatyzacja”. Celem opracowania była próba wykazania na przykładach, że prywatyzacja przedsiębiorstw na Ukrainie, zaczynając od 1991 r. do dziś, to nic innego jak dobrze zawarta umowa sprzedaży, która w przypadku Ukrainy miała i ma negatywny wpływ na rozwój gospodarki w całości, a szczególnie sektora przemysłowego.

W dobie globalizacji, dynamicznych zmian związanych z rozwojem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, szybkiego rozwoju gospodarki, w czasie, kiedy skraca się cykl życia produktu, wiedza z zakresu marketingu jest jednym z kluczowych czynników konkurencji. To właśnie ona pozwala przedsiębiorstwom walczyć na międzynarodowych rynkach, przedstawiając swoje oferty produktowe. Wiele firm działających do niedawna tylko na rynkach lokalnych czy krajowych dąży w nowych warunkach liberalizacji handlu zagranicznego i przepływów kapitałowych do rozszerzenia sprzedaży swoich produktów na rynkach zagranicznych. Z tego powodu wiedza z zakresu marketingu w zarządzaniu jest bardzo ważna.

2. Ogólna charakterystyka pojęcia „marketing”

Pojęcie „marketing” w dzisiejszym rozumieniu pojawiło się już w 1897 r. w publikacjach Amerykańskiego Stowarzyszenia Ekonomii (Dudzik, 2010, s. 60). Przez lata ewoluowało, ulegało pewnym przekształceniom i ciągle jest na nowo definiowane.

Philip Kotler wraz ze współautorami Gary Armstrongiem, Johnem Saundersem i Veronicą Wrong w książce pt.: *Marketing. Podręcznik Europejski* zaznaczają, że najprostsza definicja marketingu może brzmieć tak: Marketing jest zyskowym dostarczaniem zadowolenia klientom. Celem marketingu jest przyciągnięcie nowych klientów obietnicą dostarczenia najwyższej wartości oraz zatrzymanie dotychczasowych klientów przez zapewnienie im zadowolenia (Kotler, Armstrong, Saunders, Wrong, 2002, s.11).

Marketing jest składową częścią nowoczesnego systemu zarządzania. Opiera się na zasadzie złożoności i synchronizacji. Bardzo często w „tradycyjnym” marketingu mówi się o koncepcji 4P (*Product, Price, Promotion, Place*) (*Marketing zintegrowanego, sieciowego...*, 2011, s.19). Tego typu koncepcja mówi o podporządkowaniu wszystkich stron produkcji i działalności gospodarczej w celu zaspokojenia popytu.

Rozwój marketingu na Ukrainie odbywał się w kilku etapach. Pierwszy był na początku lat 90. XX w., kiedy miało miejsce wprowadzenie koncepcji marketingu: rozpoczęło się studiowanie tej dyscypliny na uniwersytetach, a także w praktycznym zastosowaniu w biznesie. Drugi etap to połowa lat 90. – nastąpiło wtedy masowe wprowadzenie marketingu do działalności ukraińskich przedsiębiorstw. W 1997 r. założono Ukraińskie Stowarzyszenie Marketingu (Oklander, 2012, s. 8).

3. Marketing prywatyzacyjny i jego system

W literaturze ekonomicznej nie istnieje definicja „marketing prywatyzacyjny”. Ministerstwo Handlu i Rozwoju Gospodarczego Ukrainy na swojej stronie internetowej zaznacza, że „marketing prywatyzacyjny” to zestaw działań o charakterze ekonomicznym. Przygotowanie takich materiałów jest częścią przejrzystego procesu sprzedaży aktywów, którego jednym z celów jest uzyskanie zainteresowania ofertą wśród zróżnicowanej grupy inwestorów (*Minekono-rozvytku...*, 2015).

Ogólnie rzecz biorąc, w systemie marketingu prywatyzacyjnego można wyodrębnić (Shvydanenko, 1998):

- państwowy marketing prywatyzacji,
- sektorowy (branżowy) marketing prywatyzacji,
- marketing prywatyzacji bezpośredniego, konkretnie określonego przedsiębiorstwa (przykład opisano w rozdziale piątym).

Państwowy marketing opiera się na zasadach, które sprawdziły się w marketingu usług (Shtyrlina, 2016). Innymi słowy, państwowy marketing to nic innego jak zbiór zasad i procesów, które są wykorzystywane w zarządzaniu na poziomie administracyjnym państwa.

Za składniki państwowego marketingu prywatyzacji można uznać:

- Podział przedsiębiorstw na ekonomicznie niezależne struktury (jednostki). Tego rodzaju działanie jest możliwe, jeżeli nowo powstałe odseparowane jednostki nie będą mieć negatywnego wpływu na produkcję lub technologiczną jedność przedsiębiorstwa.
- Restrukturyzację przedsiębiorstw – oznacza tworzenie potencjału i rzeczywistej zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na zmiany w środowisku ekonomicznym, zgodnie z przyjętą strategią rozwoju poprzez szereg działań organizacyjnych, ekonomicznych, technologicznych, prawnych mających na celu zwiększenie wartości rynkowej jego działalności, zapobieganie upadłości, poprawę sytuacji finansowej i zwiększenie konkurencyjności (Semenchenko, 2009, s. 23).
- Likwidację upadłych przedsiębiorstw.
- Poszukiwanie inwestorów, zwłaszcza zagranicznych. W przypadkach, gdy w okresie po prywatyzacji inwestor nie realizuje przewidzianego planu biznesowego lub koncepcji rozwoju przedsiębiorstw albo ze względu na nieefektywne zarządzanie doprowadza firmę do bankructwa, obowiązkiem jest przeprowadzenie procesu reprivatyzacji, czyli powrotu do własności państwowej z kompensacją kosztów, które były wydane w procesie przygotowania przedsiębiorstwa do prywatyzacji.

Przy przeprowadzeniu branżowego marketingu istotne znaczenie mają: sezonowość i cykliczność popytu, intensywność konkurencji między dostawcami, dostępność materiałów zastępczych, możliwość czerpania korzyści z wprowadzania nowych technologii, dostępność źródeł surowców i kanałów sprzedaży, wymienialność aktywów, ochrona ze strony państwa, wiedza o głównych konkurencyjnych siłach w tej branży, dystrybucja rynkowa między nimi, poziom konkurencji, główne przewagi konkurencyjne w branży.

4. Ustawodawcza analiza procesów prywatyzacyjnych na Ukrainie

W celu głębszego zrozumienia tematu marketingowej strony prywatyzacji przedsiębiorstw na Ukrainie konieczne jest zwrócenie uwagi na ustawodawcze regulowania procesów prywatyzacyjnych oraz definicji samej prywatyzacji.

Według *Ustawy o prywatyzacji własności państwowej i komunalnej* w rozdziale pierwszym pt: Postanowienia ogólne w art. 1. ust. 22. ustawodawca podaje definicję terminu prywatyzacja, która brzmi następująco: „prywatyzacja mienia państwowego lub komunalnego (zwana dalej prywatyzacją) – płatne przeniesienie własności mienia będącego w posiadaniu państwa lub gminy na rzecz osób fizycznych i prawnych, które zgodnie z niniejszą ustawą mogą być nabywcami”.

W art. 2. określone zostały cel i zasady prywatyzacji. Ustawodawca zaznacza, że głównym celem prywatyzacyjnych procesów jest przyspieszenie wzrostu gospodarczego, przyciąganie inwestycji zagranicznych i krajowych, zmniejszenie udziału państwa lub mienia komunalnego w strukturze gospodarczej Ukrainy poprzez sprzedaż jednostek rzetelnemu właścicielowi prywatnemu.

Obiekty podlegające prywatyzacji ustawodawca określa w art. 4. następująco: przedmiotami (obiektami) własności państwowej i komunalnej podlegającej prywatyzacji są wszystkie przedmioty prawa własności państwowej i komunalnej, z wyjątkiem tych, których prywatyzacja jest wyraźnie zabroniona przez niniejszą Ustawę i inne ustawy Ukrainy. Następnie w ust. 5. zaznaczono, że nie podlegają prywatyzacji obiekty zapewniające bezpieczeństwo narodowe Ukrainy lub stwarzają istotne zagrożenie dla bezpieczeństwa państwa. Natomiast art. 6. określa, że subiektami (podmiotami) mogą być państwowe organy prywatyzacyjne, rady lokalne, organy prywatyzacyjne wspólnot terytorialnych.

W celu zapewnienia kontroli nad realizacją prywatyzacji, zgodności z ustawodawstwem Ukrainy w sprawie prywatyzacji i analizy jej skutków spośród parlamentarzystów tworzy się Specjalną Komisję Kontroli Rady Najwyższej Ukrainy do spraw prywatyzacji. Postanowienia co do Komisji Kontroli Specjalnej do spraw prywatyzacji i jej skład zatwierdza Rada Najwyższa Ukrainy. Procedura i metody prywatyzacyjnych procesów zostały opisane w rozdz. 2. ustawy.

Prywatyzację obiektu uważa się za zakończoną w momencie jego sprzedaży i przeniesienia własności na nabywcę lub zakończenia emisji akcji przewidzianych w planie sprzedaży. W takim przypadku w następnej kolejności wydawany jest dokument potwierdzający na podstawie rozporządzenia odpowiedniego organu prywatyzacyjnego.

Każde przedsiębiorstwo, które poddaje się procesowi prywatyzacyjnemu, musi mieć ustaloną cenę wywoławczą. Proces ustalenia ceny został opisany w rozdz. 3., art. 22. ustawy. Środki otrzymane ze sprzedaży bezpośrednio związanej z procesem prywatyzacji zaliczane są do budżetu państwa lub budżetu lokalnego w całości, z wyjątkiem opłat za uczestnictwo. Także ustawodawca w art. 29. podkreśla, że za nieprzestrzeganie przepisów o prywatyzacji sprawcy podlegają odpowiedzialności karnej, administracyjnej, dyscyplinarnej i cywilnej zgodnie z prawem Ukrainy.

Po tej krótkiej analizie ustawy, która umożliwia lepsze zrozumienie procesu prywatyzacji, w następnej części niniejszego artykułu omówiono przykład marketingowej strony prywatyzacji.

5. Prywatyzacja fabryki przykładem marketingowej strony prywatyzacji

Analiza marketingowej strony prywatyzacji przedsiębiorstwa została przeprowadzona pod kontem koncepcji marketingowej zwanej 4P (produkt, cena, promocja, dystrybucja), która została sformułowana przez McCarthy'ego w 1969 r. (Dudzik, 2010, s. 62).

Autorka posłużyła się przykładem prywatyzacji Zaporizkiego Produkcyjnego Aluminiowego Kombinatu (ZALK). Pierwszym elementem koncepcji 4P jest towar (*product*). Przy wykorzystaniu danej koncepcji za towar można przyjąć przedsiębiorstwo Zaporizkiy aluminiowy kombinatu (ZALK), które jest jedynym na Ukrainie przedsiębiorstwem hutniczym produkującym gatunki aluminium A6, A7, A8 i krzem krystaliczny. Struktura zakładu obejmowała: Dnipropetrowską Aluminiową Fabrykę, Ggluchiwskyj Kamieniołom, Kujbyszewską Fabrykę Cegieł, dział konstrukcyjny i montażowy. Jesienią 1994 r. przedsiębiorstwo zmieniło swój status prawny na Otwartą spółkę akcyjną Zaporizkiego Produkcyjnego Aluminiowego Kombinatu (ZALK) (БАТ Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат) z ustawowymi funduszami 155 682 280 UAH, wartość nominalna akcji – 0,25 UAH, ilość emitowanych akcji – 622 729 120 sztuk (Golovkova, 2011, s. 8).

Drugi element koncepcji to cena (*price*), trzeci – promocja (*promotion*). Analiza prywatyzacji ZALK pod kątem tych dwóch elementów koncepcji może wyglądać następująco. W 1999 r. rozpoczęła się uprzywilejowana sprzedaż akcji przedsiębiorstwa. 6,991% akcji ZALK o wartości 10 882 979 UAH sprzedano pracownikom zakładu. W 2000 r. odbył się konkurs na sprzedaż pakietu kontrolnego ZALK w wysokości 68,01% funduszu statutowego w dwóch etapach. Zwycięzcą pierwszego etapu zostało konsorcjum Metalurgija, a dokładnie jedno z jego przedsiębiorstw – Krasnojarska Aluminiowa Fabryka (KRAZ), która zaproponowała 101,5 mln UAH. Na drugim miejscu znalazł się AvtoVAZ-Invest, oferując 68 mln UAH. W drugim etapie nominalnie zwycięzcą był KRAZ, który zaoferował korzystniejsze zobowiązania inwestycyjne, ale ponieważ nie dostarczył gwarancji bankowych i pozwolenia na zakup od Komitetu Antymonopolowego Ukrainy, Fundusz Mienia Państwowego Ukrainy (FMP) zwycięzcą ogłosił AvtoVAZ-Invest. Pomiędzy FMP i AvtoVAZ-Invest została podpisana umowa sprzedaży, na podstawie której kupujący zobowiązywał się dokonać inwestycji o wartości 200 mln UAH dla celów rekonstrukcji i poprawy jakości produkcji ZALK. Udział o wysokości 25% + 1 akcja (z terminem na trzy lata) pozostawały własnością państwa. W kwietniu 2002 r. nowy właściciel – AvtoVAZ-Invest – poprzez dodatkową emisję akcji o wartości 274 540 657,5 UAH próbował „rozmyć” blokowanie udziałów posiadanych przez państwo (25% + 1 akcja), tłumacząc się

mobilizacją zasobów do realizacji zobowiązań inwestycyjnych. FMP zakazała dodatkowej emisji, powołując się na konieczność pozostawienia struktury kapitału bez zmian. Po 2,5 roku okazało się ponadto, że ZAT AvtoVAZ-Invest nie spełniła zobowiązań inwestycyjnych w wysokości 200 mln UAH, co przesądziło w pewnym momencie o wyłonieniu w drodze konkursu nowego właściciela (Golovkova, 2011, s. 8). W 2004 r. nastąpiły zmiany w rejestrze akcjonariuszy. AvtoVAZ-Invest oddało zakupiony pakiet akcji rosyjskiej grupie SAUL, która posiadała już 29,54% udziałów, a po połączeniu w 2007 r. z rosyjską grupą metalurgiczną RusAl, właścicielem kontrolnego pakietu akcji ZALK w wysokości 97,5% została firma o nazwie RusAl (Mykhaylivs'ka, 2017).

Ostatni, czwarty element koncepcji to dystrybucja albo logistyka (*place*). Analizując pracę przedsiębiorstwa pod kątem tego ostatniego elementu koncepcji, trzeba zaznaczyć, że biorąc pod uwagę specyfikę produkcji, a mianowicie wysoki udział energii elektrycznej w koszcie produkcji, do 2005 r. ZALK korzystał z preferencji państwowych w postaci uprzywilejowanej „zróznicowanej” taryfy, która jest obliczana zgodnie z notowaniami aluminium na międzynarodowej giełdzie metali LME. Sytuacja zmieniła się w 2005 r., kiedy Rada Ministrów zniosła preferencje. Inwestorzy wielokrotnie proponowali rządowi różne opcje zawarcia długoterminowej umowy na dostawę taniej energii elektrycznej. Jednak nie udało się dojść do kompromisu i porozumienia w tej sprawie. Kiedy w styczniu 2008 r. taryfa za energię elektryczną wzrosła do 6 centów za kWh, a ceny aluminium na rynkach światowych spadły z 3,5 do 1,8 tys. USD za tonę, dyrektor ZALK-u Oleksandr Kotjuk oświadczył, że firma jest „planowo-niewypłacalna”, a więc systematycznie generująca straty. W marcu 2009 r. sytuacja pogorszyła się jeszcze bardziej, kiedy cena energii elektrycznej wzrosła do 9,7 centa za kWh (co stanowiło 45,5% kosztów produkcji aluminium), podczas gdy w tym samym okresie koszt energii dla rosyjskich przedsiębiorstw wynosił około 4 centy. W tej sytuacji inwestor podjął trudną decyzję o zaprzestaniu produkcji elektrolizy na trzech liniach produkcyjnych, ponieważ straty na początku 2010 r. wyniosły ponad 140 mln USD. Jesienią 2010 r. została zatrzymana produkcja ostatnich czterech serii linii elektrolizy. Do końca pierwszego kwartału 2011 r. ZALK wyprodukował w sumie 6 tys. ton aluminium pierwotnego, a w kwietniu był zmuszony całkowicie zatrzymać produkcję metalu, zarówno elektrolizy, jak i tlenku glinu. Czynna pozostała tylko hutnicza część do produkcji drutu aluminiowego. Na początku 2012 r. RusAl podjął kolejną próbę porozumienia z rządem Ukrainy, które pozwoliłoby nie tylko reaktywować produkcję aluminium, ale również znacznie ograniczyć koszty energii, zwiększyć dwukrotnie wielkości produkcyjne w zamian za długoterminową umowę (10 lat) na dostawę energii po ekonomicznie rozsądnych cenach powiązanych z notowaniami LME. RusAl zobowiązała się do budowy nowych

obiektów w oparciu o nowoczesną technologię RA 400¹. Potencjalna wielkość produkcji wzrosłaby dzięki temu do 200 tys. ton na rok. Inwestor zobowiązał się również dokonać oszczędności dzięki dostarczaniu tlenu glinu z fabryki w Mykolaiewi. Jednak w tym wypadku także nie dało się dojść do porozumienia pomiędzy inwestorem a Radą Ministrów, która sugerowała inwestorowi, by taniej kupował energię z najbliższej rosyjskiej elektrowni jądrowej. Kierownictwo Rosji nie zgodziło się na taką współpracę. Inwestor do ostatniego dnia starał się utrzymać fabrykę, zachowując co najmniej pewien rodzaj produkcji i miejsca pracy. W 2013 r. ponownie ze stratą dla siebie ZALK zwiększył produkcję aluminium walcówki o 20% w stosunku do roku 2012, z czego 17,8 tys. (95%) produktów zostało sprzedanych przez spółkę na rynku krajowym (Mykhaylivs'ka, 2017). W pierwszej połowie 2014 r. popyt na aluminiowy drut walcowy na rynku krajowym znacznie się obniżył. Podobnie jak część konsumentów przemysłowych produktów znajdowała się w strefie ATO (antyterrorystycznej operacji)². Ponadto koszt drutu walcowanego był trzykrotnie wyższy niż importowanego od firm rosyjskich. W związku z tym w sierpniu 2014 r. zawieszono wszystkie zakłady produkcyjne ZALK-u. Prokuratura Generalna wszczęła postępowanie sądowe w sprawie zwrotu 68,01% BAT ZALK do skarbu państwa. Powodem była odmowa inwestora spłaty długów za produkcję folii aluminiowej, która mu się nie należała (prawo do produkowania folii aluminiowej miało tylko i wyłącznie państwo). 9 czerwca 2015 r. zgodnie z postanowieniem Sądu Najwyższego akcje spółki zostały przekazane do Funduszu Majątku Państwowego (Deripaska, 2017). Jednocześnie decyzja o ponownej prywatyzacji nie przewidywała dla inwestora żadnej rekompensaty za środki zainwestowane w nabycie aktywów państwowych.

6. Zakończenie

Na podstawie powyższej analizy można powiedzieć, że państwowy marketing był niewłaściwie przeprowadzony. Nie było należytej kontroli nad działaniami

¹ RA-400 autorski projekt specjalistów centrum inżynieryjno-technicznego firmy RUSAL. Program do tworzenia najnowszego elektrolizera ma na celu uzyskanie jakościowo nowego poziomu wskaźników technicznych i ekonomicznych. Udoskonalona konstrukcja elektrolizerów i nowe parametry technologiczne pozwolą obniżyć zużycie energii do 12 900 kWh /t przy poborze prądu powyżej 95,5% i natężeniu prądu 435 kA. <http://baikal-info.ru/rusal-sovershenstvuet-konstrukciyu-i-tehnologicheskie-parametry-elektrolizera-ra-400>.

² Operacja antyterrorystyczna (w skrócie ATO) to zestaw działań prowadzonych przez specjalne agencje rządowe, mających na celu zwalczanie zagrożenia terroryzmem. ATO na wschodzie Ukrainy rozpoczęło się 14 kwietnia 2014 r. Walka się toczy w „przemysłowym sercu Ukrainy”, obwody Doniecki i Ługański. <https://ukr.segodnya.ua/ukraine/ato-v-ukraine-chto-nuzhno-znat-1061565.html>.

inwestora, który w latach 2014-2015 wywoził z terenu ZALK-u sprzęt i metale kolorowe. Niektóre z tych działań zostały udaremnione, ale nie wszystkie. Jak ustalili badacze Państwowej Inspekcji Finansowej w regionie Zaporozże, w 2015 r. z przedsiębiorstwa wywieziono 608 elektrolizerów – czyli około 1200 t miedzi i 6 600 t aluminium. Generalnie, w wyniku działań inwestora wartość aktywów zakładu spadła o 17,7% – do 216 864 mln UAH, w tym wartość środków trwałych o 19,2%, do 141,29 mln UAH (Yarosh, 2016).

13 września 2017 r. „Biuletyn prywatyzacji” ogłosił nowy termin przetargu na sprzedaż całości kompleksu majątkowego przedsiębiorstwa państwowego Fabryki Folii Aluminiowej (część ZALK). Po nieudanej próbie prywatyzacji w 2016 r., w celu znalezienia nowego inwestora Fundusz Mienia Państwowego postanowił zmniejszyć o połowę cenę startową. 13 października aukcja rozpoczęła się od 583 997 mln UAH (*Vidomosti pryvatyzatsiyi*, № 72 ...). Próba sprzedaży jednak się nie powiodła. Kolejne terminy elektronicznej sprzedaży to: 1 grudnia 2017 r. (*Vidomosti pryvatyzatsiyi*, № 85 ...), 19 stycznia 2017 r. (*Vidomosti pryvatyzatsiyi*, № 98 ...), 2 marca 2018 r. (*Vidomosti pryvatyzatsiyi*, № 10 ...). Wszystkie próby elektronicznej sprzedaży również zakończyły się niepowodzeniem i Fabryka Folii Aluminiowej nadal (stan na 23 lipca 2020 r.) jest własnością regionalnego oddziału Funduszu Majątku Państwowego (*Derzhavne pidpryyemstvo "Zavod..."*).

Biorąc pod uwagę utratę przez Ukrainę rynku zbytu aluminium, zadłużenie, zniszczoną w znacznej mierze bazę przemysłową, a przede wszystkim brak „szacunku” wobec inwestora, należy przypuszczać, że znalezienie kolejnego inwestora, któremu będzie zależało na odbudowaniu i rozwoju produkcji aluminiowej na Ukrainie, będzie trudnym zadaniem.

Podsumowując, można powiedzieć, że wszystkie działania marketingowe: ustalenie ceny, poszukiwanie inwestorów, promowanie produkcji, były zamierzone i miały na celu zniszczenie przedsiębiorstwa. Słaba promocja przedsiębiorstwa przed kolejnymi aukcjami świadczy o tym, że prawdopodobnie komuś zależy, aby przedsiębiorstwo generowało straty, które powodują, że jego wartość spada, a to z kolei przyczyni się do tego, że uda się tę fabrykę kupić za niewielką cenę.

Wydaje się, że w opisanym powyżej przypadku została zastosowana odwrotna kampania marketingowa, która nastawiona była na zniszczenie konkurenta na rynku aluminium. Proces prywatyzacji posłużył do wrogiego przyjęcia i zniszczenia przemysłu aluminium na Ukrainie.

Bibliografia

1. *ATO v Ukraini: shcho potribno znaty, S'ohodniATO v Ukraїni: sho potribno znaty, S'ohodni*, (2017). <https://ukr.segodnya.ua/ukraine/ato-v-ukraine-chto-nuzhno-znat-1061565.html>.

2. Derypaska, O., (2017). *Rosiys'kyi oliharkh nedoplatyv v Ukrayini 800 mil'yoniv podatkov - DFS*, Ekonomichna pravda, <https://www.epravda.com.ua/news/2017/12/20/632376/>
3. *Derzhavne pidpryyemstvo "Zavod Alyuminiyevoyi fol'hy"*, Derzhavnyy reyestr yurydychnykh osib, <https://edr.dominus.kiev.ua/catalog/33210902>.
4. Dudzik, T. M., (2010). Ewolucja koncepcji marketingu – marketing między ekonomią i zarządzaniem. *Zeszyty Naukowe KGŚ*, 27.
5. Golovkova, L., (2011). Institutional problems of development of corporate processes in Ukraine's economy. *Socio-Economic Problems and the State*, 4(1), <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11glsveu.pdf>.
6. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wrong, V., (2002). *Marketing. Podręcznik Europejski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. *Marketing zintegrowanego, sieciowego produktu turystyki wiejskiej w ramach działań PROW 2007-2013. Poradnik dla lokalnych grup działania*, (2011). Centrum doradztwa rolniczego w Brwinowie oddział w Krakowie, Kraków, <http://cdr112.e-kei.pl/leader/images/stories/biblioteka/marketing%20zinteg.sieciov.%20prod.%20tur.%20wiej.pdf>.
8. *Minekonorozvytku spil'no z Fondom derzhavnoho mayna Ukrayiny provokuye marketynh pidpryyemstv, yaki mozhut' buty pryvatyzovani*, (2015). Ministerstwo handlu i rozwoju gospodarczego Ukrainy, <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=ac0d4a93-4dcf-48e3-afec-a8f194bed0f1&title=MinekonorozvtikuSpilnoZFondomDerzhavnogoMainaUkrainiProvodiatMarketingPidprimstv-YakiMozhutButiPrivatizovani>.
9. Mykhaylivs'ka, I., (2017). *Vyrobnnytstvo alyuminiyu v Ukrayini bil'she nemaye. Istoriya znyzhennya Zalku*, Hlavkom, <https://glavcom.ua/publications/virobnnytstva-alyuminiyu-v-ukrajini-bilshe-nemaje-istoriya-znishchennya-zalku-439457.html>.
10. Oklander, M.A., (2012). Etapy evolyutsiyi teoriiy marketynhu yak vidobrazhennya transformatsiyi sposobu vyrobnnytstva. *Economics: time realities*, 3-4(4-5), <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/8-12.pdf>.
11. *RUSAL vdoskonaluyue konstruksiyu ta tekhnolohichni parametry elektrolizera RA-400*, <http://baik-al-info.ru/rusal-sovershenstvuet-konstrukciyu-i-tehnologicheskije-parametry-elektrolizera-ra-400>.
12. Semenchenko, N. V., (2009). Problemy restrukturyzatsiyi velykykh pidpryyemstv. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 20, http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2009/8.pdf.
13. Shtyrlina, A. A., (2016). Metodolohiya marketynhu nadannya posluh v systemi derzhavnoho upravlinnya. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 9, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004>.
14. Shvydanenko, H. A., (1998). *Obosnovaniye investitsionnykh proyektov v protsesse transformatsii form sobstvennosti*, <http://econbooks.ru/books/view/143>.
15. Ustawa Ukrainy O pryvatyzatsii vlasności państwowej i komunalnej, (2018), obowiązująca od 18 stycznia 2018 roku № 2269-VIII, <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2269-19/page>.
16. *Vidomosti pryvatyzatsiyi*, (2017), № 98 (1118), http://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/1-8-vidomosti-n98--1118-_11977.pdf.
17. *Vidomosti pryvatyzatsiyi*, (2017), № 72 (1092), http://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/1-8-vidomosti-n-72-1092-_11446.pdf.

18. *Vidomosti pryvatyzatsiyi*, (2017), № 85 (1105), http://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/1-8-vidomosti-n-85-1105-_11694.pdf.
19. *Vidomosti pryvatyzatsiyi*, (2018), № 10 (1134), http://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/1-8-vidomosti-n-10-1134-_12274.pdf.
20. Yarosh, YA., (2016). *MinProm, ZALK vernulsya iz rossiyskogo „plena”, ili Vtoraya zhizn’ Zaporozhskogo alyuminiyevogo kombinata*, Strela, <https://2017.strelaua.com/novosti-zaporozhya/zalk-vernulsya-iz-rossiyskogo-plena-ili-vtoraya-zhizn-zaporozhskogo-alyuminievogo-kombinata.html>.

Internacjonalizacja polskiego przedsiębiorstwa sektora spożywczego – studium przypadku¹

Marcin Komor, Justyna Krawczyk

1. Wprowadzenie

Umiejdzynarodowienie działalności gospodarczej, intensywność procesów globalizacyjnych oraz rozwój rynku europejskiego i światowego to właściwości współczesnej gospodarki. Przeobrażenia w gospodarce światowej zasadniczo wpłynęły na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw, a proces zmian ustrojowych oraz akcesja Polski do Unii Europejskiej (UE) spowodowały rozwój internacjonalizacji oraz rozszerzenie kontaktów międzynarodowych. Istotnym czynnikiem w procesie umiejdzynarodowienia polskich przedsiębiorstw było wejście Polski do UE. Wykorzystując metodę badania studium przypadku, podjęto próbę zidentyfikowania procesu internacjonalizacji polskiego przedsiębiorstwa prowadzącego działalność gospodarczą w sektorze spożywczym.

2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

Umiejdzynarodowienie działalności gospodarczej ma w Polsce długą historię, jednakże dopiero procesy zmian ustrojowych przełomu lat 80. i 90. ubiegłego wieku, jak również akcesja Polski w struktury UE nadała nowy wymiar umiejdzynarodowieniu polskich przedsiębiorstw. Internacjonalizację można określić jako aktywność gospodarczą przedsiębiorstw, podejmowaną w jakiegokolwiek formie za granicą. Jak zauważa J. Wiktor (2012, s. 14), należy ją postrzegać w wymiarze dynamicznym i aktywnym, zarówno w aspekcie retrospektywnym – nawiązanych już wcześniej, w przeszłości i kontynuowanych obecnie kontaktów

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Kolegium Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

międzynarodowych, jak i potencjalnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości.

W literaturze nie występuje jednoznacznie wyjaśnione pojęcie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Niektórzy autorzy określają to pojęcie w sensie wszelkiej aktywności organizacji poza granicami kraju, rozumianej jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą lub podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań gospodarczych za granicą (Rymarczyk, 2004, s. 19; Grzegorzczuk, 2013, s. 13). Zdaniem innych autorów można mówić o internacjonalizacji przedsiębiorstwa dopiero wówczas, gdy przychody z eksportu oraz przychody osiągnięte przez zagraniczne spółki córki i udziały w spółkach zagranicznych są większe od przychodu podmiotu uzyskanego na rynku krajowym, lub gdy wytworzone i sprzedane wyroby przedsiębiorstwa zostaną przynajmniej w połowie zrealizowane za granicą (Meissner, 1995, s. 169; Meckl, 2014, s. 4).

Ważnym zagadnieniem umiędzynarodowienia są motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw podejmujących działalność na rynkach zagranicznych. Motywy, którymi kierują się organizacje, są często uzależnione od celów, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo na rynku zagranicznym. Motywy umiędzynarodowienia mają również znaczenie dla decyzji dotyczących zaangażowania zagranicznego, w tym wyboru form aktywności zagranicznej przedsiębiorstw. Są one również ważne dla zakresu związanego z tzw. timingiem umiędzynarodowienia, czyli decyzji czasowych dotyczących działań podejmowanych w działalności zagranicznej.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnorodnych podejść do systematyki motywów internacjonalizacji. Relatywnie często występującym w literaturze podziałem przyczyn internacjonalizacji jest wyróżnienie motywów proaktywnych i reaktywnych (Albaum i in., 1994, s. 31-32; Czinkota, Ronkainen, 2007, s. 282-285; Hollensen, 2007, s. 42-48; Albaum, Duerr, 2011, s. 277-278). Motywy proaktywne są najczęściej własną inicjatywą przedsiębiorstwa w celu poszukiwania nowych rynków zagranicznych, np. ze względu na posiadanie unikatowych produktów czy przewagi technologicznej. Przyczyny reaktywne są inicjatywą ze strony przedsiębiorstwa zagranicznego, np. złożenie zamówienia przez podmiot zagraniczny, lub mogą przejawiać się również własną inicjatywą przedsiębiorstwa wynikającą z presji wywieranej na rynku macierzystym, np. w związku z nadprodukcją, nasyceniem rynku krajowego czy nadwyżką mocy produkcyjnych.

Na uwagę zasługuje również podział motywów internacjonalizacji na zasobowe, kosztowe, rynkowe i polityczne (Hadryś-Nowak, 2011, s. 91-92; Grzegorzczuk, 2011, s. 8-9, Mueller, Kornmeier, 2002, s. 114; Rymarczyk 2004, s. 58-67).

Motywy zasobowe to przede wszystkim przyczyny związane z pozyskaniem i wykorzystaniem *know-how*, dostępem do nowatorskiej wiedzy, zapewnieniem bezpieczeństwa zaopatrzenia w surowce, pozyskaniem czynników produkcji. Motywy kosztowe to głównie przyczyny związane z ograniczeniem kosztów działalności przedsiębiorstwa, zwłaszcza w zakresie produkcji. Do takich motywów można zaliczyć m.in.: produkcję w krajach o niższych kosztach ochrony środowiska, czynników produkcji, transportu, podatków, kredytów lub energii, wykorzystanie efektu ekonomii skali czy dostępu do technologii obniżających koszty produkcji. Do grupy przyczyn rynkowych należą m.in.: podwyższenie znajomości przedsiębiorstwa i jego produktów, wejście lub zwiększenie udziałów na rynku zagranicznym, stabilizacja sytuacji podmiotu poprzez działalność na rynkach o zróżnicowanych cyklach koniunkturalnych, jak również zmniejszenie uzależnienia się od rynków poprzez ich dywersyfikację. Do grupy motywów politycznych należy polityka państwa dotycząca narzędzi wspierania eksportu, inwestycji zagranicznych czy zapewnienie stabilności politycznej i legislacyjnej, np. poprzez ubezpieczenia kredytów eksportowych, wprowadzenie ulg podatkowych, gwarancje kredytowe, dofinansowanie zatrudnienia pracowników, wsparcie promocji wyrobów firmy lub udziału w targach.

Motywy umiędzynarodowienia związane są z formami podjęcia działalności na rynkach zagranicznych. Decyzje dotyczące wyboru poszczególnych sposobów działalności zagranicznej, jak również timingu umiędzynarodowienia w danej formie aktywności należą do podstawowych rozstrzygnięć związanych z prowadzeniem działalności na rynkach zagranicznych. Strategie umiędzynarodowienia można pogrupować następująco: formy eksportowe, kontraktowe, kooperacyjne oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Formy eksportowe zalicza się do początkowych etapów internacjonalizacji, są strategią stosowaną często przez małe i średnie przedsiębiorstwa, ponieważ są obciążone relatywnie niewielkim ryzykiem aktywności na rynkach zagranicznych i nie wymagają lub wymagają niewielkiego zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa za granicą. W eksporcie wyróżnić można dwie podstawowe formy – eksport pośredni i bezpośredni. W ramach internacjonalizacji w formie eksportu stosowanie działań marketingowych jest utrudnione, dlatego przedsiębiorstwo prowadzi je tylko w ograniczonym zakresie, najczęściej w kooperacji z pośrednikami, którzy zajmują się zbytem produktów firmy na rynkach zagranicznych.

Decyzje dotyczące wielkości zaangażowania zarządzania i kapitału na rynkach zagranicznych powiązane są z wyborem form działalności na tych rynkach i wzajemnie się warunkują (Meissner, Gerber, 1980, s. 224). Wraz ze wzrostem wielkości zaangażowania zarządzania i kapitału za granicą przedsiębiorstwo przechodzi do form umiędzynarodowienia kooperacyjnych i kontraktowych,

a następnie do bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Zarówno formy kontraktowe, kooperacyjne i BIZ umożliwiają stosowanie wszystkich działań marketingowych, w tym stworzenia koncepcji marketingu-mix dostosowanej do rynku zagranicznego.

3. Metodyka badawcza

W badaniu empirycznym, przeprowadzonym dla potrzeb niniejszej publikacji, posłużono się metodą badań jakościowych, tzn. badaniem studium przypadku. Badanie to, mające charakter eksploracyjny, można określić jako intensywną i szczegółową analizę pewnego przypadku uwzględniającą rzeczywisty kontekst danego zjawiska, pozwalającą na podstawie zebrania wielu informacji i analizy wielu danych oraz poprzez badanie jego rzeczywistego kontekstu i relacji zachodzących w poszczególnych jego elementach wyciągnąć wnioski co do przyczyn zjawiska i zachodzących procesów związanych z badanym zjawiskiem.

Choć w literaturze nie występuje ściśle określona procedura prowadzenia badań metodą *case study research*, można wskazać kilka etapów postępowania podejmowanych w celu prawidłowej realizacji badania opartego na studium przypadku (Yin, 2015, s. 92, 59-238; Czakon, 2013, s. 102-109). W badaniu uwzględniono następujące fazy realizacji studium przypadku: tworzenie projektu badawczego i ustalenie pytań badawczych, przygotowanie projektu studium przypadku, opracowanie narzędzi gromadzenia danych oraz przeprowadzenie badań terenowych, analizę i ocenę danych, opis studium przypadku.

W pierwszym etapie badania przyjęto założenia do prowadzonego studium, w tym określono cel analizy, zakres i przedmiot oraz skonstruowano pytania badawcze. Celem niniejszego badania jest zidentyfikowanie motywów, sposobów i procesu umiędzynarodowienia polskiego przedsiębiorstwa działającego w sektorze spożywczym. Dla potrzeb studium przypadku postawiono pytania badawcze mające na celu uzyskanie informacji dotyczących procesu umiędzynarodowienia:

- Jak przebiegał proces internacjonalizacji badanego podmiotu?
- Jakie motywy kierowały przedsiębiorstwem przy podejmowaniu decyzji o internacjonalizacji?
- Na jakich rynkach i jakie formy działalności stosuje podmiot w ramach umiędzynarodowienia?
- Jaki jest zakres i znaczenie marketingu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa?

W przygotowaniu projektu studium przypadku dokonano wyboru pojedynczego studium przypadku polskiego przedsiębiorstwa, tj. spółki Sertop,

spełniającego określone we wcześniejszym etapie założenia badawcze. Następnie zdecydowano, w jaki sposób będą zbierane informacje i dane oraz analizowane dowody, aby uzyskać odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze.

W kolejnym etapie opracowano narzędzia gromadzenia danych oraz przeprowadzono badania terenowe. W badaniu studium przypadku zastosowano triangulację różnych technik zbierania informacji. Do zebrania danych pierwotnych przygotowano kwestionariusz scenariusza wywiadu, a następnie przeprowadzono wywiad ekspercki (trwający ok. dwóch godzin) o charakterze wywiadu częściowo ustrukturyzowanego z przedstawicielem wyższej kadry menedżerskiej spółki Sertop (dyrektorem handlowym), mającym wiedzę i informacje na temat procesów internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Z kolei jako źródła informacji o charakterze wtórnym wykorzystano dane wewnętrzne, tj. profil przedsiębiorstwa, wewnętrzne biuletyny i sprawozdania oraz dane zewnętrzne, takie jak publikacje prasowe czy informacje ze stron internetowych przedsiębiorstwa.

W następnym etapie badania dokonano analizy i oceny zebranych danych oraz przetwarzania poszczególnych dowodów (uzyskanych w ramach przeprowadzonego wywiadu oraz zebranych informacji wtórnych) w celu uzyskania wyników.

Końcowym etapem jest opis studium przypadku zawarty w kolejnym podrozdziale niniejszej publikacji. Przekazuje on kompleksowe informacje i osiągnięte wyniki, odnosi się również do postawionych wcześniej pytań badawczych.

4. Studium przypadku przedsiębiorstwa Sertop²

Przedsiębiorstwo sektora spożywczego Sertop sp. z o.o. jest podmiotem z ponad pięćdziesięcioletnią tradycją oraz jednym z największych producentów serów topionych w Polsce. Historia Sertop sięga 1973 r., kiedy to rozpoczęto produkcję w Zakładzie Wytwórczym Serów Topionych w Tychach. W 1991 r. zakład ten przekształcono w Sertop sp. z o.o. Udziałowcami spółki były okręgowe spółdzielnie mleczarskie, osoby fizyczne oraz pracownicy zakładu. Obecnie Sertop jest spółką opartą w całości na polskim kapitale i zatrudnia ponad 150 pracowników. Udziałowcami są okręgowe spółdzielnie mleczarskie oraz pracownicy zakładu.

Przedsiębiorstwo posiada następujący asortyment: sery topione, produkty seropodobne oraz sery smażone. Podmiot koncentruje się głównie na produkcji szerokiego asortymentu produktów przeznaczonych dla jak największego grona

² Informacje uzyskano ze źródeł pierwotnych (tj. wykorzystano wywiad z dyrektorem handlowym), a także ze źródeł wtórnych.

odbiorców, dotyczy to zwłaszcza produkcji serków topionych, które są oferowane w ponad 20 smakach. Spółka ze względu na zróżnicowane potrzeby klientów posiada w swojej ofercie produkty, których udział w sprzedaży może nie jest duży, ale pozwala dotrzeć do klientów w segmentach niszowych. Wytwarza również kremy twarogowe, czyli produkty w technologii sera topionego, w której przetwarzany jest twaróg, a nie ser twardy, a następnie powstaje z niego smarowidło do pieczywa. Kolejną grupę stanowią sery smażone, czyli produkty regionalne, znane tylko na Górnym Śląsku oraz w Wielkopolsce i głównie w tych regionach są sprzedawane. Podmiot produkuje również wyroby tzw. seropodobne, w których dodatek masła został zastąpiony tłuszczem roślinnym. Oferta ta wynika z popytu występującego w segmencie niskich cen.

Przedsiębiorstwo na rynku polskim współpracowało z wieloma dużymi sieciami handlowymi, takimi jak: Makro Cash and Carry, Selgros, Auchan, Lidl, Carrefour, Kaufland, Leclerc.

W latach 1998-2000 spółka poczyniła przygotowania do rozszerzenia umiędzynarodowienia i wprowadziła procesy dostosowawcze do uwarunkowań unijnych. Chcąc produkować na rynki UE, musiała uzyskać tzw. uprawnienia unijne. Z tego względu zmodernizowała technologicznie swoją linię produkcyjną, wdrożyła system zarządzania jakością, potwierdzony certyfikatem na zgodność z PN ISO 9002 oraz wykonała inne inwestycje. Po restrukturyzacji firma otrzymała status zakładu uprawnionego do eksportu na rynki unijne, tzn. mogła sprzedawać swoje produkty w krajach UE. Ponadto wdrożyła zintegrowany system w zakresie produkcji i sprzedaży serów z zachowaniem wymagań Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) oraz uzyskała certyfikat BRC Global Standard (International Food Standard) związany z bezpieczeństwem produkcji żywności.

Przedsiębiorstwo rozpoczęło internacjonalizację w połowie lat 90. XX w. ekspansją na rynek Stanów Zjednoczonych. W tym okresie powstawało w USA dużo firm polonijnych, z czym wiązał się popyt na polskie produkty. Następnie podmiot rozpoczął eksport do Niemiec i Kanady, gdzie w latach 90. również funkcjonowało wiele sklepów z polską żywnością. W latach 2001-2002 spółka rozpoczęła eksport na rynek izraelski, a następnie po akcesji Polski do UE na rynki inne niż polonijne, m.in. czeski i słowacki. Przedsiębiorstwo eksportuje sery topione do 21 państw, m.in.: Kanady, Niemiec, Czech, Wielkiej Brytanii, Bułgarii, Iraku, Korei, Ukrainy, Chin, Grecji, Rumunii, Estonii, Litwy i Łotwy oraz do wspomnianych już Stanów Zjednoczonych. Ważną przyczyną umiędzynarodowienia było powstanie rynku wewnętrznego UE, co zdecydowanie ułatwiło działalność zagraniczną na eurorynku, jeśli chodzi o działania eksportowe.

Badany podmiot w umiędzynarodowieniu stosował tylko formę eksportu, sprzedając produkty zarówno pod marką Sertop, jak i marką własną sieci handlowych, np. Lidl, Leclerc i Kaufland. Największy kontrakt zawarto z siecią Kaufland, która dystrybuowała produkty Sertop zarówno w kraju, jak i za granicą, m.in.: w Rumunii, Słowacji i Republice Czeskiej. W podobny sposób współpracowała z siecią Leclerc, wówczas produkty przedsiębiorstwa sprzedawane były m.in. na rynkach Litwy, Łotwy i Estonii.

Podmiot eksportował również produkty pod marką Sertop, głównie na rynki czeski i słowacki. Jak zauważa respondent: Jeśli chodzi o tradycyjny eksport naszych produktów pod marką własną na rynek unijny, to głównym naszym odbiorcą jest rynek czeski, dlatego że po pierwsze jest najbliżej, a po drugie, jest to rynek, gdzie spożycie serów topionych jest o wiele większe niż w Polsce. Przeciętny Czech spożywa 4-5 razy więcej serów topionych niż przeciętny Polak. Rynek czeski jest zatem największym rynkiem eksportowym. Występuje identyczny design opakowań, a opisy są w języku czeskim i słowackim, dlatego że nasz klient czeski, który jest największą firmą dystrybucyjną na terenie Czech, również posiada oddział na Słowacji, do którego dostarcza nasze produkty. Na rynku czeskim i słowackim produkty były następnie sprzedawane zarówno przez duże sieci handlowe, jak i na rynku lokalnym. Przedsiębiorstwo eksportowało również swoje wyroby pod marką Sertop m.in. do Niemiec, Wielkiej Brytanii, USA, Kanady, Izraela, Bułgarii, Korei i Grecji.

Transport odgrywał istotną rolę w eksporcie produktów przedsiębiorstwa ze względu na ich relatywnie krótkie terminy przydatności do spożycia, które kształtują się w granicach między 4 a 6 miesięcy. Towary przewożone były drogą lądową za pomocą samochodów chłodni i drogą morską, wykorzystując kontenery chłodnicze. Spółka nie posiadała własnego transportu, natomiast zawarła umowy z dużymi operatorami logistycznymi, takimi jak Fresh, Raben czy Nagel.

Przedsiębiorstwo prowadziło również import surowców niezbędnych do produkcji z innych krajów poprzez pośredników zagranicznych, np. sera typu ementaler ze Szwajcarii, Holandii i Francji, ze względu na jego brak w Polsce, czy masła z Czech z uwagi na jego niższą cenę. Należy zauważyć, że Sertop jest zakładem kwalifikowanym do dostaw do UE, co oznacza, że może dokonywać zakupów tylko od kwalifikowanych producentów.

Niezależnie od typowej działalności handlowej prowadzonej na rynku krajowym czy zagranicznym podmiot brał również udział w przetargach organizowanych przez Agencję Rynku Rolnego na dostawy produktów dla najuboższej ludności w UE. Firma dostarczała swoje towary do organizacji pomocy społecznej typu Caritas, Polski Komitet Pomocy Społecznej czy banków żywności, otrzymując w zamian masło czy mleko w proszku. Półprodukty, które w ramach

barteru otrzymywał Sertop, częściowo wykorzystywał do własnej produkcji, a pozostałą część sprzedawał.

Internacjonalizacja była w większości przypadków własną inicjatywą przedsiębiorstwa i wynikała z podjętej decyzji o rozwoju przedsiębiorstwa w celu oszczędności kosztów, zwiększenia produkcji oraz wykorzystania mocy produkcyjnych. Motywy umiędzynarodowienia podjęte przez spółkę można uznać za kosztowe i reaktywne. Jak zauważa respondent: Firma chce uzyskać jak największy efekt skali produkcji, chce obniżyć koszty i dzięki temu mieć jak najlepszą ofertę cenową. W związku z tym planuje rozszerzać produkcję, to jest podstawowy cel. Na rynku polskim spożycie tego typu produktów jest coraz niższe. W związku z tym jesteśmy zmuszeni eksportować. Firma musi szukać nowych rynków, aby się rozwijać i jeszcze więcej sprzedawać. Mamy wolne moce produkcyjne, może jeszcze zostać uruchomiona 3 zmiana. Mamy możliwości i chcemy z tego skorzystać.

Przedsiębiorstwo stosowało ograniczone działania marketingowe, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Zwłaszcza na rynkach zagranicznych spółka przywiązywała niewielką wagę do stosowania marketingu i tylko w niewielkim zakresie go wykorzystywała, m.in. ze względu na ograniczone środki finansowe, stosowaną przez przedsiębiorstwo formę umiędzynarodowienia, tzn. eksport oraz znaczny udział sprzedaży na rynkach zagranicznych produktów firmy pod markami handlowymi dyskontów i supermarketów. Marketing ograniczony był głównie do polityki komunikacji, zwłaszcza w zakresie działań merchandisingowych rozumianych jako wsparcie prezentacji towarów w punktach sprzedaży. Ponadto stosowane były przez przedsiębiorstwo, głównie na rynku krajowym, działania dotyczące promocji sprzedaży, promocji dodatkowej oraz reklamy internetowej, jak również w zakresie katalogów czy ulotek przekazywanych w punktach sprzedaży. Jak zauważa respondent: Jeśli chodzi o działalność marketingową firmy, to w Polsce przede wszystkim stosujemy marketing sprzedażowy. Różnego rodzaju promocje, gratisy, degustacje mają miejsce głównie w punktach sprzedaży. Raz na jakiś czas firma stara się znaleźć środki, żeby przypomnieć o sobie konsumentom. Dotyczy to targów, materiałów promocyjnych, wszystkich działań w miejscach sprzedaży typu gazetki, degustacje, merchandising, przygotowań projektów graficznych opakowań. Prowadzimy działania przez merchandiserów w ponad 55 obiektach handlowych, w tych największych mamy swoich przedstawicieli, którzy dbają o półkę. Ponadto udział w targach, reklama na stronie internetowej, niewielka reklama prasowa, ze względu na ograniczone środki finansowe, różnego rodzaju materiały typu katalogi, ulotki dystrybuowane w sklepach. Powyższe działania dotyczyły głównie rynku krajowego, jednakże na niektórych rynkach zagranicznych, np. czeskim, występowała niewielka aktywność mar-

ketingowa w kooperacji z partnerami zagranicznymi, w ramach której Sertop współfinansował głównie działania merchandisingowe w punktach sprzedaży.

Rozwiązaniem marketingowym, o którym również warto wspomnieć, są zróżnicowane formy pakowania tego samego produktu. Tyski producent serków topionych wprowadził do swojego asortymentu serki topione w plastrach, w trzech najpopularniejszych smakach: Żółty Ementaler, Gouda i Cheddar, występujących dotychczas w dwóch innych formach – kostki oraz krążki z trójkątnymi serkami.

W celu nawiązania współpracy z kooperantami zagranicznymi Spółka podjęła decyzję o uczestnictwie w targach międzynarodowych. Przedsiębiorstwo było obecne na największych targach żywności, które odbywają się corocznie w Kolonii, ponadto wystawiało się na jednych z ważniejszych w Europie targach produktów żywnościowych w Paryżu. Sertop brał również udział w targach w Londynie, Dubaju i Amsterdamie. Jak stwierdza respondent: Natomiast, jeżeli chodzi o targi, to firma korzysta z pomocy tzw. funduszu promocji mleka i dzięki niemu możemy na część tych imprez handlowych otrzymać dofinansowanie. Jest to dofinansowanie w różnej wysokości w zależności od roku i od budżetów, ale waha się mniej więcej od 50–100 % i jest to duża pomoc, więc chętnie z tego korzystamy.

Reasumując, można stwierdzić, że spółka przeprowadziła konieczne procesy dostosowawcze i należy do tych polskich przedsiębiorstw sektora spożywczego, które z sukcesem przeprowadziły internacjonalizację.

5. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonego badania studium przypadku zidentyfikowano proces internacjonalizacji polskiego przedsiębiorstwa prowadzącego działalność w sektorze spożywczym – spółki Sertop. Stwierdzono, że podmiot rozpoczął internacjonalizację w połowie lat 90. na rynek Stanów Zjednoczonych, gdzie sprzedaż odbywała się w sklepach polonijnych. Po wejściu na rynki innych krajów sprzedaż początkowo również miała miejsce przede wszystkim w sklepach polonijnych. Proces umiędzynarodowienia znacznie przyspieszył po akcesji Polski do UE, wówczas przedsiębiorstwo rozpoczęło eksport we współpracy z dużymi sieciami handlowymi, głównie sprzedając swoje produkty pod marką handlową. W internacjonalizacji przedsiębiorstwo stosowało tylko eksport i było obecne na 21 rynkach zagranicznych. Znaczny eksport realizowany był do Republiki Czeskiej, która była największym rynkiem dla przedsiębiorstwa. Głównymi motywami podjęcia umiędzynarodowienia były przyczyny związane ze spadkiem popytu na rynku krajowym oraz decyzją o rozwoju przedsiębiorstwa, aby

zmniejszyć koszty, zwiększyć produkcję oraz wykorzystać w pełni moce produkcyjne. Jak wynika z analizy, przedsiębiorstwo w ograniczonym zakresie stosowało działania marketingowe na rynkach zagranicznych. Działania zawężyły się jedynie do stosowania na niektórych rynkach, we współpracy z dystrybutorami zagranicznymi, merchandisingu w punktach sprzedaży. Ograniczone działania marketingowe wynikały głównie ze stosowanej przez przedsiębiorstwo formy umiędzynarodowienia, tj. eksportu oraz znacznego udziału sprzedaży marek handlowych na rynkach zagranicznych.

Bibliografia

1. Albaum, G. & Duerr, E. (2011). *International marketing and export management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
2. Albaum, G. & Strandskov, J. & Duerr, E. & Dowd, L. (1994). *International marketing and export Management*. Harlow: Addison Wesley Longman Publishing Company.
3. Czakon, W. (2013). Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań o zarządzaniu* (s. 45-63). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
4. Czinkota, M.R., & Ronkainen, I.A. (2007). *International Marketing*. Mason, OH: Thomson South-Western.
5. Grzegorzczak, W. (2013). *Marketing na rynku międzynarodowym*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
6. Hadryś-Nowak, A. (2014). Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 111, 91-99.
7. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
8. Meckl, R. (2014). *Internationales Management*. München: Vahlen.
9. Meissner, H.G. & Gerber, S. (1980). Die Auslandsinvestitionen als Entscheidungsproblem. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 32(3), 217-228.
10. Meissner, H.G. (1995). *Strategisches Internationales Marketing*. München: Oldenburg Verlag.
11. Müller, S. & Kornmeier, M. (2002). Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der Einzelwirtschaftlichen Internationalisierung. In: K. Macharzina, & M.J. Oesterle, (Hrsg.). *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven* (s. 99-130). Wiesbaden: Gabler.
12. Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
13. Wiktor, J.W. & Chlipała, P. (red.) (2012). *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*. Warszawa: PWE.
14. Yin, R. K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Prawno-organizacyjne uwarunkowania inwestowania cudzoziemców w nieruchomości w Polsce i Turcji – studium porównawcze¹

Zofia Gródek-Szostak, Karolina Kotulewicz-Wisińska,
Karolina Wanda Olszowska

1. Wprowadzenie

Sektor nieruchomości to sektor silnie wpływający na całą gospodarkę. Dzieje się tak, ponieważ w rozwiniętej gospodarce rynkowej odgrywa on pięć istotnych ról (Brzeski, 2002):

- nieruchomości, w tym obiekty infrastruktury, są czynnikiem produkcyjnym, stanowiąc bazę kapitałową dla wytwarzania towarów i usług,
- nieruchomości dostarczają przestrzeni do bytowania, wypoczynku i działalności społecznej gospodarstw domowych poza czasem wytwarzania,
- nieruchomości są przedmiotem długoterminowych inwestycji i lokaty kapitału dla tych, którzy z nich nie korzystają, lecz udostępniają innym,
- nieruchomości posiadają wartości kapitałowe, co umożliwia ich „monetyzację” nie tylko poprzez sprzedaż, ale również poprzez zaciągnięcie kredytu na różnorakie cele gospodarcze,
- sektor nieruchomości, jako całość, generuje znaczące efekty mnożnikowe w obrocie gospodarczym dzięki licznym powiązaniom rzeczowym i finansowym kreującym popyt na towary i usługi wytworzone przez krajową gospodarkę.

Wielofunkcyjność ta powoduje, że korzystna sytuacja na rynku nieruchomości w sposób zmultiplikowany przekłada się na korzyści dla całej gospodarki, ale zarazem kryzys na tym rynku z reguły szybko i ze zwielokrotnioną siłą

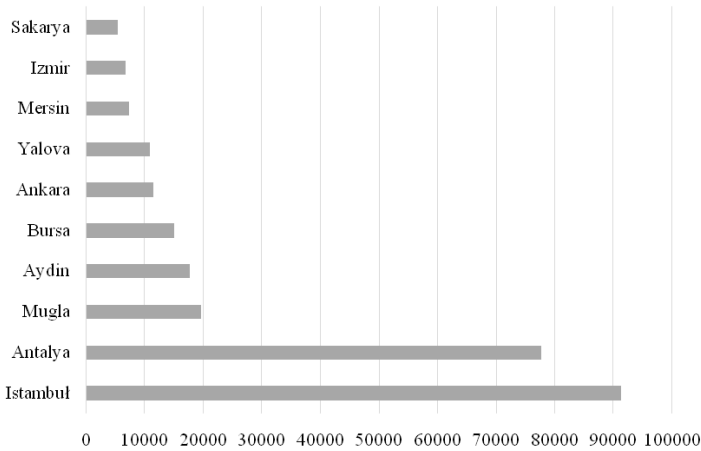
¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

przenosi się na całą gospodarkę. Doświadczenia wielu krajów potwierdzają, że choć rynek nieruchomości nie stanowi wiodącego czynnika kreowania PKB, to jednak siła oddziaływania tego segmentu na inne działy gospodarki okazuje się spektakularnie duża. Dowodów na silne związki sektora nieruchomości z innymi dziedzinami życia gospodarczego i społecznego jest wiele (Mączyńska, 2010). Jednym z nich jest wpływ polityki inwestycyjnej na ten sektor. Celem artykułu jest porównanie prawno-organizacyjnych uwarunkowań inwestowania cudzoziemców w nieruchomości w Polsce i Turcji.

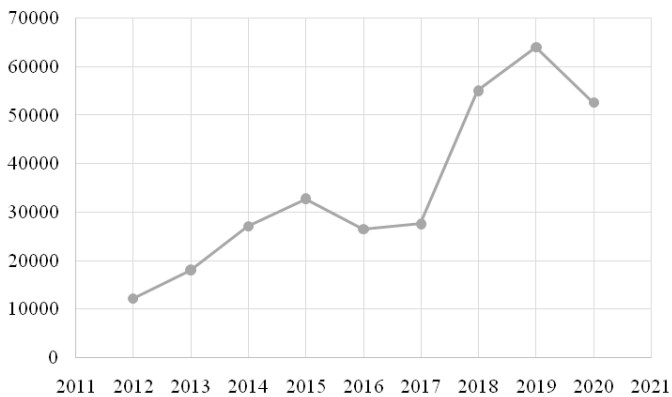
2. Inwestycje w nieruchomości w Turcji

Zagraniczne inwestycje w domy jednorodzinne, mieszkania i mieszkania wielorodzinne, domy wakacyjne, nieruchomości inwestycyjne i emerytalne wspierają rynek nieruchomości w Turcji. Wielu cudzoziemców dokonało zakupu nieruchomości, zwłaszcza na południowych i zachodnich wybrzeżach Turcji, a prawie 60% sprzedaży zagranicznej na terenie całego kraju miało miejsce w regionach Morza Egejskiego i Morza Śródziemnego. W ciągu ostatnich dziesięciu lat coraz bardziej popularne wśród brytyjskich i niemieckich nabywców są szczególnie regiony przybrzeżne (Olszowska, 2020). Jednak nieruchomości tureckie są przedmiotem zainteresowania obywateli różnych państw (w Turcji nie mogą kupować nieruchomości obywatele pięciu krajów: Syrii, Armenii, Korei Północnej, Nigerii i Kuby, zaś Irakijczycy, Irańczycy i Pakistańczycy muszą uzyskać zgodę Ministerstwa Spraw Wewnętrznych), a rozmieszczenie regionów i miast, w których cudzoziemcy nabywają nieruchomości, jest niejednorodne i rozproszone. Pomimo zamieszania wywołanego zmianami w prawie, dokonywanymi co dwa lata w rozporządzeniu nr 2644 w art. 35 Ustawy o rejestrze gruntów, popyt zagraniczny na tureckim rynku nieruchomości nadal rośnie (Polat, 2019). W 2019 r. 45 tys. nieruchomości zostało zakupionych przez zagranicznych inwestorów, stanowiło to wzrost o 15% w stosunku do roku poprzedniego (Property Turkey, 2021). Z oficjalnych danych opublikowanych na stronie rządowej wynika, że w danych uwzględniających stan na dzień 31 marca 2021 r. cudzoziemcy posiadają w Turcji 260.072 nieruchomości (YourTurkey, 2021). Najczęściej zakupu dokonywali: Irakijczycy, Irańczycy, Rosjanie, Saudyjczycy oraz Afgańczycy. Najwięcej nieruchomości zostało sprzedanych w Stambule, następnie kolejno w prowincjach: Antalya, Ankara i Bursa (wykresy 10.1 i 10.2). Europejczycy preferują nieruchomości wzdłuż wybrzeża Morza Śródziemnego – prowincja Muğla oraz Antalya.

Szczególnie w ostatnich latach osoby fizyczne oraz firmy spoza Turcji zaczęły interesować się zakupem nieruchomości w tym kraju, co bez wątpienia wiąże się z pozycją Turcji jako kraju kandydującego do UE (Uzun, Yavuz, 2003).



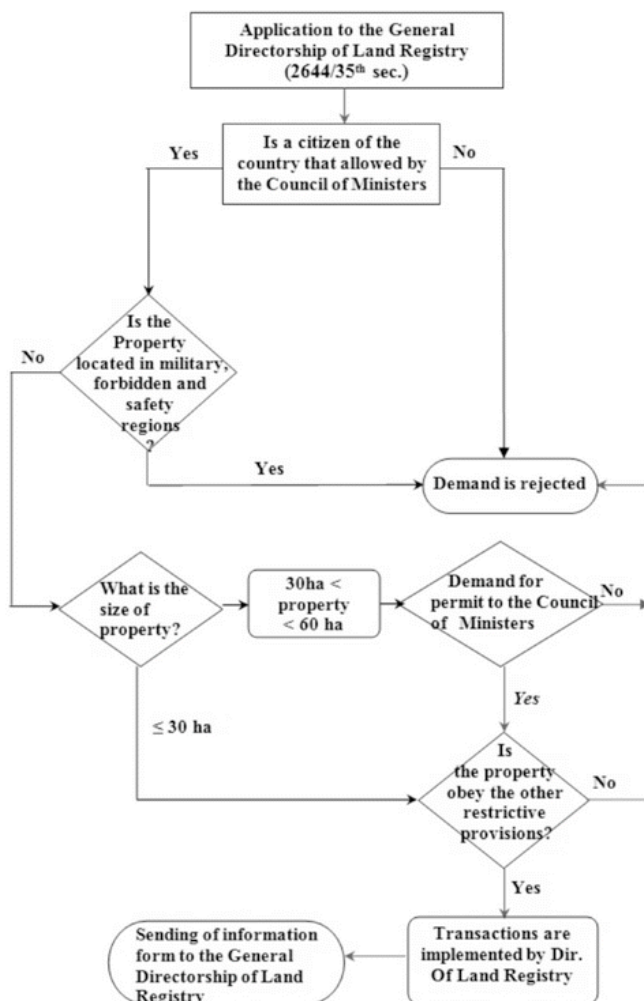
Wykres 10.1. Najbardziej atrakcyjne prowincje w Turcji pod względem lokacji inwestycji przez cudzoziemców
 Źródło: <https://www.yourkeyturkey.gov.tr/> (dostęp: 25.04.2021).



Wykres 10.2. Struktura inwestycji cudzoziemców w nieruchomości w Turcji
 Źródło: <https://www.yourkeyturkey.gov.tr/> (dostęp: 25.04.2021).

Za wszelkiego rodzaju procesy ewidencyjne i katastralne dotyczące nabywania przez cudzoziemców nieruchomości w Turcji odpowiada Dyrekcja Biura Spraw Zagranicznych Generalnej Dyrekcji Ksiąg Wieczystych i Katastru (General Directorate of Land Registry and Cadastre, GDLRC). Zagraniczne osoby fizyczne i prawne, które chcą nabyć nieruchomość w Turcji, muszą złożyć wniosek do Dyrektora Księgi Wieczystej (Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü) w lokalizacji wspomnianej nieruchomości. Jest to bardzo istotne również dlatego, że tam nabywca może się dowiedzieć, jaki jest status danej nieruchomości (wykres 10.3). Jeśli cudzoziemcy nabywają nieruchomość bez pośredników, oprócz tłumaczeń dokumentów notarialnych oraz tłumacza muszą uzyskać zagraniczny numer

identyfikacyjny (yabancıkimliknumarası). Jeśli dokonają zakupu nieruchomości, to automatycznie uzyskują zezwolenie na roczny pobyt. Jeżeli nabyta nieruchomość będzie warta więcej niż 250 tys. dolarów, nabywcy zyskują uprawnienie do otrzymania „tureckiego obywatelstwa przez inwestycje”. Co istotne, obywatelstwo otrzymują również współmałżonek nabywcy i jego dzieci mające powyżej 18 lat. Może on zachować podwójne obywatelstwo, nie musi mieszkać w Turcji, a jeśli będzie w posiadaniu nieruchomości dłużej niż 3 lata, to zachowuje swoje obywatelstwo nawet po jej sprzedaży.



Wykres 10.3. Proces nabywania nieruchomości przez cudzoziemca

Źródło: (Uzun i Yomralioglu, 2007).

Jeśli chodzi o ograniczenia, to zagraniczni inwestorzy nie mogą nabywać nieruchomości powyżej 30 ha, nie mogą kupować niczego w strefie zadeklarowanej jako „wojskowa” oraz wielkość ich gruntów nie może być większa niż 10% powierzchni całego miasta.

Tabela 10.1. Specyfika ograniczeń obrotu nieruchomościami w Turcji

Lp.	Uwarunkowania i ograniczenia	Charakterystyka
1.	Decyzja o zakupie nieruchomości przez cudzoziemców	Rada Ministrów zezwała obywatelom prawie wszystkich państw członkowskich ONZ na nabywanie nieruchomości w Turcji.
2.	Ilość, proporcje i powierzchnia lokalu	Nie ma ograniczeń ilościowych dla obcokrajowców, lecz osoby z obcym obywatelstwem mogą kupić maksymalnie 30 ha nieruchomości w Turcji, a Rada Ministrów może również zwiększyć ograniczenie zakupu nieruchomości z 30 ha do 60 ha, jeśli uzna to za dopuszczalne. Osoby posiadające obywatelstwo zagraniczne mogą nabywać nieruchomości w powiecie/mieście do 10% całkowitej powierzchni powiatu/miasta.
3.	Rodzaj nabywanej nieruchomości	Zagraniczne osoby fizyczne mogą nabyć działkę/działkę (pustą), działkę/grunt (budynek, mieszkanie), obiekty turystyczne, miejsca pracy i samodzielne jednostki (mieszkania) w drodze sprzedaży, dziedziczenia, orzeczenia sądu i katastru. Te nieruchomości mogą być wykorzystywane na cele mieszkalne, biznesowe/handlowe, rozrywkowe/konferencyjne, szkolne/edukacyjne, szpitalne/lecniczne, magazyny/składy celne/ magazyny, ambasady, wojsko, fabryki, cele religijne, hotelowe i rolnicze.
4.	Obszary ograniczone do sprzedaży	Zabrania się zagranicznym osobom fizycznym nabywania mienia w wojskowych strefach zakazu i bezpieczeństwa oraz specjalnych strefach bezpieczeństwa, niezależnych odcinkach wojskowych zastrzeżonych dla zagranicznych przejęć i obszarach strategicznych (baseny ochronne, obszary chronione, obszary flory i fauny itp.).

Źródło: opracowanie na podstawie Uzun, Simsek & Yildirim (2017).

Rada Ministrów może, jeżeli wymaga tego interes kraju, określić lub ograniczyć nabywanie nieruchomości i praw rzeczowych przez zagraniczne osoby fizyczne w zakresie kraju, osoby, obszaru geograficznego, czasu, liczby, udziału procentowego, rodzaju, jakości, powierzchni; zatrzymać w całości lub w części albo zakazać wszystkich razem (tab. 10.1).

3. Nabywanie nieruchomości przez cudzoziemców w Polsce

Nabywanie nieruchomości przez cudzoziemców regulują przepisy *Ustawy z dnia 24 marca 1920 r. o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców* (Dz.U. 1920 Nr 31 poz. 178). Co do zasady cudzoziemcy potrzebują zezwolenia Ministra Spraw Wewnętrznych na nabycie nieruchomości położonej w Polsce (jeżeli sprzeciwu nie wniesie Minister Obrony Narodowej, a w przypadku nieruchomości rolnych, jeżeli sprzeciwu również nie wyrazi minister właściwy do spraw rozwoju wsi). Zasada ta jest znacznie ograniczona ogólnym zezwoleniem

udzielonym przedsiębiorcom zamieszkującym lub mającym siedzibę na terytorium Europejskiego Obszaru Gospodarczego (tj. Unii Europejskiej, Islandii, Norwegii i Liechtensteinu) oraz Szwajcarii.

Zezwolenie jest wymagane w każdym przypadku nabycia nieruchomości, tj. nabycia prawa własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości położonej w Polsce na podstawie transakcji prawnej. Zezwolenia wymagają następujące czynności:

- nabycie nieruchomości,
- nabycie lub objęcie udziałów w spółce handlowej z siedzibą w Polsce, będącej właścicielem lub użytkownikiem wieczystym nieruchomości.

Minister Spraw Wewnętrznych może udzielić cudzoziemcowi zezwolenia na nabycie nieruchomości lub udziałów w spółce będącej właścicielem nieruchomości, jeżeli nie istnieje prawdopodobieństwo zagrożenia bezpieczeństwa państwa, bezpieczeństwa publicznego lub porządku publicznego oraz jeżeli cudzoziemiec jest w stanie wykazać istnienie okoliczności potwierdzających jego więzi z Polską (tab. 10.2).

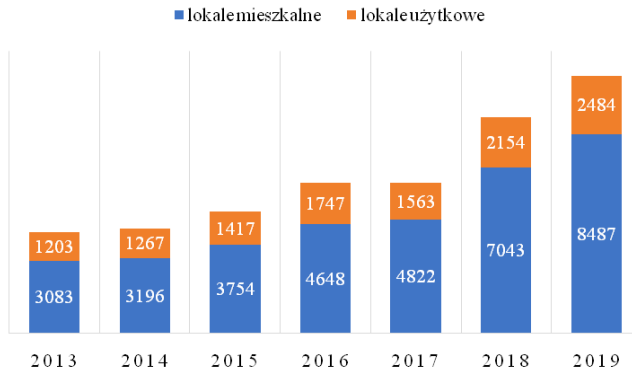
Tabela 10.2. Wyjątki od obowiązku uzyskania zezwolenia

Lp.	Przedmiot inwestycji	Uwagi
1.	Nabycie samodzielnego lokalu mieszkalnego.	Zwolnienie od obowiązku uzyskania zezwolenia nie dotyczy nieruchomości położonych w pobliżu granic państwowych oraz gruntów rolnych o powierzchni większej niż 1 ha
2.	Nabycie nieruchomości przez cudzoziemca przebywającego w Polsce co najmniej pięć lat od dnia wydania zezwolenia na pobyt stały.	
3.	Nabycie przez cudzoziemca, którego małżonek jest obywatelem polskim i który przebywał w Polsce co najmniej dwa lata od dnia wydania zezwolenia na pobyt stały, nieruchomości, która stanie się wspólną własnością obojga małżonków.	
4.	Nabycie nieruchomości przez cudzoziemca, jeżeli w dniu nabycia cudzoziemiec jest uprawniony do ustawowego dziedziczenia po cesjonariuszu nieruchomości, pod warunkiem, że cesjonariusz był jego prawnym właścicielem lub użytkownikiem wieczystym przez okres co najmniej pięciu lat.	
5.	Nabycie przez kontrolowaną osobę prawną dla celów statutowych niezabudowanych nieruchomości na obszarach miejskich, jeżeli ich łączna powierzchnia w całym kraju nie przekracza 4,000 m ² .	
6.	Nabycie nieruchomości stanowiącej zastaw hipoteczny przez bank zagraniczny, po nieskutecznej aukcji w ramach postępowania egzekucyjnego.	
7.	Nabycie lub objęcie przez bank pośrednio lub bezpośrednio kontrolowanych udziałów w spółce, która posiada zarejestrowaną siedzibę działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i jest prawnym właścicielem lub użytkownikiem wieczystym nieruchomości w związku z dochodzeniem roszczeń banku z tytułu świadczonych usług bankowych.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ustawa z dnia 24 marca 1920 r. o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców*, Dz.U. 1920 Nr 31 poz. 178.

Z dniem 1 maja 2004 r. ogólna zasada, zgodnie z którą wymagane jest zezwolenie na nabycie przez cudzoziemców nieruchomości lub udziałów w spół-

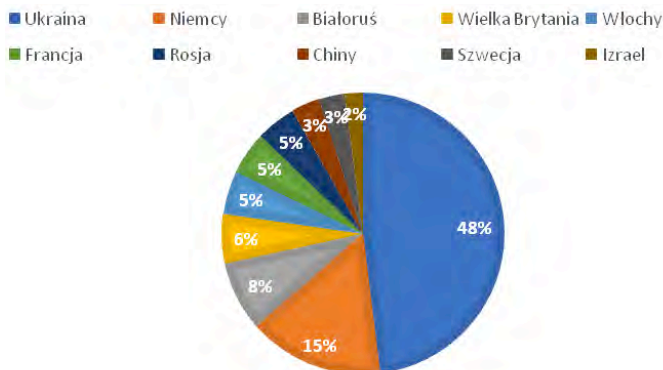
kach będących prawnymi właścicielami lub użytkownikami wieczystymi nieruchomości, przestała mieć zastosowanie w stosunku do obywateli i przedsiębiorców zamieszkałych lub mających siedzibę na terytorium Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG).



Wykres 10.4. Zakup mieszkań i lokali użytkowych przez cudzoziemców w Polsce w latach 2013-2019
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MSWiA.

Od 2013 r. każdy kolejny rok (wykres 10.4) przynosił nowy rekord w ilości transakcji mieszkaniowych z udziałem cudzoziemców, a największą grupę kupujących z obcym paszportem stanowią w dalszym ciągu obywatele Ukrainy.

W 2019 r. wszyscy cudzoziemcy kupili w Polsce 8,5 tys. mieszkań. To mniej więcej tyle, ile deweloperzy wybudowali ich w Łodzi i Poznaniu razem wziętych. Co ciekawe, przeciętnie powierzchnia tych mieszkań wynosiła 57,5 m² (*Cudzoziemcy...*, 2020).



Wykres 10.5. Liczba zakupionych mieszkań przez cudzoziemców w Polsce w 2019 r. w tys. m²
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MSWiA.

W 2019 r. cudzoziemcy nabyli w Polsce blisko 8,5 tys. mieszkań oraz prawie 2,5 tys. lokali użytkowych (wykres 10.5).

4. Zakończenie

Złożoność powiązań sektora nieruchomości z innymi sektorami gospodarki krajowej i globalnej, a także polityka inwestycyjna i związane z nią regulacje prawno-organizacyjne dotyczące tego sektora nie mogą naruszać podstawowego wymogu współczesnego paradygmatu cywilizacyjnego, tj. wymogu zrównoważonego rozwoju (Mączyńska, 2010). Niespełnienie tego warunku w sferze inwestowania w nieruchomości sprawia, że inwestycje takie umożliwiają jedynie częściowe rozwiązanie bieżących problemów społecznych i gospodarczych oraz zwiększają ryzyko pojawienia się po pewnym czasie nowych i trudniejszych do rozwiązania problemów. Przyjęte w Turcji i Polsce rozwiązania prawno-organizacyjne mają na celu głównie stymulowanie rozwoju rynku nieruchomości, a to z kolei przekłada się na wzrost konkurencji na tym rynku.

Bibliografia

1. Brzeski, W. J. (2002). Korzyści wydajnego sektora przestrzennego – rynek nieruchomości a zwarta przebudowa miast. W *Rola sektora nieruchomości w wydajnej realokacji zasobów przestrzennych* (s. 8). Warszawa: Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych.
2. *Cudzoziemcy śrubują rekord w zakupie mieszkań*, <https://nieruchomosci.dziennik.pl/news/artykuly/8039839,cudzoziemcy-mieszkania-polska-ukraincy-mswia-bialorusini-rosjanie.html> (dostęp: 26.04.2021).
3. Mączyńska, E. (2010). Nieruchomości jako wyznacznik trendów rozwoju regionalnego i globalnego. *MAZOWSZE Studia Regionalne* 4(51) I. *Analizy i Studia*, 35-51.
4. Olszowska, K.W. (2020). Trudne sojusze Turcji. W: K. W. Olszowska (red.). *Konteksty dla Trójmorza. Turcja, Bałkany Zachodnie i Europa Środkowa w polityce międzynarodowej* (103-116). Kraków: OMP.
5. Polat, A.Z. (2019). Legal, economic, geographical and demographic analysis of the acquisition of Real Estate by foreign nationals in Turkey. *Land Use Policy*, 85, 207-217.
6. Uzun, B. & Yavuz, A. (2003). *European Union Integration Process of the Foreign Nationals Acquisition of Immovable Property in Turkey*. In 9th Turkey Scientific and Technical Conference of Mapping, Ankara (in Turkish), 101-110.
7. Uzun, B., & Yomralıoğlu, T. (2007). *Foreigners in Turkey Real Estate Acquisition: A Review in the Context of Land Management, Chamber of Surveying Engineers of Turkey*. In 11th Scientific and Technical Conference of Mapping, Ankara (in Turkish), 111-118.

8. Uzun, B., Simsek, N.C. & Yildirim V. (2017). Procedure of Real Estate Acquisition by Foreigners in Turkey. In: Yomralioglu T., McLaughlin J. (eds). *Cadastre: Geo-Information Innovations in Land Administration*. Springer, Cham, 231-241.
9. <https://www.propertyturkey.com/blog-turkey/can-foreigners-buy-property-in-turkey> (dostęp: 26.04.2021).
10. <https://www.yourkeyturkey.gov.tr/> (dostęp: 26.04.2021).
11. *Ustawa z dnia 24 marca 1920 r. o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców*, Dz.U. 1920 Nr 31 poz. 178.

Transformacja ku gospodarce obiegu zamkniętego jako wyzwanie dla nowoczesnego miasta

Monika Malinowska-Olszowy

1. Wprowadzenie

Celem opracowania jest próba zdefiniowania gospodarki cyrkulacyjnej w kontekście zarządzania nowoczesnym miastem oraz wskazanie głównych działań, na które powinni zwrócić uwagę zarządzający miastami, aby dokonać transformacji w kierunku gospodarki cyrkularnej.

Gospodarka obiegu zamkniętego (GOZ) dąży do oddzielenia wzrostu gospodarczego od zużycia zasobów i wpływu na środowisko. Dla miast stanowi źródło zarówno potencjalnych korzyści, jak i poważnych wyzwań. Konieczne jest wskazanie tych wyzwań, z którymi muszą zmierzyć się miasta wdrażające założenia tej koncepcji. Przedstawiono także charakterystyczne dla gospodarki obiegu zamkniętego modele biznesowe i strategie. Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny i przeglądowy, aczkolwiek porusza niezwykle ważny w ostatnim czasie temat z uwagi na to, że w najbliższych latach należy spodziewać się dynamicznego rozwoju metropolii, a tym samym większych inwestycji i rozwoju infrastruktury. Stanowi to poważne wyzwanie i konieczność znalezienia rozwiązań dla przyszłego funkcjonowania miasta. Czy rzeczywiście gospodarka obiegu zamkniętego jest właśnie tym sposobem, aby móc budować miasto nie tylko funkcjonalne, ale również zrównoważone?

2. Gospodarka o obiegu zamkniętym – istota koncepcji

Pojęcie gospodarki obiegu zamkniętego, nazywane gospodarką cyrkulacyjną, oznacza pewien system, którego głównym celem jest minimalizacja zużycia surowców, ilości odpadów oraz zużycia i utraty energii. Można to osiągnąć poprzez tworzenie pętli procesów, czyli odpady z jednych procesów są traktowane jako cenne surowce dla innych procesów. W rezultacie prowadzi to do zmniejszenia

szenia ogólnej ilości odpadów i emisji, które mają wpływ na środowisko (Greszta & Osowiecka, 2016, s. 35).

Obecnie typowy system gospodarowania oparty jest na linearnym podejściu, za którym kryje się schemat „weź – zużyj – pozbyć się” (*take - make - dispose*). Model linearny bazuje na dużych ilościach tanich i łatwo dostępnych materiałów i energii. Elementem tego modelu jest także tzw. „planowana zużywalność”. W gospodarce linearnej zapotrzebowanie na surowce stale wzrasta, co związane jest z rosnącą liczbą ludzi na Ziemi i wzrostem ich potrzeb. Według danych Global Footprint Network z 2018 r. zapotrzebowanie ludzkości na surowce nieodnawialne jest o ponad 60% większe, niż nasza planeta jest w stanie zapewnić. Pomimo coraz nowszych technologii wydobywania surowców i ich lepszego wykorzystania zasoby planety w końcu zostaną wyczerpane, jeśli taki model gospodarki się utrzyma, dlatego też coraz wyraźniej zaznacza się potrzebę przejścia na model gospodarki zamkniętej. Również w kontekście osiągnięcia Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (ang. *Sustainable Development Goals*) przyjętych przez przedstawicieli 193 państw członkowskich Organizacji Narodów Zjednoczonych podczas Zgromadzenia Ogólnego w 2015 r. dalsze funkcjonowanie modelu opartego na gospodarce linearnej staje się niemożliwe.

Analizując dostępną literaturę przedmiotu, można zauważyć, że sama koncepcja gospodarki obiegu zamkniętego nie jest nowa. Pierwsze wzmianki na ten temat znalazły się w publikacjach z 1976 roku, w których Walter R. Stahel i Geneviève Reday (Stahel & Reday, 1976) opisywali wizję gospodarki o obiegu zamkniętym, opartej na modelu cyklu życia wyrobów, jej wpływu na tworzenie miejsc pracy, konkurencyjność gospodarczą oraz oszczędności w gospodarowaniu zasobami i zapobieganie powstawaniu odpadów (Zarębska & Lechmam, 2016, s. 5-9). W niektórych naukowych opracowaniach można znaleźć informację, że ojcem powstania tej koncepcji jest K. Boulding (1966), który przekonywał, że ludzkość powinna odpowiadać za wszelkie efekty swoich działań w podobny sposób, jak astronauta w zamkniętej przestrzeni statku kosmicznego skazani na ograniczenie dostępnych zasobów. Był on krytykiem tzw. gospodarki kowbojskiej, która utożsamiana jest z dotychczasowym gospodarowaniem zasobami.

Trudno mówić o jednej, powszechnie akceptowanej definicji GOZ. Nazwa gospodarki cyrkularnej została wprowadzona przez Pearce'a i Turnera jako system wzajemnych oddziaływań gospodarki i środowiska naturalnego oraz ich implikacji dla przyszłego rozwoju ludzkości, która jest jednocześnie producentem i odbiorcą odpadów (Pearce & Turner, 1990). Według M. Lehmann GOZ jest przeciwieństwem gospodarki opartej na ciągłym wzroście, powiększającym się zużyciu surowców i wolumenie odpadów (Lehmann i in., 2014). Wydaje się, że bardzo trafne sformułowanie dotyczące gospodarki cyrkularnej stworzył

F. Preston, który w swoich publikacjach wskazuje, że jest to regeneracyjny system gospodarczy, minimalizujący zużycie surowców i wielkość odpadów oraz emisję i utratę energii poprzez tworzenie zamkniętej pętli, w których odpady z jednych procesów są wykorzystywane jako surowce dla innych (Preston, 2012). Z kolei A. Valavanidis podkreślił, że GOZ jest strategią, która służy redukcji zarówno zużycia surowców, jak i produkcji odpadów poprzez zamykanie technicznych oraz biologicznych cykli przepływu zasobów (Valavanidis, 2018).

Przegląd literatury pozwala zauważyć, że gospodarka cyrkularna jest w różny sposób pojmowana, dlatego bardzo cenne są wnioski umieszczone w publikacji J. Kirchherra, D. Reike i M. Hekkerta pt. „Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions”. Autorzy ci dokonali analizy zgromadzonej na ten temat wiedzy i na podstawie 114 dostępnych pojęć zaproponowali rozbudowaną definicję GOZ, która zawiera wszystkie kluczowe elementy tego nowego podejścia, zauważając również istotną w tym modelu rolę konsumentów. Według autorów GOZ to system ekonomiczny, który zastępuje koncepcję końca życia produktu ograniczaniem, alternatywnym wykorzystaniem, recyklingiem i odzyskiwaniem materiałów w procesach produkcji, dystrybucji i konsumpcji. Co ważne, podkreślili, że GOZ może funkcjonować na poziomie mikro (produkty, firmy, konsumenci), mezo (parki ekoprzemysłowe) i makro (miasta, regiony, państwa). Celem tego funkcjonowania jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju, co tworzy wartość dla środowiska, dobrobyt gospodarczy i sprawiedliwość społeczną, z korzyścią dla obecnych i przyszłych pokoleń (Kirchherr, 2017, s. 221-232).

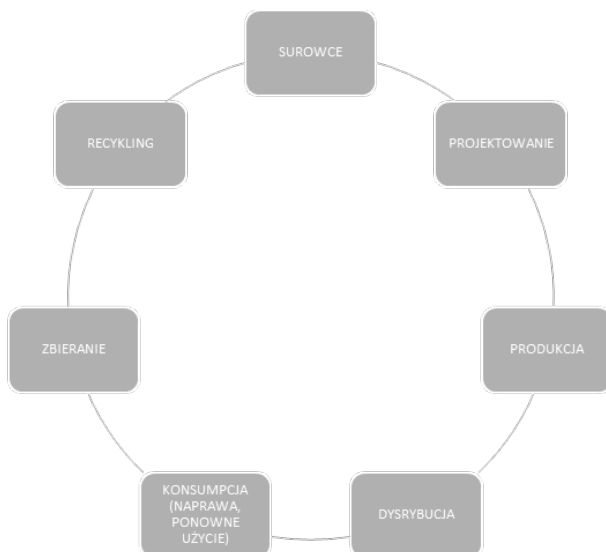
Podsumowaniem przeglądu definicji jest poniższy schemat, który przedstawia GOZ jako zamkniętą pętlę, w której jeden aspekt przechodzi płynnie w kolejny. Należy zauważyć, że poszczególne elementy powinny być podzielone w następujący sposób:

- Surowiec – surowce i projektowanie,
- Produkt – produkcja, dystrybucja, konsumpcja,
- Odpad – konsumpcja i zbieranie.

Pozostaje jeszcze recykling, którego nie zalicza się to żadnej kategorii, gdyż jest on czynnością, która jest nadrzędną funkcją w GOZ.

Reasumując, można zauważyć, że idea gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) jest obecna w literaturze naukowej od lat 60. XX w., jednak wdrażanie i udoskonalenie jej zasad nastąpiło dopiero na początku XXI w., najpierw w Azji (Chiny, Japonia), a następnie, po rekomendacjach prezentowanych w dokumentach Komisji Europejskiej (od 2014 r.), w krajach członkowskich UE. W polityce polskiej zwińczenie długotrwałych prac zarówno nad „mapą drogową” transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym, jak i „Polityką Ekolo-

giczną Państwa – 2030” nastąpiło w drugiej połowie 2019 r., kiedy dokumenty te zostały zatwierdzone przez Radę Ministrów.



Rysunek 11.1. Pętla modelu gospodarki cyrkularnej

Źródło: Opracowanie własne.

Jednak należy podkreślić, co potwierdza Fundacja Ellen MacArthur, że w koncepcji gospodarki obiegu zamkniętego model ten opiera się na użytkowniku (w cyklach technicznych) i konsumencie (w cyklach biologicznych) i to od ich zachowań i świadomości może zależeć, czy dotychczasowy negatywny dla środowiska schemat działania zostanie porzucony (MacArthur, 2015).

3. Modele biznesowe gospodarki obiegu zamkniętego

Gospodarka obiegu zamkniętego przekłada się na nowe modele biznesowe, jednak w każdym aspekcie wymaga ścisłej współpracy w poszukiwaniu interdyscyplinarnych rozwiązań i zapewnieniu im znalezienia miejsca na rynku.

Również zmiana modelu biznesowego z linearnego na cyrkularny z pewnością wymaga wiele czasu i wysiłku. Aby zastosować proaktywną strategię i zacząć ją rozwijać, równie ważna, a może nawet najważniejsza, jest świadomość. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele modeli biznesowych, które będą wskazywać drogę, w jaki sposób wejść na ścieżkę gospodarki obiegu zamkniętego. Jednak na uwagę zasługują dwa, które pokazują wiele ścieżek działania, tak aby można było wybrać jedną najbardziej adekwatną dla naszych możliwości lub

je łączyć. Oczywiście, przed wyborem konkretnej ścieżki istotne jest określenie zasobów, którymi możemy dysponować, priorytetów, a więc, co chcemy i możemy zmienić szybko. Bez względu na wybór każdemu z modeli przyświeca jeden cel, czyli zmniejszenie negatywnych skutków społecznych, gospodarczych i środowiskowych wynikających z pozyskania, wykorzystania i ostatecznego usunięcia zasobów i materiałów.

Pierwszy z modeli przedstawia M. Rutkowska, wyróżniając pięć możliwych ścieżek (Rutkowska & Popławski, 2017, s. 122-123), które przedstawiono w tabeli 11.1.

Tabela 11.1. Modele gospodarki o obiegu zamkniętym

Rodzaj modelu	Charakterystyka
Łańcuch dostaw obiegu zamkniętego	<ul style="list-style-type: none"> – Jeśli potrzebujemy zasobów, których jest mało lub które mają negatywny wpływ na środowisko, trzeba zapłacić więcej albo znaleźć zasoby alternatywne. – Łańcuch dostaw obiegu zamkniętego polega na stosowaniu materiałów, które są całkowicie odnawialne, nadające się do recyklingu lub biodegradowalne. – Celem jest redukcja kosztów, zwiększenie przewidywalności i kontrola.
Odzyskiwanie i Recykling	<ul style="list-style-type: none"> – Model odzyskiwania i recyklingu tworzy systemy produkcji i konsumpcji, w których wszystko, co było uznawane za odpady, jest ponownie używane do nowych zastosowań. – Celem jest ponowne wykorzystanie wartościowego materiału, energii oraz komponentów, a także utylizacja odpadów z procesu produkcji.
Wydłużenie życia produktu	<ul style="list-style-type: none"> – Produkty, których pozbywają się konsumenci, mają nadal znaczną wartość, a model wydłużenia życia produktu ma na celu wykorzystanie tej wartości. – Istotne jest tu jak najdłuższe utrzymanie ekonomicznej użyteczności, stosując konserwację, naprawianie, ulepszenie czy przetwarzanie.
Platforma współdzielenia	<ul style="list-style-type: none"> – Dzięki nowym formom technologii cyfrowych tworzy się nowy typ relacji i możliwości dla konsumentów, miast i firm, mogących wynajmować, dzielić się, zamieniać lub wypożyczać swoje dobra. – Konsumenci mogą w ten sposób zarówno zarabiać, jak i oszczędzać pieniądze.
Produkt jako usługa	<ul style="list-style-type: none"> – Gdy konsumenci wynajmują lub płacą za używanie produktu. – Skutkuje to tym, że wydajność jest ważniejsza niż ilość, trwałość nie jest jednorazowa. – Lepsza relacja miasto/firma a konsument.

Źródło: (Rutkowska., Popławski, s.122-123).

Inny typ klasyfikacji przedstawia tzw. podejście ReSOLVE opracowane przez Fundację Ellen MacArthur. Jest to pojęcie prezentujące sześć biznesowych ścieżek działania dla firm, które dążą do wdrożenia zasad gospodarki cyrkularnej. Słowo ReSOLVE powstało jako skrót następujących wyrazów: regeneracja (*Regenerate*), współdzielenie (*Share*), optymalizacja (*Optimise*), zapętlanie (*Loop*), wirtualizacja (*Virtualise*) i wymiana (*Exchange*), co oznacza (MacArthur, 2015):

- **Regeneruj** – wszelkie działania, które służą przywracaniu, zachowaniu i naprawianiu jakości ekosystemów, a także zwracania odzyskanych zasobów biologicznych do biosfery.

- Współdziel – współdzielenie zasobów pomiędzy różnymi użytkownikami, np. w postaci współużytkowania prywatnych wyrobów przez wielu współwłaścicieli bądź publicznego użytkowania pewnej grupy wyrobów, poprzez wtórne użytkowanie ich podczas całego okresu ich żywotności technicznej oraz przez wydłużanie ich żywotności poprzez konserwowanie, naprawianie oraz projektowanie pod kątem trwałości.
- Optymalizuj – zwiększanie wydajności danego wyrobu, eliminowania odpadów w łańcuchu produkcji i dostaw na wszystkich etapach cyklu.
- Zapętlaj – utrzymywanie składników i materiałów w zamkniętych pętlach obiegu oraz dawanie pierwszeństwa pętlom wewnętrznym, oznacza to powtórne wykorzystywanie wyrobów przy wytwarzaniu oraz recykling materiałów.
- Wirtualizuj – dematerializacja wykorzystywania zasobów poprzez dostarczanie danej funkcjonalności w sposób wirtualny: bezpośrednio lub pośrednio.
- Wymieniaj – zastępowanie starych, nieodnawialnych materiałów materiałami zaawansowanymi, stosowanie nowych technologii czy nowych form usług.

Działania te pozwolą zwiększyć efektywność wykorzystania zasobów, wydłużyć ich żywotność oraz odejść od czerpania z zasobów nieodnawialnych. Każde z działań intensyfikuje działanie pozostałych. Właściwe podejście powinno opierać się na analizie rozwiązań stosowanych na poziomie całego łańcucha wartości. Konieczne jest dokładne zbadanie obszarów, w których organizacja może poszukiwać nowatorskich i skutecznych metod wdrożenia gospodarki o obiegu zamkniętym. Obszary te rozciągają się od wewnętrznego funkcjonowania miasta, firmy czy innej organizacji, poprzez jej produkty i usługi, aż po komunikację z rynkiem. Ich wielokryterialna analiza powinna uwzględniać m.in.: odpowiedzialny łańcuch dostaw, stosowane technologie, cykle życia produktów, procesy postępowania z odpadami, partnerstwo z innymi podmiotami oraz modele sprzedaży.

4. Dobre praktyki wdrażania idei GOZ przez miasta w Polsce i na świecie

Z uwagi na rosnącą populację Ziemi, wyczerpujące się zasoby surowców i zwiększającą się ilość odpadów Unia Europejska postawiła sobie za cel ułatwienie miastom bardziej zrównoważonego rozwoju, a co za tym idzie, wdrożenie przez większość miast w UE zasad zrównoważonego planowania i projektowania obszarów miejskich. Zapisy te zostały zawarte w *Ogólnym unijnym programie dzia-*

łań w zakresie środowiska naturalnego do 2020 r. „Dobra jakość życia z uwzględnieniem ograniczeń naszej planety”. Koncepcja GOZ jest próbą odpowiedzi na wyzwania, które pojawiają się w dobie identyfikowanych w XXI w. zmian klimatycznych, technologicznych i demograficznych. Skutkiem tych zmian jest stan środowiska, w którym żyjemy, a także perspektywy na przyszłość, które chcielibyśmy widzieć w kategoriach zrównoważonego rozwoju obejmującego kwestie środowiskowe, społeczne i gospodarcze. W dokumencie przedstawionym przez Ellen MacArthur możemy przeczytać, że miasta są właśnie takim centralnym punktem, jeśli chodzi o przejście na gospodarkę obiegu zamkniętego. GOZ można potraktować jako zupełnie nowy model spojrzenia w kontekście zarządzania miastem, co pozwoli na ponowne przemyślenie podejścia do korzystania z dostępnych zasobów. Prowadzi to do zupełnie nowych sposobów tworzenia wartości, a także możliwości wspierania kluczowych priorytetów władz miejskich wokół mieszkalnictwa, mobilności i rozwoju gospodarczego. Aby w miastach dokonała się rzeczywista transformacja w kierunku GOZ, poza wieloma innymi czynnikami, konieczne jest przeorganizowanie modelu funkcjonowania tych, którzy są uczestnikami tej wspólnej przestrzeni, czyli zarówno przedsiębiorców, jak i instytucji publicznych oraz konsumentów.

Każde miasto, które swoje funkcjonowanie chciałoby oprzeć na koncepcji GOZ, powinno spróbować odpowiedzieć na kilka zasadniczych pytań, m.in.:

- Jak zasoby, towary, odpady, energia, ludzie, woda, powietrze przepływają w mieście?
- Co wpływa na ich „ruch” i jak można go usprawnić?
- Jaki to ma wpływ na jakość życia?
- Jak można dokonać zmian?

Wiele miast Europy już dzisiaj z powodzeniem wprowadza elementy GOZ do swoich nadrzędnych celów, jednak z całą pewnością możemy powiedzieć, że nie ma miasta idealnego, w którym całe jego funkcjonowanie zamknęłoby się w pętli GOZ (rys. 1).

Miasta, które chcą dążyć do obiegu zamkniętego, powinny podejmować swoje inicjatywy w 8 obszarach, jednak, aby odnosiło to pozytywny skutek, konieczne jest znalezienie rozwiązań systemowych. Są to: odpady, ścieki, energia odnawialna, budownictwo, zielone zamówienia publiczne, wsparcie sektora prywatnego, wsparcie inicjatyw społecznych, klastry środowiskowe.

4.1. Dobre praktyki w GOZ – Madryt (Hiszpania)

Głównym celem działań władarzy Madrytu jest znaczne zmniejszenie ilości odpadów wytwarzanych w mieście. W dążeniu do zerowej ilości odpadów i gospodarki o obiegu zamkniętym jednym z podstawowych celów jest ograniczenie

ilości składowanych odpadów do 60% do 2025 r. Strategia zakłada ponadto stopniowe zaprzestanie termicznego przekształcania odpadów (redukcja o 50% do 2022 r.) z horyzontem eliminacji tej techniki do 2025 r. Powodem tej decyzji jest emisja zanieczyszczeń z miejskiej spalarni, która rocznie przetwarza około 300 tys. ton odpadów. Lokalna organizacja pozarządowa Amigos de la Tierra, należąca do Zero Waste Europe, szacuje, że spalarnia oddziałuje na ponad milion osób. Program przewiduje wprowadzenie selektywnej zbiórki odpadów biodegradowalnych dla 100% mieszkańców, a także małych i dużych firm zlokalizowanych w Madrycie. Początkowo obejmie ona 10 wybranych dzielnic, następnie zaś całe miasto. Inicjatywie towarzyszyć będzie tworzony przez władze miasta katalog dobrych praktyk. Wśród działań wymienionych w strategii znajdują się także: walka z marnotrawieniem żywności, program ponownego wykorzystania odzieży, materiałów włókienniczych oraz mebli i wyposażenia, a także kampania zachęcająca do stosowania sztuczków wielokrotnego użytku podczas wydarzeń publicznych.

W osiągnięciu GOZ ma pomóc model zarządzania miastem oparty na zaangażowaniu obywateli w gospodarkę odpadową. Planowane jest utworzenie platformy informacyjnej, w której zgromadzone będą wszelkie dane o miejskich odpadach, sposobach ich przetwarzania oraz związanych z tym kosztach. Traktowanie odpadów jako zasobów będzie promowane we wszystkich sektorach gospodarki. Dokument podkreśla, że będzie to szansa na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań i działań w przedsiębiorstwach oraz tworzenie nowych miejsc pracy, zarówno w sektorze odpadowym, jak i recyklingu oraz ekoinnowacji (Spiller, 2018).

4.2. Dobre praktyki w GOZ – Sztokholm (Szwecja)

Ciekawym przykładem ilustrującym zastosowanie gospodarki cyrkulacyjnej jest projekt sztokholmski rozpoczęty jeszcze w latach 90. XX w., kiedy to podjęto decyzję o przekształceniu wcześniej przemysłowej części miasta w nową dzielnicę z zabudową mieszkaniową dla około 20 tys. mieszkańców. Nowa dzielnica, którą nazwano Hammarby Sjöstad, wyróżnia się współczesną architekturą, śródmiejskim klimatem, bliskością wody oraz zielonych przestrzeni, a co najważniejsze – skupia się na ekologicznym zrównoważeniu. Główną ideą projektu już od samego początku była budowa takiej dzielnicy, która stałaby się doskonałym przykładem adaptacji gospodarki cyrkulacyjnej. Stworzono środowisko życia oparte na rozsądnym i zrównoważonym wykorzystaniu zasobów, które stało się znane jako „model Hammarby”. Jednym z wdrożonych w tym modelu rozwiązań jest wykorzystanie biogazu wyprodukowanego w oczyszczalni ścieków jako źródła paliwa, zarówno w mieszkaniach, jak i w pojazdach. Dobrym przykładem

rozwiązań GOZ w Sztokholmie jest również przepływająca woda deszczowa magazynowana w otwartych kolektorach znajdujących się w parkach. W Hammarby Sjöstad prowadzony jest także szereg projektów pilotażowych w celu przetestowania nowych rodzajów technologii energetycznych: ogniw słonecznych, ogniw paliwowych i paneli słonecznych. Eko-cykl obecny w modelu Hammarby mógł odnieść swój sukces dzięki uwzględnieniu inżynierii jako integralnej części procesu projektowania urbanistycznego (Korytowski, 2018).

4.3. Dobre praktyki w GOZ – Capannori (Włochy)

Capannori uznane jest w Europie jako miejsce „bezodpadowe”. W 2007 r., podpisując *Strategię Zero Waste* gmina Capannori jako pierwsza w Europie zobowiązała się do całkowitej redukcji strumienia odpadów kierowanego na składowisko. Kluczowymi czynnikami sukcesu były przed wszystkim:

- selektywna zbiórka u źródła „od drzwi do drzwi”, poprzedzona kampanią informacyjną,
- taryfa odpadowa „płać za tyle, ile wyrzucasz” (opłata za wywóz odpadów uzależniona od częstotliwości usługi), pojemniki, worki posiadają mikroczipy, które są skanowane podczas odbioru),
- publiczne stołówki wyposażone w kompostowniki,
- darmowe pojemniki na kompost,
- szkolenia z metod kompostowania,
- zmniejszenie podatku odpadowego o 10% dla gospodarstw kompostujących odpady organiczne,
- otwarcie Centrum Badań Zero Waste (analiz morfologii odpadów zmieszanych oraz działania w celu ich zminimalizowania),
- założenie Ośrodka Ponownego Użytku (niepotrzebne przedmioty oddane przez mieszkańców są naprawiane, a następnie sprzedawane potrzebującym),
- szkolenia z upcyklingu,
- zachęty dla przedsiębiorców do wprowadzania produktów bez opakowań,
- dofinansowanie zakupu pieluch wielokrotnego użytku,
- punkty napełniania butelek mlekiem od lokalnych rolników.

Capannori to idealny przykład współpracy miasta z mieszkańcami i angażowania ich w różnego rodzaju inicjatywy, a przede wszystkim rzetelnej i powszechnej edukacji (Van Vliet, 2013).

4.4. Dobre praktyki w GOZ – Lublin (Polska)

W dziedzinie transportu w Lublinie proponuje się inwestycje w systemy czystej mobilności, „aby zaoferować wygodną, bezpieczną i niedrogą alternatywę

dla posiadania samochodu”. Jednym z rozwiązań miałyby być zwiększenie budżetu gminy na infrastrukturę rowerową i dofinansowanie m.in. zakupu rowerów towarowych dla przedsiębiorstw i obywateli. Wśród innych aspektów GOZ proponuje się ponadto, by w mieście tym utworzyć dzielnicowe centra ponownego wykorzystania i naprawy. Będą one główną częścią infrastruktury publicznej, która umożliwi funkcjonowanie gospodarki o obiegu zamkniętym w miastach. Zapewnią mieszkańcom umiejętności oraz narzędzia pozwalające na dłuższe użytkowanie produktów, zmniejszając tym samym obciążenie systemów gospodarowania odpadami i oszczędzając cenne zasoby potrzebne do produkcji nowych dóbr konsumpcyjnych (Spiller, 2021).

4.5. Dobre praktyki w GOZ – Gdańsk (Polska)

Gdańsk chce zaproponować swoim mieszkańcom m.in. przejście na model „produktu jako usługi” (*product as a service*). Od 2040 r. każdy większy sklep, oprócz zupełnie nowych produktów, ma oferować również produkty używane. Nadmiar żywności powinien trafiać do lodówek dostępnych dla społeczności miejskiej, a odpady organiczne z gospodarstw domowych powinny dostać drugie życie jako kompost wykorzystywany następnie w ogrodach dostarczających świeże warzywa i owoce mieszkańcom miasta. Sprawne wdrożenie koncepcji GOZ wymagać będzie współpracy międzysektorowej i współdziałania z wieloma interesariuszami (Spiller, 2021).

5. Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania, należy wskazać, że obecna forma gospodarki, która jest nastawiona przede wszystkim na zysk, jest zasobochłonna oraz pomija kwestie środowiskowe i społeczne, a zatem musi ulec zmianie.

Przyszłość miast należy postrzegać przez pryzmat warunków bytowych, jakie każde skupisko miejskie będzie w stanie wypracować i zaoferować mieszkańcom oraz wszystkim jego interesariuszom. Zarządzanie miastem jest sztuką i jednocześnie wyzwaniem stawianym przez współczesne społeczeństwa władzom miejskim. Innowacyjne zarządzanie wymaga wiedzy i doświadczenia, odpowiednio przygotowanych kadr, kreatywnego myślenia i często niekonwencjonalnych rozwiązań. Polskie metropolie znajdują się na początku wdrażania przytoczonych koncepcji, podczas gdy w innych europejskich miastach są one z powodzeniem realizowane. Inteligentne miasta, wdrażając innowacyjne rozwiązania, które wpisują się w założenia gospodarki obiegu zamkniętego, zwiększają efektywność wykorzystania dostępnych zasobów, aby poprawić jakość życia w mieście oraz podnieść standardy świadczonych usług.

Bibliografia

1. Ellen MacArthur Foundation (2015). *Ku gospodarce o obiegu zamkniętym: biznesowe uzasadnienie przyspieszonej zmiany*. www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/PL-Towards-a-Circular-Economy-Business-Rationale-for-an-Accelerated-Transition-v.1.5.1.pdf, (dostęp: 05.05.2021).
2. Greszta, M., Osowiecka, M. (2016). Gospodarka cyrkularna: sześć ścieżek do dłuższego życia. W: M. Karwacka, P. Łuba (red.), *W kierunku gospodarki obiegu zamkniętego* (s. 35). Warszawa: Koalicja na rzecz Gospodarki Obiegu Zamkniętego Reconomy. <http://www.reconomy.pl> (dostęp: 25.04.2021).
3. Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions, Resources. *Conservation & Recycling*, 127, 221–232.
4. Korytowski, A. (2018). *Gospodarka cyrkulacyjna, czyli droga ku zrównoważonemu rozwojowi miast*, Sweco. <https://blogs.sweco.pl/2018/09/25/gospodarka-cyrkulacyjna-czyli-droga-ku-zrownowazonemu-rozwojowi-miast/> (dostęp: 01.05.2021).
5. Lehmann, M., Leeuw, B., Fehr, E., Wong, A. (2014). Circular Economy. Improving the Management of Natural Resources. *Swiss Academies of Arts and Sciences*, 1-15.
6. Pearce, D.W., Turner, R.K. (1990). *Economics of natural resources and environment, Harvester Wheatsheaf*. John Hopkins University Press.
7. Preston, F. (2012). *A Global Redesign? Shaping the Circular Economy*. London: Briefing Paper, Chatham House.
8. Rutkowska, M., Popławski, Ł. (2017). Model Zrównoważonej Gospodarki o obiegu zamkniętym, problemy teoretyczne i metodyczne. *Studia i Prace WNEIZ US*, 47(2), 122-123.
9. Spiller, J. (2018). Madryt ma pomysł na circular economy. *Teraz Środowisko*, <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/madryt-ma-pomysl-na-circular-economy-5019.html> (dostęp: 01.05.2021).
10. Spiller, J. (2021). Strategia GOZ dla trzech polskich miast. *Teraz Środowisko* <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/goz-gdansk-krakow-lublin-Circular-Cities-Program-Poland-10209.html> (dostęp: 03.05.2021).
11. Stahel, W., Reday, G. (1976). *Report the potential for substituting manpower for energy 1976*. New York: Vantage Press.
12. Valavanidis, A., Concept and Practice of the Circular Economy, <http://chem-tox-ecotox.org/wp-content/uploads/2018/07/CIRCULAR-ECONOMY-REVIEW-JULY2018.pdf>, (dostęp: 01.05.2021).
13. Van Vliet, A. (2013). The story of Capannori – A Zero Waste champion, Zero Waste Europe. <https://zerowasteurope.eu/2013/09/the-story-of-capannori-a-zero-waste-champion/> (dostęp: 03.05.2021).
14. Zarębska, J., Joachimiak-Lechman, K. (2016). Circular economy – the role of the Environmental Life Cycle Assessment, opportunities, barriers and challenges. *Logistyka Odzysku*, 18(1), 5–9.

Marketing terytorialny jako instrument oddziaływania na nowego mieszkańca–podatnika

Sebastian Brańka

1. Wprowadzenie

Od momentu odrodzenia się w Polsce samorządu terytorialnego po 1989 r. marketing terytorialny stał się praktyczną koncepcją działania realizowaną przez jednostki samorządu wszystkich szczebli. Dzisiaj marketing terytorialny jest postrzegany jako strategia zarządzania (*governance*) jednostką terytorialną (Eshuis i in., 2013), oferująca określone instrumentarium oddziaływania na grupy docelowe (Florek & Augustyn, 2011; Szromnik, 2015). Równocześnie na podkreślenie zasługuje fakt, że szczególnym zainteresowaniem badaczy cieszą się takie zagadnienia związane z marketingiem terytorialnym jak promocja (Brańka, 2018) czy marka (Boisen i in., 2017).

2. Uwarunkowania marketingowego oddziaływania samorządu na lokalnych podatników

W tym miejscu należy podkreślić, że wśród głównych adresatów działań promocyjnych najwięcej uwagi w literaturze przedmiotu poświęca się turystom i inwestorom. Pierwszoplanowe postrzeganie tych grup jest również widoczne w nazewnictwie licznych jednostek organizacyjnych w ramach jednostek i komórek organizacyjnych polskiego samorządu terytorialnego. Stosunkowo mało uwagi poświęca się w studiach literaturowych i badaniach zjawisku oddziaływania marketingowego na lokalnych podatników, co wskazuje na istnienie luki badawczej w tym zakresie. Wychodząc z tego założenia, celem niniejszego artykułu jest analiza i ocena wykorzystania przez samorządy gminne w Polsce marketingu, a w szczególności technik promocyjnych, jako instrumentu służącego oddziaływaniu na nowych mieszkańców – podatników.

Specyfika wskazanego wyżej obszaru badawczego wynika z dwóch zjawisk:

- sposobu finansowania jednostek samorządu terytorialnego,
- migracji ludności.

2.1. Udział samorządu w podatku dochodowym

Odnosząc się do pierwszego z wymienionych zjawisk, należy skoncentrować się na dochodach własnych samorządów, na które mają one największy wpływ. W ramach dochodów własnych samorządy uzyskują środki pieniężne m.in. z tytułu dochodów podatkowych. Źródło to jest ważne z marketingowej perspektywy niniejszego artykułu, jako będące silnie związane z liczbą mieszkańców jednostki, ich aktywnością zawodową i przedsiębiorczością. Równocześnie, jak wskazuje analiza danych empirycznych z lat 2008-2017 (Famulska i in., 2019), dochody podatkowe były najważniejszym źródłem dochodów własnych samorządów wszystkich szczebli w Polsce, a najważniejszą pozycją wśród dochodów podatkowych był udział w podatku dochodowym od osób fizycznych (Famulska i in., 2019). Udział w podatku dochodowym od osób fizycznych wynika z modelu podatków lokalnych przyjętego w Polsce (podobnego jak np. w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech czy w większości krajów Europy Środkowo-Wschodniej należących od 2004 r. do UE), w którym to modelu nie istnieje lokalny podatek dochodowy, który byłby nakładany przez samorządy. Cytowane Autorki wskazują ważny aspekt przekazania przez władze centralne części podatku pobranego na terenie danej jednostki samorządu terytorialnego. Ta przestrzenna jednolitość jest mianowicie „najlepszym środkiem budowania społeczeństwa obywatelskiego, powoduje poczucie sprawiedliwości społecznej i niewątpliwie mniejszy opór przed realizacją obowiązków publicznych” (Kowalczyk, 2017). Zaprezentowany punkt widzenia odzwierciedla sytuację, w której mieszkańiec danej jednostki samorządu terytorialnego ma poczucie, że podatki płacone przez niego, a przynajmniej ich część, posłużą do realizacji celów związanych z przestrzenią, w której on sam na co dzień funkcjonuje. Perspektywa ta jest bezpośrednią egzemplifikacją kluczowego dla marketingu terytorialnego zjawiska wymiany wartości (Szromnik, 2012), gdyż lokalny podatnik ma podstawy do odczuwania, że gmina oferuje mu określone korzyści (jak np. usługi komunalne, infrastrukturę lokalną, jakość lokalnej przestrzeni) w zamian za dopływ środków finansowych do budżetu gminy.

Obecnie (orka2.sejm.gov.pl) udział we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) wynosi odpowiednio: 38,16 % dla gmin, 10,25% dla powiatów oraz 1,6 % dla województw. Natomiast udział we wpływach z podatku CIT od podatników posiadających siedzibę na obszarze jednostki wynosi odpowiednio: 6,71% dla gmin, 1,40% dla powiatów oraz 14,75% dla województw. Szczególnie wysokim udziałem w podatkach charakteryzują się tym samym miasta na prawach powiatu oraz gminy, co potwierdzają również analizy zrealizowanych

w latach 2008-2017 transferów, gdzie „największymi beneficjentami dochodów z PIT i CIT są miasta na prawach powiatu i gminy” (Famulska i in., 2019).

2.2. Migracje ludności

Drugie z wymienionych wcześniej zjawisk, tj. migracje ludności, są powodem powstawania problemu niezgodności miejsca faktycznego zamieszkania wielu osób na danym terenie z rejestracją tego faktu na potrzeby podatkowe. W Polsce istnieją liczne obszary, gdzie nowi mieszkańcy nie rejestrują się dla potrzeb podatkowych w nowym miejscu zamieszkania, co obniża potencjalny udział w podatku PIT, który mogłaby uzyskać dana jednostka samorządu terytorialnego.

Istnieją dwie zasadnicze kategorie jednostek samorządu terytorialnego, na których terenie dane zjawisko jest szczególnie zauważalne:

- duże miasta (jak Warszawa czy Kraków), które przyciągają studentów oraz migrantów zarobkowych,
- obszary wiejskie oraz małe i średnie miasta położone w obszarach funkcjonalnych dużych miast (np. Zabierzów, Zielonki, Wieliczka, Niepołomice dla Krakowa czy Piaseczno, Ząbki, Grodzisk Mazowiecki dla Warszawy).

Zjawisko osiedlania się wokół dużego miasta, w ramach jego obszaru funkcjonalnego, osób „korzystających” zawodowo, kulturalnie czy akademicko z tego miasta można utożsamiać ze zjawiskiem rozlewania się miast (*urban sprawl*), które jest współcześnie dominującą formą przestrzennego rozwoju miast w Polsce (Lityński & Hołuj, 2020). Kozera zwraca uwagę, że współcześnie wiele gmin wiejskich, zwłaszcza tych położonych w bliskiej odległości od głównych metropolii, zmienia charakter pełnionych funkcji – z typowo rolniczych na rezyden-cjalno-usługowe (Kozera, 2018).

W związku z tym, że rejestracja nowych mieszkańców dla celów podatkowych może być źródłem znacznych wpływów do budżetu miasta na prawach powiatu oraz budżetu gminy, samorządy te mogą i powinny stosować odpowiednie instrumenty marketingowe, aby oddziaływać na tę grupę interesariuszy. Jest to o tyle ważne, że miejsca te są (w odróżnieniu od województwa czy powiatu tzw. ziemskiego) najbliższą zamieszkałemu podatnikowi jednostką terytorialną, z którą najłatwiej jest mu się utożsamiać.

3. Ewolucja marketingowej orientacji władz samorządowych na nowego podatnika

3.1. Promocja samorządów ukierunkowana na podatnika w literaturze przedmiotu

Jednym z pierwszych artykułów naukowych z dziedziny ekonomii i nauk o zarządzaniu ukazującym wskazaną problematykę z perspektywy marketingowej

jest artykuł z roku 2011 (Brańka, 2011), w którym przedstawiono problem rozbieżności między stanem *de iure* a *de facto* osób zarejestrowanych dla potrzeb ewidencji podatkowej, a także omówiono jedne z pierwszych kampanii promocyjnych ukierunkowanych na płacenie podatków w gminie zamieszkania. Równocześnie, w 2012 r., w czasopiśmie naukowym „Zarządzanie Publiczne” ukazały się wywiady z przedstawicielami władz wiejskich gmin położonych w pobliżu Krakowa, które były i nadal są miejscem docelowym migracji mieszkańców Krakowa (Rosa, 2011). W wywiadach zarówno wójt gminy Iwanowice, jak i zastępca wójta gminy Zielonki wskazali na istnienie wyraźnego rozdzwiewku między stanem faktycznym a prawnym liczby mieszkańców zarejestrowanych na potrzeby podatkowe w gminach położonych w pobliżu dużego miasta. Obaj cytowani władarze podkreślają brak ogólnopolskich uregulowań prawnych, które byłyby optymalne w takich sytuacjach i wskazują, że gminy muszą opierać się na działaniach informujących i uświadamiających (apele, publikacje w prasie lokalnej). Warto zacytować w tym miejscu zastępcę wójta gminy Zielonki, który stwierdził, że władze gminy „zastanawiają się poważnie nad pogłębieniem swojej działalności promocyjnej, która ma zachęcać ludzi do płacenia podatków”. Obaj cytowani samorządowcy wskazują równocześnie, że nowi mieszkańcy powodują też większe obciążenie lokalnej infrastruktury czy usług komunalnych, nawet jeżeli nie są zarejestrowani dla potrzeb podatkowych w gminie.

O zjawisku braku formalnej rejestracji zmiany adresu zamieszkania, co powoduje ograniczanie potencjalnych dochodów gmin i skłania władze tych gmin do wpływania na nowych mieszkańców, wspomina także Smutek (2016), nie analizując jednak szczegółowo metod stosowanych przez władze gmin.

Problem niezgodności faktycznej liczby mieszkańców z liczbą osób zarejestrowanych na potrzeby podatkowe występuje również w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, np. w Czechach. Przykładowo w publikacji z 2008 r. czescy autorzy (Macešková & Ouředníček, 2008) wskazali na istnienie tego zjawiska w Czechach, podkreślając potrzebę wyjaśnienia nowym mieszkańcom gminy, „co to oznacza dla jej budżetu, jeśli nie są zameldowani na pobyt stały” i wywierania moralnego nacisku rejestracji jako wyrazu przynależności do gminy. Paradoksalnie cytowani autorzy zwracają najwięcej uwagi na „środki dyskryminacyjne w stosunku do niezgłoszonej populacji”, jak na przykład „zasada, że dzieci rodziców, którzy nie mają stałego miejsca zamieszkania w gminie, nie będą przyjmowane do miejscowego przedszkola”. W pracy tej nie wskazano jednak na możliwość pozytywnego motywowania w duchu transferu wartości w ramach marketingu terytorialnego.

3.2. Promocja samorządów ukierunkowana na podatnika w praktyce – lata 2009-2021

W tej części artykułu dokonano analizy i oceny kampanii promocyjnych, które polskie samorządy kierowały do podatników. W tabeli 12.1 zestawiono wybrane kampanie prowadzone w dużych miastach, a w tabeli 12.2 zestawione zostały wybrane kampanie prowadzone w mniejszych gminach.

Tabela 12.1. Zestawienie wybranych kampanii promujących płacenie podatków w dużych miastach w latach 2010-2021

Nazwa miasta	Szczegóły kampanii	
	Rok i nazwa kampanii	Argumenty wykorzystywane w kampanii
Warszawa	2010 „Brat PIT w Warszawie”	Hasło: „Zyska Warszawa, zyskasz i Ty”. Próba uświadomienia wpływu rejestracji podatnika na poprawę standardu życia w mieście. Plakaty odwoływały się do takich obszarów jak: komunikacja miejska, służba zdrowia, edukacja i kultura.
Kraków	2012 „Płacz – wygrasz podwójnie” / „Kraków. Tu płacę podatki”	Ukazanie rejestracji na cele podatkowe jako inwestycji w poprawę komfortu życia. Konkurs internetowy z nagrodami rzeczowymi jako oś kampanii.
Kraków	2018 „Bądź bohaterem Krakowa! Płać podatki w naszym mieście”	Egzemplifikacja korzyści w postaci: co można ufundować z podatku PIT jednej osoby oraz ilu podatników potrzeba do sfinansowania większych zakupów. Promowanie Karty Krakowskiej, uprawniającej do zniżki 20% na przejazdy komunikacją miejską oraz na bilety do miejskich instytucji oraz na usługi prywatnych firm.
Gdańsk	2021 „PIT w Gdańsku się opłaca”	Podkreślenie, w jaki sposób pieniądze pochodzące od podatników służą miastu. Kalkulator na stronie miasta pokazujący wkład do kasy miasta przy danym poziomie wynagrodzenia. Możliwość wzięcia udziału w loterii (edycja w 2021 r. to już piąta z kolei) i wygrania nagród (np. samochód, smartfony, rowery).
Warszawa	2021 „Coś za coś” 2020 „Rozliczaj PIT w Warszawie”	2021: Bezpłatna opieka żłobkowa i zwiększenie liczby dostępnych miejsc w żłobkach. 2020: Udogodnienia dla mieszkańców rozliczających podatek w Warszawie, m.in. mniejsze opłaty za bilety długookresowe w dwóch strefach, a także inne zniżki oferowane w ramach programu Karta Warszawiaka (oferowane zarówno przez miejskie instytucje, jak i prywatne przedsiębiorstwa). Osoby płacące podatki w Warszawie otrzymują również dodatkowe punkty przy zapisach dzieci do żłobków, przedszkoli czy szkół podstawowych.
Poznań	2021 „Płać podatki w Poznaniu”/„Dołóż się do rozwoju Poznania”	Podkreślenie, że „48% Twojego podatku zostaje w miejscu, które wskażesz w rozliczeniu PIT”. Kalkulator wkładu podatnika do kasy miasta. Zestawienie korzyści z płacenia podatku w Poznaniu: zniżki na Bilecie Metropolitalnym, dodatkowe punkty dla dziecka przy rekrutacji do przedszkola lub szkoły, tańszy o 50% wynajem mieszkania w programach „Mieszkanie dla Absolwenta” i „Mieszkanie dla Seniora”, darmowe szczepienia, Poznańskie Świadczenie na rzecz Wieloraczków, zniżki w programie dla seniorów „Poznańska Złota Karta”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Brańka, 2011); (bip.krakow.pl/?dok_id=50192); (dziennikpolski24.pl); (krakow.pl/data); (bip.krakow.pl/?dok_id=101649); (gdansk.pl/pit); (gdansk.pl/wiadomosci); (um.warszawa.pl/aktualnosc/co-za-co-); (um.warszawa.pl/aktualnosc/rozliczaj-pit); (glanc.poznan.pl).

Tabela 2. Zestawienie wybranych kampanii promujących płacenie podatków w miastach małych i średnich oraz w gminach wiejskich w latach 2009-2019

Nazwa miasta / gminy	Szczegóły kampanii	
	Rok i nazwa kampanii	Argumenty wykorzystywane w kampanii
Zabierzów	2009 „Czy chcesz, aby Twoje podatki wracały do Ciebie?”	Opis potencjalnych korzyści z płacenia podatków. W kolejnych latach informacje zwrotne o efektach finansowych poprzednich kampanii.
Gmina Grodzisk Mazowiecki	2012 „Chcesz rozwoju gminy? – płac podatki tam, gdzie mieszkasz!”	Opis potencjalnych korzyści z płacenia podatków. Wykorzystanie wizerunku znanego aktora Andrzeja Grabowskiego, który zamieszkał w gminie i zadeklarował, że płaci w niej podatki.
Ząbki	2017 „Jestem z Ząbek. Tu mieszkam, tu płacę podatki”	Karta mieszkańca „Jestem z Ząbek”, uprawnia do korzystania z bezpłatnej komunikacji miejskiej, zniżek na basen, bezpłatnego parkowania w strefach płatnego parkowania, a także do rabatów na produkty i usługi ponad stu firm będących uczestnikami akcji „Zniżka za dowód”. Bezpłatne porady w kancelarii lokalnego doradcy podatkowego.
Zabierzów	2019 „Czy chcesz, aby Twoje podatki wracały do Ciebie? Zaznacz w PIT-cie lepsze życie”	Wykorzystanie filmu promocyjnego (serwis internetowy gminy / youtube), w tym postaci znanego aktora i piosenkarza Aloszy Awdziejewa, który mieszka na terenie gminy. Podkreślano potencjalne znaczenie dla takich dziedzin jak szkolnictwo, rozwój dzieci, infrastruktura lokalna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Brańka, 2011); (zabki.pl); (tugrodzisk.pl); (zabierzow.org.pl).

Analiza i ocena ww. kampanii pozwala na wyodrębnienie trzech głównych typów argumentacji wykorzystywanej w przekazie promocyjnym kierowanym do podatników:

- argumenty obywatelskie – realizujące funkcję informacyjną systemu promocji,
- argumenty psychologiczne – realizujące funkcję perswazyjną systemu promocji,
- argumenty ekonomiczno-transakcyjne – realizujące funkcję perswazyjną i częściowo funkcję konkurencyjną systemu promocji.

Powyższe ujęcie nawiązuje do propozycji J.W. Wiktora umożliwiającej wskazanie realizowanej w kampanii funkcji systemu promocji według dominującego akcentu w przekazie promocyjnym jako kryterium wyróżnienia. Pierwsza kategoria argumentów obejmuje informowanie nowych mieszkańców o wpływie rejestracji dla celów podatkowych na terenie gminy na uzyskanie przez gminę udziału w podatku od nowego mieszkańca. Początkowo mieszkańcy nie byli świadomi tej zależności. Obecnie informacja taka jest zamieszczana nawet w ogólnopolskim serwisie internetowym „Twój e-pit” (na stronie podatki.gov.pl). W ramach argumentów obywatelskich władze samorządowe informują mieszkańców o korzyściach z udziału w ich podatkach, m.in. relacjonując uzyskane w latach wcześniejszych kwoty czy oferując kalkulatory, które umożliwiają podatnikowi samodzielne oszacowanie jego wpływu na gminę.

Druga kategoria argumentów, tj. argumenty psychologiczne, jest realizowana na dwa sposoby:

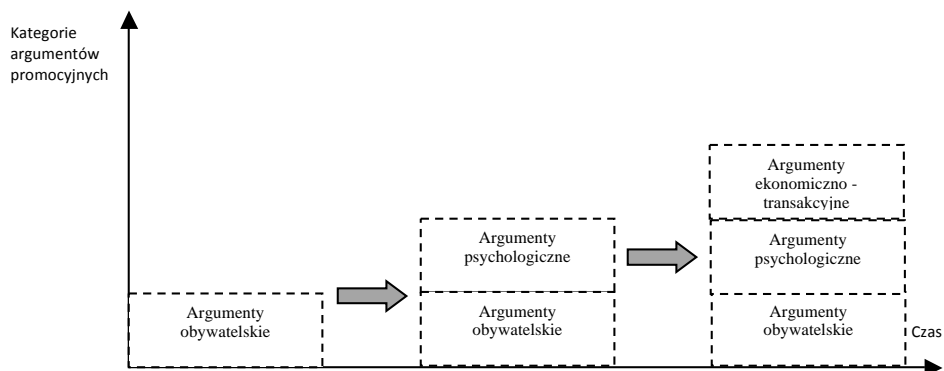
- poprzez realizację loterii/konkursów, w których można wygrać wartościowe nagrody (samochody, laptopy, rowery, bilety lotnicze),
- poprzez wykorzystanie wizerunku znanych osób, które przeprowadziły się do danej gminy i niej mieszkają (np. Andrzej Grabowski w gminie Grodzisk Mazowiecki, Alosza Awdiejew w gminie Zabierzów).

Ostatnia kategoria argumentów, tj. argumenty ekonomiczno-transakcyjne, obejmuje bezpośrednio korzyści ekonomiczne, które podatnik może otrzymać od gminy. Odróżniają się zatem od pośrednich korzyści takich jak szeroko rozumiany rozwój infrastruktury czy rozwój usług komunalnych, które są postrzegane jako rozwój dóbr publicznych. Do tej kategorii argumentów należą różnego rodzaju zniżki (np. na transport publiczny) lub nawet możliwość darmowego korzystania z określonych usług (jak np. w przypadku miasta Ząbki), zarówno komunalnych/miejskich, jak i oferowanych przez prywatnych przedsiębiorców.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na ewolucję wykorzystywanej w kampaniach argumentacji promocyjnej (por. rys. 12.1). Początkowo kampanie zarówno mniejszych miejscowości (od ok. 2009 r.), jak i większych miast (od ok. 2010 r.) wykorzystywały przede wszystkim argumenty obywatelskie. Następnie przytaczano również argumenty psychologiczne, w postaci konkursów, loterii (od ok. 2012 r.), a następnie argumenty ekonomiczno-transakcyjne. Warto podkreślić, że obecnie to karty zniżkowe, jak wprowadzona przykładowo od stycznia 2014 r. Karta Warszawiaka, wydają się najbardziej zaawansowanym narzędziem oddziaływania na potencjalnego podatnika. Oferują one bowiem konkretne korzyści (funkcja perswazyjna systemu promocji), jak i pozwalają zaoferować coś więcej niż potencjalni konkurencji w rozumieniu korzyści oferowanych przez inne miejsca rozliczania podatków (funkcja konkurencyjna). Same władze samorządowe Krakowa wskazują wprost, że wprowadzona w lutym 2018 r. Karta Krakowska jest narzędziem polityki promocyjnej i społecznej miasta, a do jej szczegółowych celów należą: „rozwój, zwiększenie dostępności do komunikacji miejskiej i dóbr kultury, jak również zwiększenie dochodów miasta” (kk.krakow.pl).

Spśród wymienionych w punkcie 2.2 kategorii samorządów, to duże miasta mają największy potencjał do oferowania różnorodnych zniżek, ze względu na wielość usług oferowanych w mieście przez podmioty tak samorządowe, jak i prywatne. Niemniej przykłady, takie jak Karta mieszkańca Ząbek (zabki.pl/aktualnosci/), pokazują, że możliwe jest stosowanie takiego mechanizmu również w mniejszych miejscowościach.

Odnosząc się do podsumowania zawartego na rysunku 12.1 należy podkreślić, że w zaawansowanym stadium orientacji marketingowej na podatnika, z którym mamy do czynienia obecnie w Polsce, różne kategorie argumentów mogą być stosowane jednocześnie, tak jak np. argumenty psychologiczne (loterie) w Gdańsku, szczególnie że argumenty obywatelskie są wykorzystywane cały czas przez wszystkie samorządy jako sposób realizacji niezbędnej funkcji informacyjnej kampanii promocyjnych.



Rysunek 12.1. Ewolucja argumentacji promocyjnej wykorzystywanej w kampaniach kierowanych do podatników

Źródło: opracowanie własne.

Instrumentarium wykorzystywane do promocji płacenia podatków wśród niezarejestrowanych w tym celu nowych mieszkańców gminy jest stosunkowo proste. Składają się na nie przede wszystkim:

- działania prowadzone w Internecie (strony internetowe/zakładki na stronach, serwisy w mediach społecznościowych),
- *outdoor* (billboardy, citylighty, plakaty, banery, witacze),
- ulotki/informatory,
- promocja osobista (aktywność sołtysów, infolinia),
- pozostałe działania (filmy reklamowe w autobusach, metrze), reklama prasowa – w mediach komunalnych i prywatnych.

Klasyfikując narzędzia promocji wykorzystywane przez władze samorządowe do oddziaływania na nowych mieszkańców-podatników, należy wskazać, że wykorzystywane są do tego celu przede wszystkim narzędzia reklamy oraz promocji sprzedaży (w postaci dodatkowych bodźców o charakterze psychologicznym oraz ekonomicznym), a także, choć w nieco mniejszym stopniu, narzędzia z zakresu *Public Relations* czy, zdecydowanie rzadziej, narzędzia z zakresu promocji osobistej.

4. Zakończenie

Przyjęta w pracy perspektywa marketingowa oddziaływania władz samorządowych na nowych mieszkańców-podatników wydaje się ważna ze względu na dwa fakty. Po pierwsze, jest to tematyka rzadko podejmowana w studiach literaturowych i badaniach z zakresu marketingu terytorialnego. Po drugie, jest to praktyczny obszar działań władz samorządowych, który zasługuje na analizę oraz ocenę z perspektywy nauk o zarządzaniu. Jest to tym ważniejsze, że działania te w prosty sposób mogą przełożyć się na dopływ środków finansowych dla aktywnych w tej materii samorządów. W artykule ukazana została ewolucja podejścia władz samorządowych do wykorzystania narzędzi marketingu w stosunku do podatników wraz z ukazaniem wykorzystywanej w kampaniach promocyjnych argumentacji. W pracy zwrócono również uwagę, że wśród jednostek samorządu terytorialnego aktywnie oddziałujących na podatników znajdują się nie tylko obszary wiejskie i mniejsze miasta położone w obszarach funkcjonalnych dużych miast, ale również duże miasta, które zachęcają do płacenia na swoim terenie inną kategorię podatników.

Bibliografia

1. Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2017). *Reframing place promotion, place marketing, and place branding-moving beyond conceptual confusion*. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021>.
2. Brańka, S. (2011). Mieszkańcy jako adresat działań marketingowych władz samorządowych. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, IV(1).
3. Brańka, S. (2018). *Aktywność promocyjna polskich miast. Istota, determinanty, doświadczenie*. Kraków – Legionowo: edu-Libri.
4. Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E. (2013). Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review*, 73(3), 507–516. <https://doi.org/10.1111/puar.12044>.Place.
5. Famulska, T., Dziemianowicz, R., Biernacki, K., & Rogowska-Rajda, B. (2019). *Wydajność fiskalna podatkowych źródeł dochodów jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
6. Florek, M., & Augustyn, A. (2011). *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*. Warszawa: Bestplace Europejski Instytut Marketingu Miejsc.
7. <http://krakow.pl/data/newsletterdp/4601.pdf>
8. <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTBURK9Z/%24FILE/i12093-01.pdf>
9. <https://dziennikpolski24.pl/podatnik-za-15-tys-zl/ar/c3-3126782>
10. <https://glanc.poznan.pl/>

11. <https://tugrodzisk.pl/artykul/plac-podatki-w-grodzisku-czyli-co-dala-gminie-akcja-billboardowa/99320>
12. https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=101649
13. https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=50192&lid=200125924&vReg=2
14. <https://www.gdansk.pl/pit>
15. <https://www.gdansk.pl/wiadomosci/pit-w-gdansku-sie-oplaca-zglos-sie-do-loterii-i-wygraj-hybrydowe-suzuki-swift,a,192469>
16. <https://www.kk.krakow.pl/o-programie/>
17. <https://www.um.warszawa.pl/aktualnosci/co-za-co-rozlicz-pit-w-warszawie>
18. <https://www.um.warszawa.pl/aktualnosci/rozliczaj-pit-w-warszawie>
19. <https://www.zabierzow.org.pl/2019/04/24/czy-chcesz-aby-twoje-podatki-wracaly-do-ciebie-10/>
20. <https://www.zabki.pl/aktualnosci/aktualnosci/2020-5/nowa-karta-mieszkanca-juz-od-25-maja>
21. <https://www.zabki.pl/jestem-z-zabek-tu-mieszkam-tu-place-podatki>
22. Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press.
23. Kowalczyk, R. (2017). Ustrojowa regulacja daninowych dochodów własnych gmin. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 485.
24. Kożera, A. (2018). Własny potencjał dochodowy gmin wiejskich w Polsce. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 19(68), 95-106.
25. Lityński, P., & Hołuj, A. (2020). Urban Sprawl Risk Delimitation: The Concept for Spatial Planning Policy in Poland. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7).
26. Macešková, M., & Ouředníček, M. (2008). Dopad suburbanizace na daňové příjmy obcí. *Obec a Finance*, 1, 28–29.
27. Rosa, A. (2011). W poszukiwaniu czynników rozwoju małych gmin satelickich, czyli o tym, jak odległość od centrum metropolii wpływa na rozwój gmin Iwanowice i Zielonki. *Zarządzanie Publiczne*, Nr 2–3(16–17).
28. Smutek, J. (2016). *Wpływ suburbanizacji na budżety gmin w strefie oddziaływania wielkich miast w Polsce*. Szczecin. Praca doktorska.
29. Szromnik, A. (1996). Marketing komunalny – rynkowa koncepcja zarządzania gminą. *Samorząd Terytorialny*, 3.
30. Szromnik, A. (2012). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku* (wydanie IV). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
31. Szromnik, A. (Ed.). (2015). *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia*. Kraków–Legionowo: edu-Libri.

Aktywność marketingowa polskich winnic – na przykładzie laureatów konkursu „Polskie Korki 2020”

Daria Maciejewska, Dagmara Stangierska

1. Wprowadzenie

Zmiany klimatyczne oraz wprowadzanie nowych odmian winorośli zwiększają możliwości zakładania winnic w Polsce, tym bardziej że tradycje winiarskie w naszym kraju sięgają XIII w. Współcześnie winnice powstają nie tylko na południu Polski, lecz także we wschodniej i centralnej części kraju. Są to gospodarstwa zarówno o charakterze rodzinnym, jak i zorganizowane przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą. Szacuje się, że łącznie w Polsce działa około 500 winnic, a ich liczba systematycznie rośnie (Olewnicki, 2018). Znaczny wzrost produkcji i spożycia wina nastąpił po włączeniu Polski w struktury Unii Europejskiej. Polski rynek winiarski rozwija się, rośnie jego wielkość zarówno w zakresie liczby winnic, jak i produkcji wina w ujęciu ilościowym i wartościowym (Brodnicka, 2020). W roku gospodarczym 2019/2020 produkcja wina z winogron wyniosła ponad 14 tys. hl, co stanowi w przeliczeniu na butelki ponad 1,9 mln sztuk butelek o pojemności 0,75 l. Szacunki Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolniczego (KOWR) wskazują, że w roku obrotowym 2020/2021 produkcja wina może zwiększyć się o ok. 2000 hl w porównaniu z poprzednim rokiem (KOWR, 2020).

W wymiarze kulturowym wino ma wiele znaczeń. Może być elementem socjalizacji lub sposobem uczczenia jakiegoś wydarzenia, źródłem informacji o historii i kulturze danego kraju oraz symbolem prestiżu. W ujęciu marketingowym wino jest produktem, który stanowi obietnicę dla klienta pod względem wyglądu, powonienia i smaku (Bryła, 2011; Vigar-Ellis i in., 2015). Polscy konsumenci uważają wino za trunek elegancki, który chętnie spożywają podczas uroczystych spotkań towarzyskich. W swoich wyborach win Polacy kierują się licznymi kryteriami, zaczynając od ceny po dodatkowe informacje i walory produktu, takie jak: sposób uprawy, produkcji, atrakcyjność turystyczna lub prestiż winnicy (Maciejczak, 2019; Sak-Skowron i in., 2017).

Z drugiej strony rośnie konkurencja wśród polskich producentów wina, a jednym z elementów pomagających uzyskać przewagę rynkową jest strategia marketingowa. Stosowanie przez winnice przemyślanej i spójnej strategii marketingowej dla swoich produktów ma służyć zbudowaniu pozytywnego wizerunku, który w długofalowej perspektywie przełoży się na lojalność konsumentów i wzrost sprzedaży win. Budowanie lojalności klientów jest dla producentów wina ostatecznym celem, a postrzegana jakość wina podnosi oczekiwania jakościowe (Denić i in., 2018; Drennan i in., 2015).

W tradycyjnym ujęciu strategia marketingowa produktu jest oparta na 4 komponentach marketingu mix, na który składają się: produkt, cena, dystrybucja i promocja (Richardson i in., 2003). Interakcja z klientem i możliwości komunikacyjne Internetu były niewyobrażalne w kontekście opracowywania 4P. Niemniej jednak zdolności adaptacyjne 4P pozwalają na ich zastosowanie w związku z powszechną dostępnością i wykorzystaniem Internetu (Dominici, 2009).

Pojawienie się Internetu pomogło firmom winiarskim reklamować swoje produkty i kierować je do właściwych odbiorców przy natychmiastowym pomiarze reakcji. Dzięki rozwojowi marketingu internetowego firmy mogą zakładać oficjalne strony marki w Internecie, zwłaszcza na portalach społecznościowych, i publikować materiały o charakterze informacyjno-promocyjnym dla konsumentów tak często, jak zechcą (Galati i in., 2017; Tomažič, 2017). Internet i marketing cyfrowy mogą pomóc właścicielom winnic w rozwoju ich działalności i zwiększeniu świadomości marki. W szczególności, w przypadku produktów takich jak wino, interakcja między producentami a konsumentami lub między samymi konsumentami pomaga ukierunkować zachowania konsumentów. Może on być bodźcem dla nabywców do zwrócenia uwagi na produkt, porównania go z tym, co piszą inne firmy w tej samej niszy marketingowej, a w końcu podjęcia decyzji dotyczącej produktu (Denić i in., 2018; Galati i in., 2017).

Celem artykułu była analiza działań marketingowych pięciu polskich winnic, których produkty zostały nagrodzone w 2020 r. w konkursie „Polskie Korki 2020” organizowanym przez portal Nasze Winnice. Obejmowała ona elementy strategii marketingu mix, czyli aspekty związane z ceną, produktem, dystrybucją oraz promocją. Szczególną uwagę poświęcono ocenie działań promocyjnych, w tym działań z zakresu komunikacji marketingowej w Internecie.

2. Materiał i metodyka

W artykule przeanalizowano aktywność marketingową pięciu winnic, które posiadały chociaż jeden produkt uhonorowany złotym korkiem w konkursie „Polskie Korki 2020”. Analiza została przeprowadzona w 4 głównych obszarach

strategii marketingowej w nawiązaniu do klasycznego marketingu mix, uwzględniając specyfikę strategii produktowej, cenowej, dystrybucyjnej i promocyjnej w ujęciu komunikacji marketingowej. Dane do analizy zebrano z wykorzystaniem informacji dostępnych na stronach www winnic oraz na ich profilach w mediach społecznościowych: Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn oraz TripAdvisor¹. W przypadku kategorii „produkt” i „cena” na podstawie dostępnych informacji określono szerokość asortymentu (liczba rodzajów win), pojemność, najczęściej kupowany produkt, zawartość alkoholu oraz informacje o dostępności cen, jak również przypisanie do ramowej strategii cenowej (ceny wysokie, niskie lub średnie). Dystrybucję scharakteryzowano poprzez określenie dostępności win producenta w różnych kanałach dystrybucji: bezpośrednim i pośrednim. Najbardziej szczegółowo zostały scharakteryzowane działania promocyjne ze szczególnym uwzględnieniem działań prowadzonych w Internecie. W przypadku mediów społecznościowych szczegółowe zestawienia przygotowano dla Facebooka, Instagrama oraz dodano informację dodatkową o innych mediach społecznościowych winnicy. Na Facebooku sprawdzano informacje takie jak: ilość polubień strony, ilość obserwacji, posty, w których osoby się zameldowały na zdjęciu w tym miejscu, opinie na temat produktów, największa ilość polubień pod zdjęciem, największa ilość komentarzy pod zdjęciem, najwięcej udostępnień zdjęcia przez użytkowników Facebooka, częstotliwość dodawania zdjęć.

W serwisie Instagram były sprawdzane informacje: posiadanie profilu w tym serwisie, ilość osób obserwujących profil, ilość zamieszczonych postów, największa ilość polubień oraz komentarzy pod zdjęciem, ilość zdjęć oznaczonych oraz częstotliwość dodawania zdjęć.

¹ Wykaz adresów stron i profili winnic, na podstawie których zbierano informacje do badania (dostęp: 20.-23.04.2021):

Winnica Goleisz: <http://www.winnica.goleisz.pl/>, <https://www.facebook.com/WinnicaGoleisz/>;

Winnica Gostchorze: <http://gostchorze.pl/>, <https://www.facebook.com/gostchorze>, https://www.instagram.com/winnica_gostchorze/, https://pl.tripadvisor.com/Attraction_Review-g-1841428-d12891746-Reviews-Gostchorze_vineyard-Krosno-Odrzanskie_Lubusz_Province_Western_Poland.html

Winnica Nobillis: <http://www.winnicanobilis.pl/>, <https://www.facebook.com/winnicanobilis>, <https://www.instagram.com/winnicanobilis/>;

Winnica Saganum: <https://winnicasaganum.pl/nasze-wina>, <https://www.facebook.com/saganumwinnica>, <https://www.instagram.com/saganum.pl/>;

Winnica Turnau: <https://www.winnicturnau.pl/pl/>, <https://www.facebook.com/winnica-turnau>, https://www.instagram.com/winnica_turnau/, https://pl.tripadvisor.com/Attraction_Review-g12849325-d12829524-Reviews-Winnica_Turnau-Baniewice_Western_Pomerania_Province_Western_Poland.html, <https://pl.linkedin.com/company/winnica-turnau>, <https://www.youtube.com/channel/UC7Slf6BwdwMFTpvuy0jBU1A>.

3. Wyniki

3.1. Charakterystyka analizowanych winnic

Winnica Golesz, położona w województwie podkarpackim, została założona w 1982 r. Oprócz produkcji wina oferuje usługi projektowania i zakładania winnic oraz uprawia sadzonki na sprzedaż. Produkowane przez nią wina były wielokrotnie nagradzane w konkursach winiarskich.

Winnica Gostchorze leży w województwie lubuskim i specjalizuje się w produkcji wina musującego. Pierwsze wina wyprodukowała 2014 r., jej wina musujące są niekwestionowanym liderem w swojej kategorii.

Winnica Nobilis została założona w 2001 r. w sercu Ziemi Sandomierskiej, w województwie świętokrzyskim. Zachowuje charakter rodzinny i dodatkowo specjalizuje się w produkcji sadzonek winorośli odmian przydatnych do uprawy w Polsce. Wina winnicy Nobilis były doceniane na konkurach winiarskich w latach 2018-2020.

Winnica Saganum leży w województwie lubuskim w Dolinie Bobru w podzagańskim Bożnowie. Została założona w 2017 r. Wina z tej winnicy zdobyły ponad 40 odznaczeń w konkursach winiarskich w latach 2018-2020.

Winnica Turnau została założona w 2010 r. w województwie zachodniopomorskim. Jest wspólnym przedsięwzięciem braci Turnau, w tym Grzegorza Turnaua, znanego piosenkarza, co ma znaczenie w kontekście promocji marki. W swych działaniach właściciele są wspierani przez doświadczonego winiarza. Wina Turnau są wysoko oceniane na konkurach winiarskich.

3.2. Charakterystyka produktu i strategii cenowej analizowanych winnic

Największy wybór win posiadają winnice Turnau, Saganum i Nobilis. W winnicy Saganum najwięcej alkoholu, aż 16,5%, zawiera wino białe półwytrawne, zaś najmniej (12,5% alkoholu) – wino czerwone wytrawne, Saga Dolio. Na etykietach win pochodzących z winnicy Turnau nie ma informacji o zawartości alkoholu. Winnica Nobillis posiada wybór 9 rodzajów win i są to wina czerwone, różowe oraz białe, zawierające od 12 do 12,5% alkoholu. Wina są sprzedawane w standardowych butelkach o pojemności 750 ml. Winnica Golesz posiada w ofercie dwa wina, jedno – specjalność winnicy – to wino lodowe, zawierające 13% alkoholu, sprzedawane w małych butelkach (350 ml). Drugie wino to wino białe, a informacja o zawartości alkoholu i pojemności nie była dostępna. Winnica Gostchorze oferuje tylko jeden rodzaj wina, jest to wino musujące, sprzedawane w dwóch pojemnościach: 750 ml oraz 1500 ml. Zawiera ono 13,5% alkoholu. Warto podkreślić, iż wszystkie winnice odnoszą się

do zawartości cukru, stosując określenia wytrawne, półwytrawne, półsłodkie i słodkie. Winnice Turnau i Saganum w nazwach win stosują przyjęte nazewnictwo win ze względu na ich podział (np., Riesling, Merlot) lub odmianę/szczep winorośli.

Tabela 13.1. Zakres informacji o produkcie i cenach

Winnica	Liczba win w ofercie	Zawartość % alkoholu	Pojemność	Informacja o najczęściej kupowanym	Cena
Golesz	6 (2 dostępne)	Tak	375 ml, 750 ml	Tak	Ceny średnie i wysokie
Gostchorze	1	Tak	750 ml, 1500 ml	Tak	Brak informacji
Nobillis	9	Tak	750 ml	Brak informacji	Ceny średnie i wysokie*
Saganum	9	Tak	750 ml	Tak	Podane ceny połowy win, dominują ceny średnie
Turnau	9	Brak informacji	750 ml	Brak informacji	Podane ceny wszystkich win, dominują ceny wysokie

* Brak informacji na stronie własnej, dostępne na stronie Sandomierski Szlak Win.

Źródło: opracowanie własne, stan na: 23.04.2021.

W przypadku informacji o cenach większość analizowanych winnic nie podaje informacji o cenie produktu lub podaje je tylko dla wybranych win. W winnicy Turnau ceny są podane dla wszystkich win w asortymencie, ceny tylko dwóch win można zaliczyć do średnich (do 60 zł) i są to wina: wino różowe półwytrawne Rose oraz wino białe wytrawne Solaris. Jeżeli chodzi o winnicę Saganum, nie wszystkie informacje dotyczące ceny były dostępne, w ofercie są trzy wina w średniej cenie (do 60 zł) oraz dwa w cenie wysokiej. Winnica Golesz podała ceny dla obu dostępnych w asortymencie win. Winnica Nobillis nie podaje informacji o cenach swoich win na oficjalnej stronie, informację tę można znaleźć na stronie Sandomierski Szlak Win – ceny win tej winnicy można zaliczyć w większości do cen wysokich, zaś winnica Gostchorze nie udostępniła takiej informacji (tab. 13.1).

3.3. Charakterystyka dystrybucji analizowanych winnic

W celu scharakteryzowania strategii dystrybucji winnic podzielono zebrane informacje na dystrybucję bezpośrednią oraz dystrybucję pośrednią. W przypadku dystrybucji bezpośredniej wszystkie badane winnice prowadzą sprzedaż win drogą telefoniczną. Winnice Golesz oraz Turnau posiadają własny sklep internetowy, w którym można zamówić wina bezpośrednio od producenta. Winnica Golesz dodatkowo na stronie internetowej swojego sklepu udostępnia

informację o sposobie i kosztach wysyłki, w tym w jaki sposób wysyłane są paczki z winami oraz ile kosztuje dostawa. Winnica Nobillis oraz Turnau w swojej dystrybucji uwzględniły sprzedaż win poprzez wystawianie swoich produktów na wydarzeniach winiarskich, typu targi i wystawy, gdzie klienci mogą kupić produkt bezpośrednio od producenta.

Jeżeli chodzi o dystrybucję pośrednią, wina wszystkich winnic są dostępne w sklepach internetowych. Winnica Turnau i Saganum udostępniają na swojej stronie www także informację o dostępności ich produktów w ofercie sklepów stacjonarnych. Produkty pozostałych 3 winnic również są dostępne w sklepach stacjonarnych, jednak informacje na ten temat są trudniej dostępne, wymaga to skorzystania z wyszukiwarki internetowej. Winnica Saganum rozszerzyła swoją dystrybucję o sprzedaż do restauracji i hoteli (tab. 13.2).

Tabela 13.2. Formy dystrybucji stosowane przez analizowane winnice

Winnica	Dystrybucja bezpośrednia				Dystrybucja pośrednia			
	Zamówienie telefoniczne	Sklep internetowy			Wystawy	Sklepy stacjonarne	Sklepy online	HoRe (hotele, restauracje)
		Sklep	Kontakt wysyłka	Koszt dostawy				
Golesz	Tak	Tak	Mail, kurier	Tak	Nie	Tak ¹	Tak	Nie
Gostchorze	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak ¹	Tak	Nie
Nobillis	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Tak ¹	Tak	Nie
Saganum	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak ²	Tak	Tak
Turnau	Tak	Tak	Strona www	Nie	Tak	Tak ²	Tak	Nie

¹ informacje z wyszukiwań www.google.com

² informacje o dostępności w sklepach stacjonarnych na stronie winnicy.

Źródło: opracowanie własne, stan na: 23.04.2021.

Zapewne wybrane wina z pięciu analizowanych winnic są dostępne też w stacjonarnych sklepach specjalistycznych i innych formatach handlowych, jednak informacje te nie były dostępne na stronach producentów. Najszerzą dystrybucję prowadzą winnice Golesz i Turnau, pozostałe stosują dystrybucję bardziej selektywną.

3.4. Charakterystyka działań promocyjnych analizowanych winnic

Z badanych winnic największą liczbę kanałów komunikacji z potencjalnym klientem wykorzystuje winnica Turnau. Posiada ona zarówno stronę www, jak i profile na Facebooku, Instagramie, YouTube, LinkedIn oraz Tripadvisor. Drugą największą liczbę kanałów komunikacji stosuje winnica Gostchorze. Stronę www posiadają wszystkie winnice, przy czym stronę winnicy Nobillis można

znaleźć tylko poprzez przekierowania z innych stron, nie jest ona też dodana w informacjach na Facebooku. Profil na tym portalu posiadają wszystkie winnice, a profilu na Instagramie nie ma tylko winnica Gostchorze. Kanał na YouTube i profil na LinkedIn posiada tylko winnica Turnau, a profil na Tripadvisor mają winnice Gostchorze i Turnau.

Tabela 13.3. Kanały komunikacji internetowej stosowane przez winnice

Winnica	Strona internetowa	Facebook	Instagram	YouTube	LinkedIn	Tripadvisor
Golesz	Tak	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie
Gostchorze	Tak	Tak	Tak	Nie	Nie	Tak
Nobillis	Tak	Tak	Tak	Nie	Nie	Nie
Saganum	Tak	Tak	Tak	Nie	Nie	Nie
Turnau	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne, stan na: 23.04.2021.

Wszystkie omawiane w artykule winnice posiadają konta na portalu Facebook. Największą liczbę polubień oraz obserwacji użytkowników posiada winnica Turnau. Natomiast najmniejszą liczbę polubień (1793) zbierała winnica Nobillis. Winnice Golesz, Gostchorze oraz Saganum posiadają wyrównaną liczbę polubień. Winnice Golesz i Saganum udostępniły w ramach swoich profili możliwość zameldowania, to znaczy oznaczenia zdjęcia nazwą miejsca. W przypadku winnicy Golesz z możliwości oznaczenia własnego zdjęcia lokalizacją winnicy skorzystało 185 osób, a winnica Saganum miała 25 odwiedzających. Z możliwości wyrażania opinii na temat strony także skorzystały tylko dwie winnice Gostchorze oraz Saganum, jednak tylko Winnica Gostchorze miała wyłączoną widoczność średniej ocen z opinii.

Dodatkowo dokonano analizy najatrakcyjniejszego z perspektywy internautów postu. Z analizowanych winnic największą atrakcyjnością wyrażoną w liczbie polubień cieszyły się posty winnicy Turnau, a najmniejszą winnicy Nobillis. Winnica Saganum posiadała największą ilość komentarzy pod postem. Członkowie społeczności Facebook najwięcej razy udostępniali post winnicy Saganum, a najmniej winnicy Gostchorze. Jedynie winnica Turnau regularnie dodaje zdjęcia (co 7 dni), dzięki temu posiada najwięcej polubień i obserwacji konta. W przypadku innych winnic nie zauważono regularnego dodawania postów. Z punktu widzenia konsumenta tylko dwie winnice (Gostchorze oraz Saganum) wyróżniają swój najlepszy produkt w dodawanych postach, a cennik na portalu Facebook posiada tylko winnica Golesz (tab. 13.4).

Tabela 13.4. Ocena działań marketingowych winnic realizowanych za pośrednictwem profilu na Facebooku

Winnica	Liczba obserwujących	Liczba polubień	Zameldowania	Opinie	Statystyki na temat postów (najwyżej responsywny post)			Częstotliwość dodawania zdjęć
					Liczba polubień	Liczba komentarzy	Liczba udostępnień	
Golesz	4757	4900	Tak	Nie	152	11	11	Nieregularna
Gostchorze	-	2200	Nie	Tak	124	22	3	Nieregularna
Nobillis	1675	1793	Nie	Nie	36	10	12	Nieregularna
Saganum	2186	2248	Tak	Tak	195	41	20	Nieregularna
Turnau	14 560	15 205	Nie	Nie	309	21	16	Co 7 dni

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z profili winnic, stan na: 23.04.2021.

Konto na Instagramie posiadają 4 z 5 analizowanych winnic: Nobillis, Gostchorze, Saganum oraz Turnau. Największą liczbę obserwujących osób, liczbę dodanych postów oraz największą liczbę oznaczonych zdjęć przez użytkowników portalu posiada winnica Turnau. Może jest to konsekwencja regularnego dodawania postów. Druga pod względem ilości obserwujących osób jest winnica Gostchorze. Posiada ona największą liczbę polubień oraz komentarzy pod zdjęciem. Również ta winnica systematycznie publikuje wpisy na Instagramie. Winnicę Saganum obserwuje ponad 428 osób, a najlepszy post zyskał 50 polubień, posty publikowane są przeciętnie co 7 dni. Najmniejszą liczbę we wszystkich ocenianych kryteriach zebrała winnica Nobillis. Dodatkowo sprawdzono dodawanie hashtagów pod zdjęciem, które ułatwiają wypromowanie i wyszukiwanie profilu. Winnica Turnau dodaje najwięcej hashtagów wśród badanych winnic, najmniej natomiast winnica Gostchorze (tab. 13.5).

Tabela 13.5. Ocena działań marketingowych winnic realizowanych za pośrednictwem profilu na Instagramie

Winnica	Liczba obserwujących	Liczba wpisów	Statystyki na temat wpisów (najwyżej responsywny wpis)			Częstotliwość dodawania zdjęć
			Liczba polubień	Liczba komentarzy	Liczba oznaczeń	
Golesz	-	-	-	-	-	-
Gostchorze	1069	196	448	10	133	Co 7 dni
Nobillis	149	7	74	2	3	Nieregularna
Saganum	428	50	49	4	21	Co 7 dni
Turnau	4194	383	274	5	498	Co 3 dni

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z profili winnic, stan na: 23.04.2021.

Dodatkowo winnica Gostchorze w udostępnianych postach posiada wyróżniony najlepszy produkt, który jest tam wytwarzany. Żadna z winnic nie zamieściła cennika win na swoich kontach na tym portalu (tab. 13.5).

4. Zakończenie

Wszystkie analizowane winnice prowadzą działania marketingowe mające na celu budowanie wizerunku ich produktów oraz firm. Można jednak zauważyć, że kompleksowość informacji i łatwość ich dostępu dla konsumenta różni się w poszczególnych winnicach. W przypadku informacji o produkcie i cenie najpełniejsza informacja jest dostępna na stronach winnic. Wszystkie winnice oferują możliwość sprzedaży swoich produktów telefonicznie, ich produkty są też dostępne w sklepach stacjonarnych i *online*, przy czym tylko winnice Turnau i Goleesz posiadają własny sklep internetowy. Winnice Turnau i Gostchorze prowadzą najintensywniejsze działania w zakresie komunikacji z konsumentem. Aktywnie prowadzą swoje konta w mediach społecznościowych, a treści tam przedstawiane cieszą się dużym zainteresowaniem konsumentów. Z analizowanych winnic najbardziej kompleksowo swój produkt przedstawia Winnica Turnau, która w profesjonalny i zintegrowany sposób kreuje markę swoich produktów.

Bibliografia

1. Brodnicka, E. (2020). Rozwój polskiego winiarstwa w latach 2000–2017. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 126(126), 5–16. doi: 10.22630/eioz.2019.126.6.
2. Bryła, P. (2011). Wybrane czynniki sukcesu strategii marketingowych francuskich producentów wina. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 73(73), 263–276.
3. Denić, N., Radević, B., & Siljković, B. (2018). The role of digital marketing in promotion of wine from Kosovo and Metohija. *Ekonomika Poljoprivrede*, 65(3), 1071–1083. doi: 10.5937/ekopolj1803071d.
4. Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to e-Marketing Mix: a literature overview and classification. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 1996–2002. doi: 10.5539/ijbm.v4n9p17.
5. Drennan, J., Bianchi, C., Cacho-Elizondo, S., Louriero, S., Guibert, N., & Proud, W. (2015). Examining the role of wine brand love on brand loyalty: A multi-country comparison. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 47–55. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.04.012.
6. Galati, A., Crescimanno, M., Tinervia, S., & Fagnani, F. (2017). Social media as a strategic marketing tool in the Sicilian wine industry: Evidence from Facebook. *Wine Economics and Policy*, 6(1), 40–47. doi: 10.1016/j.wep.2017.03.003.

7. KOWR. (2020). *Rynek wina w Polsce systematycznie rośnie. Tyle mamy winnic*. <https://www.agropolska.pl/aktualnosci/polska/rynek-wina-w-polsce-systematycznie-rosnie-tyle-mamy-winnic,10194.html>.
8. Maciejczak, M. (2019). Korzyści zewnętrzne prowadzenia zrównoważonych winnic w Polsce w warunkach zmian klimatu. *Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich*, 106(1), 97–109. doi: 10.22630/rnr.2019.106.1.8.
9. Olewnicki, D. (2018). Uprawa winorośli w Polsce w świetle danych statystycznych. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 20(5).
10. Richardson, O., & Dennis, C. (2003). UK vineyards sector case study: Analysis of retail activities using exemplar strategic marketing tools. *British Food Journal*, 105(9), 634–652. doi: 10.1108/00070700310497363.
11. Sak-Skowron, M., & Persona, M. (2017). Impact of Price Awareness on Product Perception - Quasi-experimental Research on the Example of Red Wine. *Marketing i Zarządzanie*, 49(3), 245–258. doi: 10.18276/miz.2017.49-20.
12. Tomažič, T. (2017). The importance of social media from the wine marketing perspective. *Lex Localis*, 15(4), 827–844. doi: 10.4335/15.4.827-844(2017).
13. Vigar-Ellis, D., Pitt, L., & Caruana, A. (2015). Does objective and subjective knowledge vary between opinion leaders and opinion seekers? Implications for wine marketing. *Journal of Wine Research*, 26(4), 304–318. doi: [http://dx-doi-org-1000757ee023b.han.bg.sggw.pl/10.1080/09571264.2015.1092120](http://dx.doi.org-1000757ee023b.han.bg.sggw.pl/10.1080/09571264.2015.1092120).

CZĘŚĆ III **MECHANIZMY ZARZĄDZANIA
ORGANIZACJAMI**

Turkusowe zarządzanie w praktyce. Przykłady organizacji turkusowych w Polsce

Justyna Chyla

1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w złożonym i szybko zamieniającym się świecie, w którym adaptacja oraz efektywny proces podejmowania decyzji stają się istotnymi aspektami. Dlatego, aby reagować w sposób odpowiedni do kontekstu oraz pozostać konkurencyjnym na rynku, konieczna jest zmiana modelu pracy.

Relacja podwładny–przełożony oraz podział obowiązków są dziś inaczej rozumiane. Obecna sytuacja wymaga odejścia od klasycznego postrzegania miejsca pracy oraz takiego tworzenia środowiska organizacyjnego, które będzie zwiększało efektywność pracowników (Heidtman, Piasecki, 2017, s. 215-216). Z drugiej strony firmy chcą być bardziej innowacyjne. Aby tak się stało, konieczne jest zwiększenie autonomii pracowników oraz zmiana stylu zarządzania. Badanie dotyczące innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzone przez organizację Freenovation pokazuje, że kultura organizacyjna przekłada się bezpośrednio na innowacyjność pracowników. Poddano analizie takie obszary jak: wartości, przywództwo, organizacja pracy, talenty. Na innowacyjność pracowników wpływają m.in.: wsparcie lidera, autonomia w zakresie podejmowania decyzji oraz poczucie znaczenia własnej pracy (Prokopowicz, Pawlak-Mihułka, Rudnicki, 2018, s. 2-4). Dlatego koncepcje samozarządzania mają coraz większe znaczenie, a ich zainteresowanie wśród praktyków wzrasta. Z artykułu A. Bernstein i in., opublikowanego w *Harvard Business Review*, wynika, że w 2030 r. struktura oparta na samozarządzaniu może dotyczyć do 20% firm (Bernstein, 2016, za: Olesiński, 2018).

Współcześnie w literaturze naukowej pojawia się wiele prac nawiązujących do różnych form samozarządzania i opisujących nowe koncepcje związane z tą tematyką. Cechą wspólną, która charakteryzuje te podejścia, jest odejście od

tradycyjnego podziału pracy, jak również zwiększenie autonomii. Rozwiązania te wpływają na wyższą elastyczność oraz zaangażowanie pracowników (Ziębicki, 2017, s. 79-80). Jednym z takich podejść jest turkusowe zarządzanie.

W artykule zostały przedstawione przykłady czterech polskich firm turkusowych, reprezentujących sektor najnowszych technologii. Opisano praktyki z zakresu turkusowego zarządzania wdrożone do organizacji. Porównano następujące obszary: podejmowanie decyzji, liczbę zatrudnionych menedżerów, sposób rekrutacji, strukturę organizacyjną, transparentność wynagrodzeń. Metodą badawczą, którą wykorzystano do stworzenia opisów, był wywiad oraz analiza literaturowa przedstawiająca podłoże teoretyczne omawianego zagadnienia. Wywiady przeprowadzono z prezesami czterech polskich przedsiębiorstw turkusowych.

2. Istota turkusowego zarządzania

Turkusowe podejście do zarządzania spopularyzował Frederic Laloux, coach i konsultant biznesu, opisując jego istotę w książce pt. „Pracować inaczej” wydanej w 2015 r. Nowy model organizacyjny opisany przez Autora był wynikiem 2-letnich badań realizowanych w 12 firmach reprezentujących różne sektory. Kryteria, które pozwoliły zakwalifikować organizacje do badania, obejmowały: wskaźnik zatrudnienia (powyżej 100 pracowników), funkcjonowanie na rynku co najmniej 5 lat, działanie w oparciu o praktyki i struktury zgodne z kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości (Laloux, 2015, s. 76).

Wśród uwarunkowań powstania turkusowych organizacji wskazuje się trzy kluczowe obszary: współpraca w sieciach i klastrach, innowacyjność będąca wynikiem rozwoju nowych technologii, miękkie czynniki zarządzania, będące elementem zasobów wiedzy i obejmujące kapitał intelektualny oraz zaufanie (Borowiecki, Olesiński, 2020, s. 20-21).

Frederic Laloux zadał fundamentalne pytanie: czy jesteśmy jako ludzkość gotowi stworzyć bardziej humanistyczny model pracy, zmieniając swój system przekonań? Współczesne organizacje przyniosły ludzkości niewyobrażalny postęp, który nie byłby możliwy bez odpowiedniej organizacji pracy. Jednak zdaniem Autora obecny sposób współdziałania nie spełnia już swojej funkcji. Odczuwanie stresu i lęku to postawy, które bardzo często towarzyszą nie tylko pracownikom znajdującym się na dole piramidy, ale również dotyczą kadry zarządzającej (Laloux, 2015, s. 10-12). Człowiek potrzebuje nowych, lepszych sposobów współdziałania. Współpraca z innymi stanowi istotny czynnik decydujący o konkurencyjności organizacji. Nie są nimi najnowsze technologie, finanse czy też strategia. (Lencioni, 2016, s. 4). Budowanie zespołu, który będzie spójny i wy-

soce efektywny, to trudne do wykonania zadanie. Wymaga ono konsekwencji oraz przezwyciężania 5 dysfunkcji występujących w pracy zespołowej, do których należą: brak zaufania, strach przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak przywiązywania wagi do rezultatów (Lencioni, 2012, s. 11-15).

Laloux opisał trzy filary charakteryzujące organizacje, które zostały poddane badaniom. Są nimi: samozarządzanie, dążenie do pełni oraz cel ewolucyjny. Dążenie do pełni określa wdrożenie konkretnych działań w organizacji, które pozwalają jednostce czuć się komfortowo i swobodnie w miejscu pracy oraz wykorzystywać swój potencjał (Wzorek, 2019, s. 80). Cel ewolucyjny określa turkusowe organizacje jako byty, które posiadają swój kierunek. Nie należy zatem przewidywać i kontrolować organizacji, lecz rozważyć jakiemu celowi mają służyć. Samozarządzanie oznacza odejście od modelu hierarchicznego (Laloux, 2015, s. 72-73). Firmy turkusowe burzą pewien tradycyjny model świata (Blikle, 2018, s. 39). Instytucje te odkryły, że kluczem do skutecznego działania jest system oparty na relacjach. Jednak to nie oznacza, że brak w nim stałego schematu. Cechy struktury wyznaczającej pracę zespołów w badanych firmach opierają się na: pracy zespołów równoległych, sieci indywidualnego kontraktowania oraz zagnieżdżonych zespołach. Jednocześnie badacz podkreśla, że samozarządzanie może przyjąć różną formę, odpowiednią do aktualnego kontekstu funkcjonowania organizacji. Najpowszechniejszą praktyką w badanych firmach była praca w zespołach równoległych. Taki system wyróżniał holenderską organizację *non-profit* o nazwie Buurtzorg, zatrudniającą 7 tys. pielęgniarek. Jest to system opieki środowiskowej, świadczonej w domach klientów (Laloux, 2015, s. 376-378). Model ten został rozpowszechniony w Szwecji, Japonii oraz w Stanach Zjednoczonych w 2013 r. Będzie on również testowany w dwóch fińskich gminach. Celem przedsięwzięcia jest ocena jego opłacalności biznesowej oraz satysfakcji pacjentów. Instytucję tę wyróżnia świadczenie wysokiej jakości opieki domowej. Organizacja została założona w 2006 r. przez Jos de Blok, byłego pielęgniarskiego i kierownika oraz jego dwójkę przyjaciół – Gonniego Kronenberga i Arda Leferinka. Jednym z ważnych motywów powstania organizacji była potrzeba stworzenia środowiska pracy, które będzie cechowało się humanistycznym podejściem do zarządzania, a pracownicy będą mieć wpływ na to, co robią. (Rosengren, 2017, s. 2-4). Pielęgniarki w Buurtzorg pracują w zespołach liczących 12 osób, zapewniając wsparcie dla 50-60 klientów z danej okolicy. Pozwala to wykorzystać lokalne zasoby oraz budować sieć formalnych i nieformalnych społeczności, które wpływają na proces zdrowienia i dobre samopoczucie. Pielęgniarki posiadają autonomię w podejmowaniu decyzji, wspólnie ustalają harmonogram oraz rozmawiają o rezultatach pracy i sposobach jej optymalizacji (Kreitzer, Monsen, Nandram, 2015,

s. 41). Zespoły mogą korzystać ze wsparcia coacha, który pomaga im trenować najważniejsze umiejętności związane z prowadzeniem dobrej debaty oraz pełnić rolę moderatora prowadzącego spotkanie (Blikle, 2018, s. 51).

Sieć indywidualnego kontraktowania to model, który został upowszechniony w firmie Morning Star w Kalifornii. Organizacja zajmuje wiodącą pozycję na rynku jako producent przetworów pomidorowych. Każdy zespół działa jako określona „Jednostka biznesowa” (Laloux, 2015, s. 376-378). Model współpracy nie jest oparty na relacji podległości, a na samokontroli wszystkich pracowników względem siebie. Firma nie dysponuje formalnym opisem stanowisk. Pracownicy tej organizacji zazwyczaj mają szerszy zakres obowiązków do wykonania w porównaniu z innymi miejscami pracy. Awans jest rozumiany jako nabycie nowych kompetencji (Blikle, 2018, s. 50).

Przykładem współpracy w zespołach zagnieżdżonych jest Holacracy. Pojęcie to zostało zapoczątkowane przez Briana Robertsona, właściciela firmy Ternary Software. Bazuje ono na samozarządzaniu. Pracownik odgrywa swoją rolę w ramach danego kręgu, który jest autonomiczny (Laloux, 2015, s. 378-379). Robertson przez lata testował różne rozwiązania, które miały zwiększyć efektywność organizacji (Van de Kamp, 2014, s. 15). Holakracja oficjalnie powstała w 2006 r., opublikowano artykuł w Wall Street Journal, a Robertson stworzył firmę HolacracyOne, która pomaga wdrażać tę metodę zarządzania w innych organizacjach (Robertson, 2009, s. 2).

Turkusowe organizacje opierają się na samozarządzaniu. Dzięki takim wartościom jak zaufanie, partnerstwo, możliwość samorealizacji udaje się im osiągnąć rezultaty, które nie pojawiły się w firmach zarządzanych tradycyjnie (Ziębicki, 2017, s. 87).

3. Organizacje turkusowe w Polsce

Temat turkusowych organizacji staje się coraz bardziej powszechny wśród polskich przedsiębiorców. Jednakże mamy zbyt mało badań empirycznych, które pozwoliłyby zrozumieć funkcjonowanie organizacji w oparciu o ten model organizacyjny. Przeprowadzono wywiady z prezesami czterech polskich przedsiębiorstw turkusowych, reprezentujących branżę najnowszych technologii. Próbowano porównać obszary dotyczące takich aspektów jak: podejmowanie decyzji, ilość zatrudnionych menedżerów, sposób rekrutacji, strukturę organizacyjną, transparentność wynagrodzeń. Główną metodą badawczą był wywiad oraz analiza literaturowa.

Tabela 14.1. Polskie organizacje turkusowe opisane w artykule, z uwzględnieniem liczby zatrudnionych pracowników, roku powstania firmy oraz branży

Nazwa firmy	Rok powstania	Liczba pracowników	Branża
Boldare	2004	170	Tworzenie aplikacji webowych i oprogramowania.
Empresoft	2014	9	Tworzenie aplikacji webowych i mobilnych.
J-labs	2010	350	Projektowanie dedykowanych rozwiązań z zakresu IT.
Lunar Logic	2004	30	Tworzenie aplikacji internetowych.

Źródło: opracowanie własne.

3.1 Boldare

Boldare jest jedną z niewielu organizacji w Polsce, która wdrożyła holakrację. Jest ona określana jako nowy model organizacyjny (Laloux, 2015, s. 75), który Frederic Laloux przedstawił jako przykład organizacji turkusowej (Ziębicki, 2017, s. 87). Wdrażanie holakracji w Boldare zapoczątkowano 3 lata temu. Zasady funkcjonowania organizacji wyznacza przyjęta konstytucja. Firma specjalizuje się w projektowaniu nieszablonowych produktów cyfrowych, takich jak aplikacje webowe oraz oprogramowanie. Założycielami firmy są Anna Zarudzka oraz Piotr Majchrzak. Organizacja powstała w wyniku połączenia dwóch spółek – XSolve oraz Chilid (Wzorek, 2019, s. 227). Posiada swoje biura w Gliwicach, Krakowie, Warszawie oraz Wrocławiu, zatrudnia 170 pracowników, a na rynku funkcjonuje 17 lat. Od początku istnienia firmy właściciele chcieli stworzyć organizację, której model pracy będzie daleki od hierarchicznej piramidy.

Cechy kultury organizacyjnej

Dominującymi metodykami pracy w Boldare był Agile i Sacrum. Decyzja o zmianie modelu zarządzania nastąpiła w fazie dynamicznego wzrostu organizacji. Działy zastąpiono kręgami, które są autonomiczne, posiadają swój budżet, a w ramach każdego z nich można powołać różne funkcje. Cztery z nich są obowiązkowe, ponieważ narzuca je konstytucja holakracji. Należą do nich: *facylitator* – dbających o przebieg spotkań, *lead link* – będący liderem, *sekretarz* – odpowiadający za budżet oraz *rep link* – zajmujący się strategią. Pozostałe funkcje są powoływane zgodnie z potrzebami i strategią organizacji. Każda osoba ma na to wpływ, jednak w sytuacji sprzeciwu jest zobowiązana wykazać, że jej decyzja jest uzasadniona oraz zgodna ze strategią firmy. Sprzeciw wobec podjętych decyzji może zgłosić każda osoba w organizacji. Pracownicy mają wpływ na ilość pełnionych funkcji, mogą również należeć do więcej niż jednego kręgu. General Company Circle (Boldare GCC) jest głównym kręgiem odpowiadającym za strategię firmy. People & Community świadczy wsparcie na rzecz innych zespołów

w organizacji, zajmuje się organizowaniem szkoleń oraz sesji *feedback*. Kręgi są porównywane do małych autonomicznych firm, które świadczą usługi na rzecz innych.

Rekrutacja

Proces rekrutacji do organizacji wspiera krąg People & Community. Jest do tego powołana osoba – *talent selection*, której rola polega na opracowaniu standardów rekrutacji w organizacji. Decyzje o zatrudnieniu są podejmowane kolektywnie, każda osoba z danego kręgu może włączyć się w ten proces. Rozmowy z kandydatami odbywają się przy współudziale kręgu, do którego jest poszukiwany nowy pracownik.

3.2 Empresoft

Empresoft funkcjonuje na rynku od 2014 r. Obecnie zatrudnia 9 osób. Założycielami firmy są: Agnieszka Borowska-Zasada i Stanisław Zasada. Jej flagowym produktem jest aplikacja WorkTime Expert do mierzenia czasu pracy, jego optymalizacji oraz zwiększenia efektywności i zysków firmy. Wcześniej organizacja zajmowała się tworzeniem oprogramowania na zlecenie i projektowaniem stron internetowych. Osoby zatrudnione w firmie tworzą zespoły specjalizujące się w marketingu, sprzedaży oraz programowaniu. Każdy z nich ma swojego lidera.

Cechy kultury organizacyjnej

Organizacja stara się wzmacniać u pracowników poczucie odpowiedzialności za zadania oraz samodzielność. Stwarza przestrzeń do popełniania błędów oraz uczenia się na nich. Każdy podzespół jest odpowiedzialny za swoje zadania, które są rozdzielane na etapie kolejnych kroków rozwoju produktu. Godziny pracy w organizacji są elastyczne. Pracownik samodzielnie zarządza swoim czasem pracy. Powszechnie przyjętą praktyką jest przekazanie informacji innemu współpracownikowi o wcześniejszym wyjściu z pracy. Firma podkreśla jakość współpracy zespołowej. Różnorodny zespół jest postrzegany jako wartość dla organizacji. Firma korzystała z warsztatów oraz badania stylów myślenia i działania metodą FRIS. Rozwiązanie to wzmocniło efektywność komunikacji oraz wpłynęło na wzajemne zrozumienie członków zespołu. Prezes firmy korzystał z treningu interpersonalnego, pracując nad stylem przywództwa oraz poszerzeniem świadomości w tym zakresie. Misją organizacji jest świadome budowanie poczucia wartości czasu oraz wykorzystywanie do tego najnowszych technologii. Finanse firmy są transparentne. W organizacji otwarcie przedstawia się sytuację finansową firmy, plan biznesowy oraz założenia finansowe. Wynagrodzenia pracowników w organizacji nie są jawne.

Rekrutacja

Proces rekrutacji jest zależny od stanowiska. Podczas pierwszego etapu programiści wykonują zadanie, następnie są zapraszani na indywidualną rozmowę. Kandydaci do działu handlowego lub marketerzy rozpoczynają proces rekrutacyjny od rozmowy kwalifikacyjnej. Zwraca się uwagę na wysokie kwalifikacje kandydatów, samodzielność. Firma stawia na budowanie innowacyjnego zespołu działającego w oparciu o różne style myślenia i działania.

3.3 J-labs

Firma powstała w 2010 r. Jej założycielami są Jan Orzechowski i Piotr Bucki. Organizacja specjalizuje się w projektowaniu dedykowanych rozwiązań z zakresu IT. Firma posiada trzy oddziały: w Krakowie, Warszawie, a od 2016 r. otworzono także biuro sprzedażowe w Monachium i rozpoczęto działania na rynku niemieckim. W 2017 r. organizacja otrzymała wyróżnienie – Diamenty Forbesa dla najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw, zajmując trzecie miejsce w Małopolsce.

Cechy kultury organizacyjnej

Organizacja zatrudnia 350 osób, stawiając na współpracę z ekspertami. J-labs wyróżnia płaska struktura organizacyjna, której cechy opisano w dokumencie pt. „Culture book”. Zawiera on kluczowe wartości firmowe, którymi powinien kierować się każdy pracownik w organizacji. Należą do nich rzetelność, merytoryka oraz technologia. „Culture book” przedstawia praktyczne zastosowanie wartości w codziennej pracy, opisując postawy oraz zachowania pracowników, które są promowane, oraz sposób działania wspierający kulturę organizacyjną. Wynagrodzenia w organizacji nie są transparentne. Pracownicy, którzy mają podobny zakres kompetencji oraz doświadczenie, są podobnie wynagradzani. Pracownikom przyznawany jest budżet szkoleniowy, który przeznaczony jest na proces kształcenia. Praca jest organizowana w taki sposób, aby pracownik miał poczucie odpowiedzialności za swoje zadania.

Rekrutacja

Proces rekrutacji w organizacji wspiera dział HR. Weryfikowane są kompetencje (ocenia się umiejętności techniczne kandydatów), następnie dopasowanie do zespołu oraz spójność wartości kandydata z wartościami firmowymi. Powszechnie ceniona jest postawa asertywna oraz samodzielność pracowników. Proces rekrutacyjny osób do Back Office jest złożony z etapu weryfikacji kompetencji, następnie odbywają się spotkania z zarządem. Kandydat jest zobowiązany dostarczyć referencje. Firma ceni samodzielność pracowników oraz postawę otwartości wobec uczenia się i nabywania nowej wiedzy.

3.4 Lunar Logic

Firma Lunar Logic powstała w 2004 r. Główna siedziba organizacji mieści się w Krakowie. Obecnie zespół liczy około 30 osób. Lunar Logic specjalizuje się w tworzeniu nowoczesnych aplikacji internetowych. Kluczowymi wartościami są transparentność, autonomia oraz wzmacnianie odpowiedzialności za podejmowane przez pracowników działania.

Cechy kultury organizacyjnej

Firma nie zatrudnia menedżerów. Od początku swojej działalności odznaczała się relatywnie płaską strukturą oraz dużym dystansem władzy. Wszystkie decyzje w organizacji podejmował szef. Od ponad 8 lat funkcję CEO pełni Paweł Brodziński, którego pojawienie się w organizacji rozpoczęło proces zmian. Przez pierwsze 2 lata ewolucja stylu zarządzania dotyczyła decyzji o mniejszej wadze. Następnie, zaczęto wprowadzać zmiany bardziej istotne, m.in.: ujawnienie płac, możliwość decydowania o ich wysokości, podejmowania decyzji w imieniu firmy bez ograniczeń kosztowych itd. Najpoważniejsze z nich były konsultowane z zespołem, a w sprawach bezpośrednio dotyczących pracowników, np. takich jak ujawnienie wynagrodzeń, mieli oni możliwość niedołączania do nowego systemu płac. Obecnie w Lunar Logic dowolną decyzję w firmie może podjąć każdy pracownik po konsultacjach z zainteresowanymi stronami. Mimo tak szerokiej autonomii jej nadużywanie praktycznie się nie zdarza. Inspiracją dla procesu decyzyjnego w firmie był model zastosowany w holenderskiej organizacji Buurtzorg. Transformacja zasad w firmie trwała 4 lata, jednak proces adaptowania się zespołu do nowego modelu zarządzania jest procesem ciągłym. Zmiana w organizacji spowodowała odejście z firmy około 10-20% pracowników.

Rekrutacja

Podczas procesu rekrutacji oceniane są kompetencje miękkie, techniczne oraz kreatywne. Głównym jej etapem są tzw. Happy Hours, podczas których kandydat spędza w firmie 4-6 godzin, uczestnicząc w szerokim zakresie aktywności, których celem jest ocena funkcjonowania w zespole. W działaniach rekrutacyjnych może wziąć udział każdy pracownik. Decyzja o zatrudnieniu jest podejmowana autonomicznie przez osobę prowadzącą proces rekrutacji – może to być dowolny pracownik. Podobnie zapada decyzja o wysokości wynagrodzenia proponowanego osobie, która stara się o pracę.

4. Wnioski

Wszystkie opisane organizacje cechuje płaska struktura organizacyjna. W dwóch firmach wprowadzono jawność wynagrodzeń, pracownicy mają wpływ na

wysokość płac oraz podwyżkę. W czterech organizacjach pracownicy wpływają na podejmowanie decyzji. Każda firma wypracowała inne standardy rekrutacji pracowników do organizacji. Największy udział w decyzji o zatrudnieniu nowego pracownika posiadają pracownicy dwóch firm. Zespół, którego dotyczy zatrudnienie nowej osoby, włączany jest do procesu decyzyjnego. Żadna z organizacji nie zatrudnia menedżerów, a władza jest rozdzielona pomiędzy pracowników danego zespołu, w firmach tych podkreśla się znaczenie samodzielności. Dwie organizacje dokonały radykalnej transformacji, planując przejście na nowy model organizacyjny. Zmiana ta spowodowała odejście z organizacji około 10-20% pracowników. Właściciel jednej firmy świadomie pracował nad własnym stylem przywództwa, korzystając z zewnętrznego wsparcia konsultantów. Jedna organizacja inspirowała się rozwiązaniami wdrożonymi przez holenderską organizację Buurtzorg. Jedna firma jest organizacją sformalizowaną w wyniku wdrożenia holakracji. Jedna organizacja wypracowała dokument – „Culture book”, w którym opisano wartości firmowe obowiązujące w organizacji. Porównanie opisanych obszarów w firmach turkusowych przedstawiono w tabeli 14.2.

Tabela 14.2 Porównanie pięciu obszarów w organizacjach turkusowych

Obszary	Boldare	Empresoft	J- labs	Lunar Logic
Podejmowanie decyzji	Decyzje podejmowane są kolektywnie. Wpływ na pełnienie ról, powoływanie kręgów oraz wysokość wynagrodzeń.	Autonomiczne wzmacnianie odpowiedzialności za rolę.	Autonomiczne, każdy pracownik otrzymuje budżet szkoleniowy.	Autonomiczne, włącza się pracowników do udziału w procesach rekrutacyjnych, ustalaniu wynagrodzeń.
Liczba menedżerów	0	0	0	0
Sposób rekrutacji do organizacji	Za rekrutację odpowiada <i>talent selection</i> . Decyzje o zatrudnieniu są podejmowane kolektywnie. Dany zespół jest włączany do procesu rekrutacji.	Proces rekrutacji złożony jest z 2 etapów. W pierwszym sprawdza się umiejętności techniczne. Tworzone są zespoły oparte na różnych stylach myślenia.	Składa się z 3 etapów. Proces wspiera dział HR. Weryfikowane są kompetencje (ocena umiejętności technicznych), dopasowanie do zespołu oraz wartości firmowe. Ważnym etapem jest dopasowanie do wartości firmy.	Oceniane są kompetencje miękkie, techniczne i kreatywne, włącza się pracowników w proces decyzyjny. Decyzja jest podejmowana autonomicznie przez osobę prowadzącą rekrutację. Jednym z etapów jest tzw. Happy Hours.
Struktura organizacyjna	Płaska (wdrożona holakracja)	Płaska	Płaska	Płaska
Transparentność wynagrodzeń	Wprowadzono transparentność wynagrodzeń, pracownicy mają wpływ na przyznanie podwyżki oraz wysokość płac.	Brak	Brak	Wprowadzono transparentność wynagrodzeń, pracownicy mają wpływ na przyznanie podwyżki oraz wysokość płac.

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

W kontekście turkusowych organizacji jednym z najważniejszych aspektów branych pod uwagę jest gotowość do zmian. Nowy model organizacyjny nie może być wdrażany, jeśli pracodawcy i liderzy nie ufają pracownikom oraz nie są gotowi oddać w ich ręce część władzy (Jędrych, 2020, s. 91). Samozarządzanie jako forma organizacji pracy zespołów może dotyczyć firm kreatywnych: zespołów naukowych, artystycznych, agencji reklamowych (Olesiński, 2018, s. 29).

Turkusowe zarządzanie dotyczy również polskich przedsiębiorstw. W artykule opisano cztery organizacje turkusowe, porównano pięć obszarów funkcjonowania organizacji (podejmowanie decyzji, liczba menedżerów, sposób rekrutacji, struktura organizacyjna, transparentność wynagrodzeń). Konieczne jest kontynuowanie badań naukowych na szerszą skalę, które umożliwią ocenę stylu przywództwa w tego typu organizacjach, komunikację oraz podział ról.

Bibliografia

1. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, July-August.
2. Blikle, A., (2017). *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Onepress.
3. Borowiecki, R., Olesiński, Z. (2020). *Restrukturyzacja, innowacje, turkusowa organizacja*. W: Z. Olesiński (red. nauk.), *Składniki turkusowych organizacji* (s. 17-27). Warszawa.
4. Bucki, P., (2019). *Kultura organizacyjna, wartości firmowe*, <https://piotr bucki.pl/040>, (dostęp: 05.06.2021).
5. Chyla, J., Woźniak, M. (2020). *Jak zarządzać biznesem w czasach niepewności?*, <https://turkusowalama.org/jak-zarzadzac-biznesem-w-czasach-niepewnosci/> (dostęp: 21.04.2021).
6. Chyla, J., Wrzesińska, J. (2020). *Czas na turkus. Zarządzanie firmą z perspektywy branży IT*, <https://turkusowalama.org/czas-na-turkus-zarzadzanie-firma-z-perspektywy-branzy-it/>, (dostęp: 20.04.2021).
7. Heidtman, J., Piasecki, P. (2017). *Sensotwórczość*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
8. Jędrych, E. (2020). *Zarządzanie pracownikami w turkusowych organizacjach*. W: Z. Olesiński (red. nauk.), *Składniki turkusowych organizacji* (s. 69-95). Warszawa.
9. Kreitzer, M.J, Monsen, K.A., Nandram, S. (2015). Buurtzorg Nederland: a Global Model of Social Innovation, Change, and Whole-systems Healing. *Global Advances in Health and Medicine Journal* 4 (1), 39-44.
10. Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
11. Lencioni, P. (2012). *Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.

12. Lencioni, P. (2016). *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
13. Olesiński, Z. (2018). Samozarządzanie jako metoda zarządzania zespołami projektowymi. *Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania 1*, 21- 36.
14. Prokopowicz, P., Pawlak-Mihułka, J., Rudnicki, S. (2018). *Siła kultury innowacji*, https://drive.google.com/file/d/1SF4PH_RFZMBTSXx_uROjE7y0mG2i-exo/view, (dostęp: 30.04.2021).
15. Rosengren, A., Piippo, J., Jęglinsky-Kankainen, I., Surakka, J. (2017). Buurtzorg – an innovative model for caring elderly at home. *IkäNYT 2*, 2-6.
16. Robertson, B. (2009). *Organization Evolved: Introducing Holacracy*, <https://spiral.dynamicsintegral.nl/wp-content/uploads/2013/09/Robertson-Brian-Organization-Evolved.pdf>.
17. Van de Kamp, P. (2014). Holacracy – a radical approach to organizational design. W H. Dekkers, W. Leeuwis, I. Plantevin (red.). *Elements Of The Software Development Process – Influences on Project Success and Failure*. University of Amsterdam.
18. Wzorek, M. (2019), *Od hierarchii do turkusy, czyli jak zarządzać w XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
19. Ziębicki, B. (2017). Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania? *Humanizacja pracy 4*, 79-80.

Internetowa aktywność prosumpcyjna turkusowych organizacji¹

Maria Kocot

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwo zostało postawione przed koniecznością prowadzenia działalności w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu rynkowym. Dynamiczna cyfryzacja spowodowała, iż zastosowanie nowoczesnych technologii ICT stało się kluczową cechą określającą działalność organizacji pragnącej odnieść sukces rynkowy. Warunki biznesowe zmuszają jednak przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych metod, które przyczyniałyby się do znalezienia sposobów zwiększania własnej konkurencyjności. Te cele może osiągnąć organizacja, która posiada atrybuty turkusowego zarządzania.

Organizacja taka poszukuje źródeł konkurencyjności nie tylko w wewnętrznych zasobach przedsiębiorstwa, lecz także przez nawiązywanie relacji z otoczeniem. Istotne znaczenie w tym względzie mają prosumenci i ich aktywność w sieci, co stanowi prawdziwą skarbnicę wiedzy o produkcie.

Celem artykułu jest wyznaczenie cech organizacji charakterystycznych dla zarządzania turkusowego, a także zbadanie aktywności prosumpcyjnej tych organizacji w Internecie. Uwieńczeniem rozważań jest autorski model internetowej aktywności prosumpcyjnej, funkcjonującej w organizacji turkusowej. Do realizacji celów badawczych oraz weryfikacji postawionych hipotez zostały wykorzystane wtórne i pierwotne źródła informacji.

2. Idea turkusowego modelu zarządzania organizacją

W literaturze naukowej znajduje się wiele definicji „turkusowego zarządzania” i „organizacji turkusowej”. Terminy te odnoszą się przede wszystkim do umie-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

jętności szybkiej reakcji oraz zdolności przystosowania się do nowych warunków w odpowiedzi na nieustanne, nieprzewidywalne i zaskakujące zmiany środowisk rynków konkurencyjnych. Błyskawiczna reakcja oznacza elastyczne dostosowanie przez turkusową organizację do nieoczekiwanych zmian każdego ze swoich komponentów, do których należą cele przedsiębiorstwa, organizacja pracy, technologia oraz ludzie (Kim & Lui, 2015, s. 1964-1973).

Twórcą koncepcji zarządzania turkusowego jest Frederic Laloux, który wyróżnił pięć modeli zarządzania i nadał każdemu z nich symboliczny kolor, porządkując je od najbardziej autorytarnych (w barwie czerwieni) do najbardziej demokratycznych (w barwie turkus). Wyodrębnione style zarządzania to: czerwony, bursztynowy, pomarańczowy, zielony i turkusowy (Blikle, 2017, s. 5-12).

Idea turkusowego zarządzania została określona jako „demokracja partnerska”. Paradygmat ten odrzuca zasadę premii, hierarchicznej struktury kierowniczej, prowizji, wydawania poleceń, okresowych rozmów oceniających i współzawodnictwa, lecz opiera się na warunkach wolności, zaufania, współpracy i partnerstwa (Jack, 2018, s. 14-18).

W organizacji zarządzanej turkusowo decyzje są podejmowane przez osoby doskonale obeznane z tematem, często po zasięgnięciu opinii innych. Wszyscy członkowie zespołu pracowniczego dążą się wzajemnym zaufaniem (Kurki & Wilenius, 2016, s. 5-10). Idea zarządzania turkusowego porzuca budżetowanie i planowanie na rzecz prognozowania. Ściśle opiera się na paradygmacie organizowania pracy zespołowej, która w swoim założeniu ma dawać każdemu poczucie sensu życia, umożliwiała rozwój oraz oferuje przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności (Pluta, 2017, s. 3-14).

Organizacje turkusowe funkcjonują w dużej mierze bez schematów organizacyjnych, hierarchii zarządzania, celów kwartalnych lub innych, tradycyjnych strategii zarządzania. Ich cechami charakterystycznymi są samoorganizacja oraz głębsze poczucie osiągnięcia celu. Tworzone są samodzielne zespoły trzymające się zasady intuicyjnego rozumowania i zdecentralizowanego podejmowania decyzji (Allen & Valden, 2010, s. 5-11).

Jak wskazuje literatura naukowa i praktyka, turkusowe podejście do zarządzania oznacza ogromny zysk dla pracowników przedsiębiorstwa. Potrzebują oni niewątpliwie bodźców, a te proponują właśnie samoorganizujące się organizacje turkusowe w najróżniejszych odmianach (Kałwa-Rojczyk, 2018, s. 45-54). Koncepcja turkusowego zarządzania oparta jest na trzech filarach, są to: samoorganizacja, dążenie do pełni i cel ewolucyjny (Mażul, 2016, s. 48-51). Organizacja turkusowa potrafi uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez inteligentne i szybkie wykorzystanie nadarzających się szans w otoczeniu rynkowym (Rosiński, 2018, s. 243-256).

Zatem turkusowa organizacja posiada zdolność do błyskawicznej odpowiedzi na zmiany w wewnętrznym i zewnętrznym środowisku rynkowym oraz do proaktywnych działań pojawiających się w związku z tymi zmianami. Ponadto dąży do wykorzystania nowych możliwości dostępnych w wyniku wspomnianej zmiany (Partanen, 2014, s. 1027-1055).

W literaturze przedmiotu analizowane są wskaźniki „turkusowości” pracowników, do których należą: błyskawiczna reakcja na zmiany zewnętrzne, szybkość adaptacji do nowych warunków pracy, umiejętność wprowadzania zmian, możliwość rozwoju własnych umiejętności, natychmiastowy dostęp do informacji, wykorzystanie technologii mobilnych, niezależność miejsca pracy, mobilny dostęp do informacji, dzielenie się wiedzą, technologie stawiające na współpracę oraz praca w wirtualnych zespołach (Danneels & Kleinschmidt, 2016, s. 21-26).

Zmienne warunki rynkowe, zachodzące w otoczeniu biznesowym, jak również wymogi pracy implikują wykształcenie się „turkusowych atrybutów” pracownika. Można do nich zaliczyć: zdolność do błyskawicznego dostrzegania okazji rynkowych, umiejętność rozpoznania zagrożeń płynących z otoczenia, skuteczną i szybką realizację zadań, umijętność kategoryzowania sytuacji w aspekcie szans i zagrożeń oraz prawidłową ocenę adekwatności zasobów i możliwości ich pozyskiwania z otoczenia (Bełz & Barbasz, 2014, s. 13-17).

Konieczność dostosowania się pracownika do nieustannie zmieniających się warunków organizacyjnych i rynkowych wymusza na nim ciągłą ewolucję swojego zachowania. Przez to staje się on doskonale wykwalifikowany pod kątem zastosowania najnowszych rozwiązań cyfrowych (Morgan, 2013, s. 13-25). Proces wykształcenia się zdolności efektywnej i skutecznej odpowiedzi na zachodzące zmiany w otoczeniu rynkowym wymaga radykalnych działań. Prowadzą one do uzyskania najwyższej efektywności i zarazem do wyższej satysfakcji klientów. Prawidłowa reakcja na bodźce płynące z otoczenia, zwinność i elastyczność w działaniu pozwalają na efektywne wykorzystanie praktyk, będących wyposażeniem przedsiębiorstw posiadających atrybuty turkusowych (Dahmardeh & Banihashemi, 2010, s. 3-12). Ponadto istotną umiejętnością przedsiębiorstwa turkusowego jest zdolność do nawiązywania relacji z otoczeniem rynkowym. Ogromną rolę w tym względzie odgrywa nawiązywana w sieci internetowej współpraca z prosumentami.

3. Prosumpcja internetowa jako wyraz aktywności i kreowania zindywidualizowanej oferty

Pojęcie „prosumpcja” wywodzi się z połączenia procesów „produkcji” oraz „konsumpcji” i powstało jako kompilacja dwóch słów: (pro-) „produkcja”

i (-sumpcja) „konsumpcja”. Zatem zjawisko to można interpretować jako scalanie się w jeden proces aktów konsumpcji i produkcji, aż do całkowitego zatarcia różnic pomiędzy nimi (Bywalec, 2010, s. 3-16; Guido & Peluso, 2008, s. 65). Prosumpcja uznawana jest za tendencję, w której konsumpcja włącza się do procesu produkcji. Zatem konsument staje się niejako producentem. Prosumpcja interpretowana jest w kategorii aktywnego uczestnictwa w kreowaniu nowych produktów i usług oraz innych rozwiązań, jak również posiadania wiedzy o ofercie, która ułatwiłaby nabywcy podjęcie korzystnej decyzji zakupowej, a następnie dzielenie się tą decyzją, głównie za pomocą Internetu (Kieźel, 2015, s. 98-104; Szul, 2013, s. 347-358).

Prosumentów można pojmować zatem jako konsumentów aktywnie angażujących się w procesy biznesowe, partycypujących w rozmaitych aktywnościach i transferze wiedzy. Efektem tego staje się dzielenie wiedzą. Z kolei proces, w którym prosumenci podejmują się wybranych aktywności w obszarze produktów, usług i działalności przedsiębiorstw, a także efektywnie dzielą się wiedzą, określa się mianem prosumpcji (Belk, 2014, s. 1595–1600; Ritzer, Dean, Jurgenson, 2012, s. 379-398).

Obecnie prosumpcja postrzegana jest jako inteligentna konsumpcja. Zalicza się ją do szerszego zbioru różnorodnych form aktywności nabywców. W literaturze przedmiotu rozróżnia się zwykle dwie formy aktywności w wirtualnej sieci – prosumpcję w Internecie oraz typowe uczestnictwo sieciowe. Wiąże się to z faktem, iż wiele form aktywności, związanych z wymianą informacji, można zaliczyć do drugiej z wyróżnionych kategorii, zwłaszcza że prosumpcja łączy się z koniecznością wykazania się kreatywnością i zaangażowaniem (Lii, 2011, s. 279-296). Podmioty spełniające takie warunki i tworzące specyficzną sieć użytkowników nazywa się digitariatem. Jednakże zdaniem niektórych autorów (Pręgowski & Juza, 2011, s. 701-709) użytkownicy i prosumenci nie są w stanie równolegle funkcjonować w sieci wirtualnej. Nowoczesne aplikacje internetowe bowiem sprawiają, że użytkownicy odgrywają role prosumentów (Ritzer & Dean, 2012, s. 379-398).

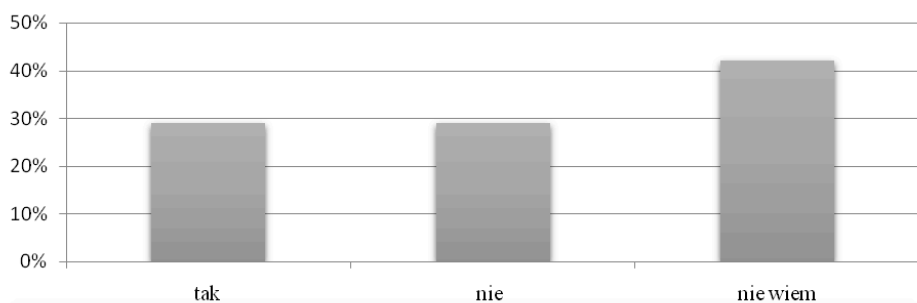
Istotne wydaje się zatem odróżnienie internetowej aktywności prosumpcyjnej od typowego uczestnictwa sieciowego. Aktywność internetową nie można bowiem uznać za warunek konieczny, aby uczestniczenie w kształtowaniu oferty marketingowej określić mianem prosumpcji internetowej. Aktywność prosumpcyjna wynika z cech osobowościowych nabywcy, w tym stosunkowo większej otwartości na nowe wyzwania. Zawiera aspekt kreatywności. Cechą charakterystyczną pozostaje zatem udział nabywców w procesie kreowania i wytwarzania oferty.

4. Wpływ turkusowego zarządzania na pobudzenie aktywności prosumpcyjnej w Internecie – metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

W artykule oparto się na badaniach empirycznych, które zostały przeprowadzone w marcu i kwietniu 2019 r. W tym czasie do respondentów wysłano kwestionariusz ankiety, zgodnie z zachowaniem standardów techniki CAWI. Celem badań było określenie wpływu zarządzania turkusowego na intensyfikację aktywności prosumpcyjnej internetowych.

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach sektora MSP, funkcjonujących na terenie województwa śląskiego. Próbę badawczą stanowiło 100 firm, które zostały losowo wybrane z poszczególnych branż. Badane przedsiębiorstwa sklasyfikowano według rodzaju prowadzonej działalności (wytwórcze, usługowe, handlowe), zasięgu działania (regionalne, lokalne, krajowe, międzynarodowe, globalne) oraz formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstw (spółki cywilne, spółki handlowe: spółki osobowe (jawne, partnerskie, komandytowe, komandytowo-akcyjne), spółki kapitałowe (z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjne)). Badania miały na celu określenie stopnia wprowadzania cech znamienych dla turkusowego zarządzania w badanych przedsiębiorstwach i ich wpływu na intensyfikację aktywności prosumpcyjnej.

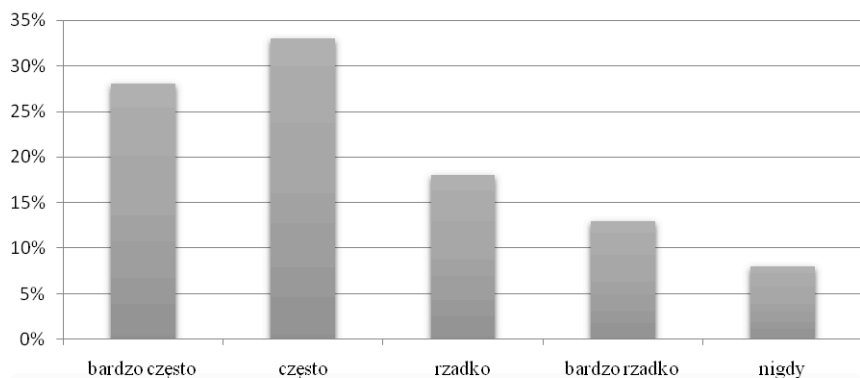
Jednozmiennowy test χ^2 obliczony dla odpowiedzi udzielonych na pytanie o funkcjonowanie bez schematów i ustalonej hierarchii zarządzania pokazał, że rozkład liczebności w podgrupach nie różnił się od losowości w sposób istotny statystycznie [$\chi^2(2, N = 100) = 2,66; p = 0,264$]. Badania wykazały, iż blisko 1/3 badanych firm funkcjonuje bez schematów organizacyjnych i ustalonej hierarchii zarządzania. Dokładne dane na ten temat pokazano na rysunku 15.1.



Rysunek 15.1. Funkcjonowanie bez schematów i ustalonej hierarchii zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

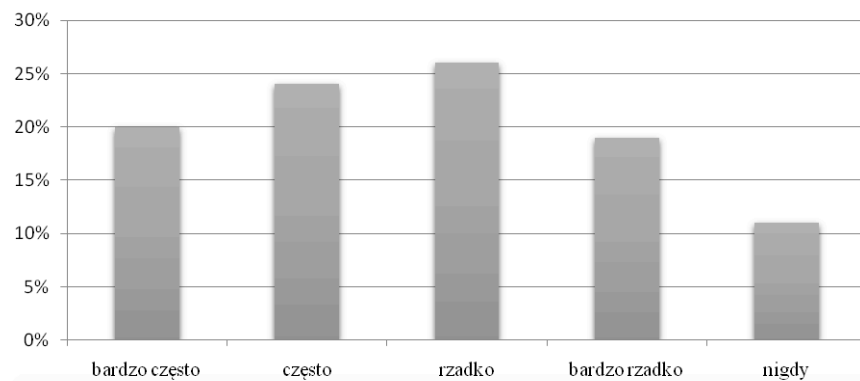
Kolejny jednozmiennowy test χ^2 obliczony dla rozkładu odpowiedzi na pytanie o częstotliwość tworzenia samodzielnych zespołów pokazał, że rozkład liczebności w podgrupach różnił się od przypadkowości w sposób istotny statystycznie [$\chi^2(4, N = 100) = 21,50; p < 0,001$]. W wynikach dominowały odpowiedzi: duża część respondentów często i bardzo często tworzy samodzielne zespoły, stosując intuicyjne rozumowanie i zdecentralizowane podejmowanie decyzji (por. rys. 15.2).



Rysunek 15.2. Częstotliwość tworzenia samodzielnych zespołów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

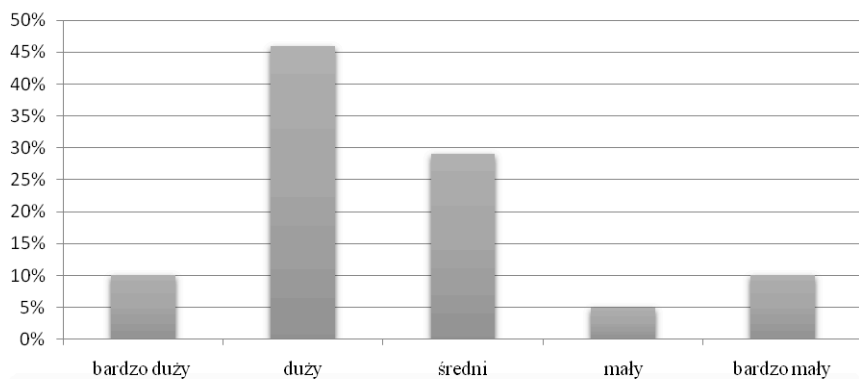
Następny test χ^2 obliczony dla wskaźnika zaufania, odpowiedzialności i partnerstwa między pracownikami pokazał, że rozkład liczebności w podgrupach nie był różny od przypadkowości [$\chi^2(4, N = 100) = 7,50; p = 0,112$]. Zatem w większości badanych firm proces zarządzania opiera się na zaufaniu, odpowiedzialności i partnerstwie między pracownikami (por. rys. 15.3).



Rysunek 15.3. Zaufanie, odpowiedzialność i partnerstwo między pracownikami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

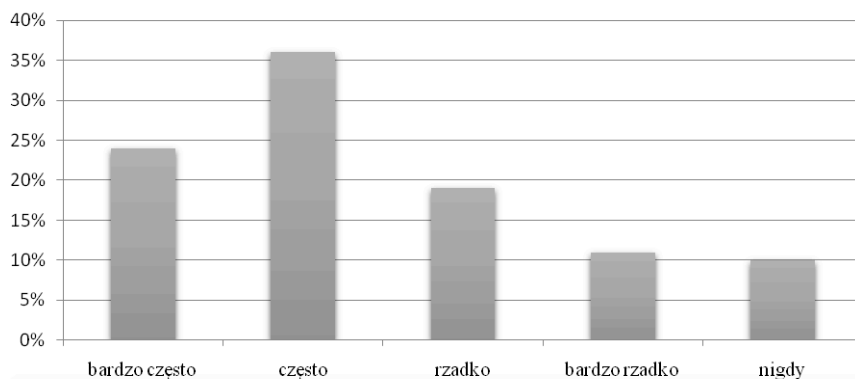
Istotnie różny od rozkładu losowego okazał się rozkład wyników dla pytania o stopień autonomii pracownika [$\chi^2(4, N = 100) = 57,50; p < 0,001$]. Dokładne dane na ten temat przedstawiono na rysunku 15.4.



Rysunek 15.4. Stopień autonomii pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dalszej kolejności oceniono rozkład odpowiedzi dla pytania o nawiązywanie z klientami relacji w sieci internetowej – i tutaj uzyskano rozkład różny od losowego [$\chi^2(4, N = 100) = 22,50; p < 0,001$]. Wiele firm nawiązuje ze swoimi klientami relacje w sieci internetowej, co pokazano na rysunku 15.5. W swobodnej rozmowie wielu ankietowanych określiło klienta jako „partnera przedsiębiorstwa”.

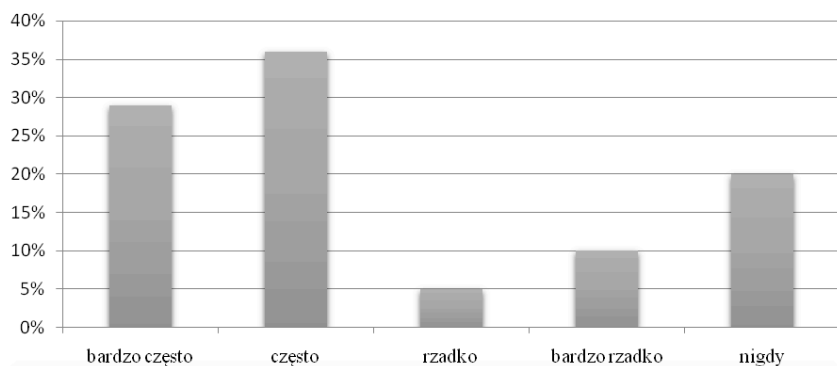


Rysunek 15.5. Nawiązywanie z klientami relacji w sieci internetowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jeśli chodzi o częstotliwość tworzenia platform komunikacji z klientami, wykazano, że rozkład liczebności w podgrupach odbiegał od przypadkowości

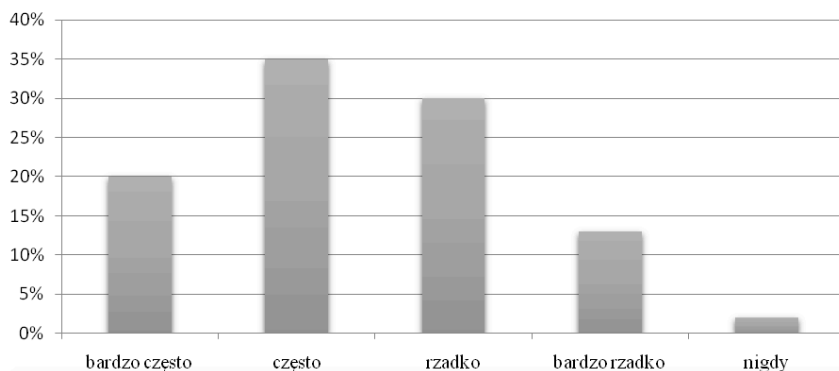
w sposób istotny statystycznie [$\chi^2 (4, N = 100) = 32,50; p < 0,001$]. Przedsiębiorstwa próbują intensyfikować ten proces. Ponad połowa badanych firm często lub bardzo często tworzy w sieci platformy w celu wzajemnej komunikacji ze swoimi klientami. Tylko jedna piąta badanych tego nie praktykuje. Dokładny rozkład odpowiedzi pokazano na rysunku 15.6.



Rysunek 15.6. Częstotliwość tworzenia platform komunikacji z klientami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Efektom takiej relacji często staje się stworzenie oferty na miarę spersonalizowanych potrzeb klienta (co przedstawiono na rysunku 15.7). Wykazano, że w tej kwestii istniały odpowiedzi dominujące w próbie [$\chi^2 (4, N = 100) = 24,90; p < 0,001$].

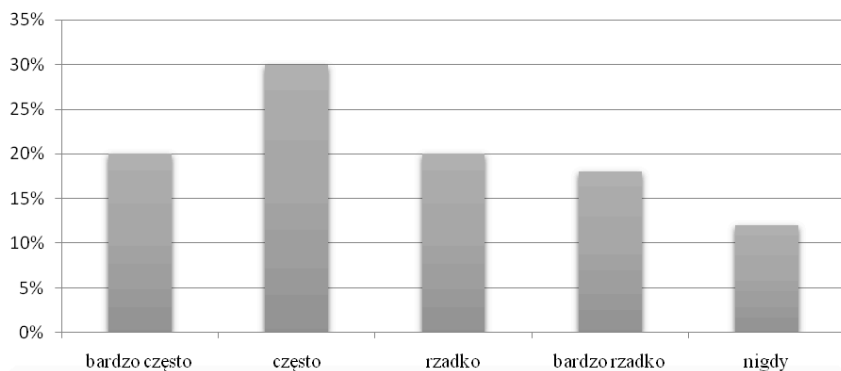


Rysunek 15.7. Stworzenie oferty na miarę spersonalizowanych potrzeb klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dalszej kolejności oceniono rozkład odpowiedzi na pytanie o organizowanie promocji na produkty, którymi są zainteresowani klienci. Istotnie najczęściej [$\chi^2 (4, N = 100) = 12,40; p = 0,015$] pojawiała się odpowiedź, że są one organizowane często ($N = 32; 32,0\%$); następnie mniej, bo jedna piąta badanych

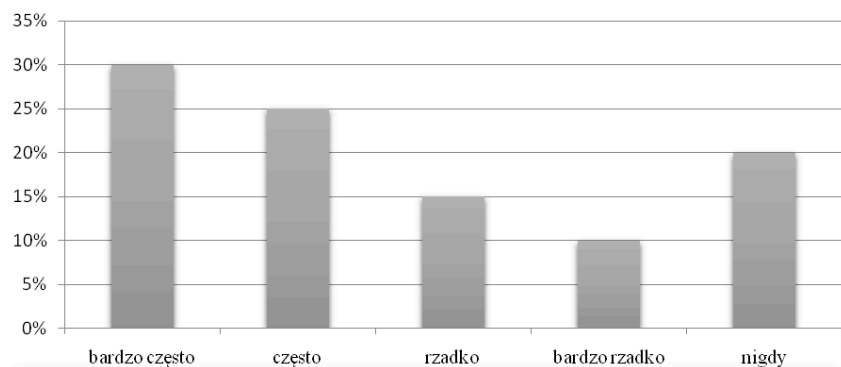
osób, zadeklarowała, że są organizowane rzadko ($N = 22$; 22,0%), i bardzo rzadko ($N = 20$; 20,0%). Mniej niż jedna piąta ankietyowanych odpowiedziała, że nie organizuje takich promocji nigdy ($N = 14$; 14,0%). Co ciekawe – co dziesiąty respondent zadeklarował przy tym, że organizuje je bardzo często ($N = 12$; 12,0%). Dokładny rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 15.8.



Rysunek 15.8. Organizowanie promocji na produkty budzące zainteresowanie klientów w Internecie

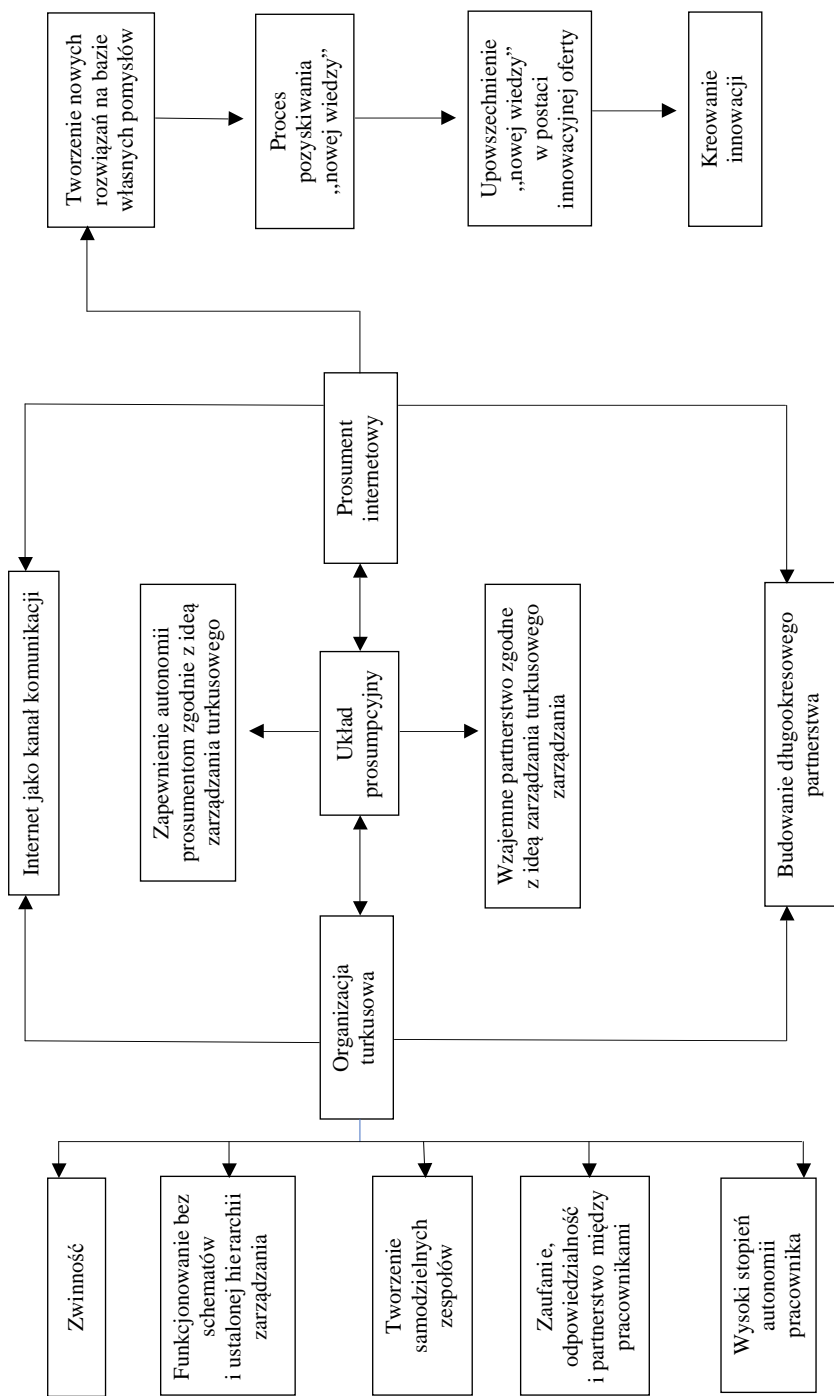
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani pytani o wprowadzenie innowacji jako efekt nawiązania relacji z konsumentami w Internecie zdecydowanie najczęściej i istotnie statystycznie [$\chi^2(4, N = 100) = 13,10; p = 0,011$] odpowiedzieli, że robią to często ($N = 30$; 30,0%). Co czwarta osoba badana zadeklarowała, że takie innowacje wprowadzane są rzadko ($N = 25$; 25,0%), blisko jedna piąta uczestników badania zaznaczyła, że nigdy takich nie wprowadza ($N = 21$; 21,0%), a mniej niż co piąta osoba stwierdziła, że wprowadza je bardzo rzadko ($N = 14$; 14,0%) lub często ($N = 10$; 10,0%). Dokładne dane na ten temat przedstawiono na rysunku 15.9.



Rysunek 15.9. Wprowadzenie innowacji jako efekt nawiązania relacji z konsumentami w Internecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 15.10. Model partnerstwa pomiędzy organizacją turkusową a prosumentem internetowym
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Zakończenie

Przeprowadzone badania wskazały, iż śląskie firmy wprowadziły atrybuty charakterystyczne dla zarządzania turkusowego. Potwierdzono, że w badanych organizacjach sposób zarządzania wykazuje cechy charakterystyczne dla zarządzania turkusowego oraz, że badane organizacje są aktywne prosumpcyjnie w Internecie.

Część z nich funkcjonuje bez schematów organizacyjnych i ustalonej hierarchii zarządzania, aczkolwiek wiele firm nie ma na ten temat wystarczającej wiedzy. Stąd dobrą praktyką byłoby zapoznanie pracowników z ideą zarządzania turkusowego i przedstawienie zalet funkcjonowania takiej organizacji, zwłaszcza że wiele firm tworzy samodzielne zespoły, a pomiędzy pracownikami panuje atmosfera zaufania, odpowiedzialności i partnerstwa, przy czym stopień autonomii pracownika jest znaczny. W takich warunkach funkcjonowania firm często nawiązywane są relacje z klientami w sieci internetowej, czego efektem staje się tworzenie platform wzajemnej komunikacji oraz promocji na produkty, którymi klienci zainteresowani są w Internecie. Efektem jest często stworzenie innowacji różnego typu.

Powyższe rozważania pozwalają na przedstawienie modelu aktywności prosumpcyjnej w Internecie jako relacji nawiązywanej z organizacją turkusową. Relację tworzącą układ „organizacja turkusowa – prosument internetowy” ilustruje autorski model (rys. 10). Należy podkreślić wkład przedstawionego modelu w rozwój nauki: w toku postępowania badawczego udało się ustalić, jakie możliwości daje nawiązanie układu prosumpcyjnego pomiędzy organizacją zarządzaną turkusowo a prosumentami internetowymi. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt uniwersalności zaprezentowanego modelu, który może być atutem, gdy chce się przedstawić model partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwem zarządzanym turkusowo a prosumentem internetowym. Wiedza ta może być przydatna w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Allen, J., & Valden, R. (2010). *Flexible Professional in the Knowledge Society. Research Centre for Education and the Labour Market*. Maastricht: Maastricht University.
2. Belk, R. (2014). Online collaboration sharing and consumption. *Journal of Business Research*, 67 (8), 1595–1600.
3. Bełz, G., & Barbasz, A. (2014). *Research Papers*. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
4. Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Warszawa: Onepress.
5. Bywalec, Cz. (2010). *Konsumpcja a rozwój gospodarczy*. Warszawa: C.H. Beck.

6. Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 27 (1), 3-12.
7. Danneels, E., & Kleinschmidt, E.J. (2016). *Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and their Impact on Project Selection and Performance*. Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.
8. Doligalski, T. (2013). *Internet w zarządzaniu wartością klienta*. Warszawa: Oficyna Wyd. SGH.
9. Guido, G., & Peluso, A.M. (2008). Preconditions for the diffusion of prosumption among firms: a case study approach. *Problems and Perspectives in Management*, 12(6), 65.
10. Jack, R. (2018). Building Teal Organizations with Servant Leadership? In D.V. Dierendonck, K. Patterson (Ed.), *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation* (p.14-18). Springer International Publishing AG.
11. Kałwa-Rojczyk, A. (2018). Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51(2), 45–54.
12. Kieźel, M. (2015). Role of individual customers in development of banking products in the context of open innovation concept and demand approach to innovations. *Journal of Economics and Management*, 12(4), 98-104.
13. Kim, Y., & Lui, S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? *Journal of Business Research*, 44 (9), 1964-1973.
14. Kurki, S., & Wilenius M. (2016). Trust makes this organisation unique. Looking at the future of work through two human-centric organisations. *European Journal of Futures Research*, 12(1), 5-10.
15. Lii, X. (2011). Factors influencing the willingness to contribute information to online Communities. *New Media and Society*, 12 (2), 279-296.
16. Maźul, E. (2016). Czerwień czy turkus: opresyjna i nieopresyjna komunikacja w zarządzaniu zespołem. *Personel i Zarządzanie*, 12(1), 48–51.
17. Morgan, J. (2014). *The Future of Work*. Wiley: Amazon Digital Services.
18. Partanen, J. (2014). Innovation types and network relationships. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (5), 1027-1055.
19. Pluta, A. (2017). Kanon wartości pracowników i wartości organizacji jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu. *Marketing i Rynek*, 4(12), 3-14.
20. Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
21. Pręgowski, P., & Juza, M. (2011). Twórczość w Internecie. Prosumenci, kognitariat, demokratyzacja. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 19(4), 701-709.
22. Ritzer, G., & Dean, P. (2012). The Coming of the Age of the Prosumer. *American Behavioural Scientist*, 12(4), 379-398.
23. Rosiński, J. (2018). Creating an Evolutionary Teal Organization on a Step-by-step Basis. A Case Study. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(6), 243–256.
24. Szul, E. (2013). Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 31(1), 347-358.

Techniki negocjacji budżetowych¹

Andrzej Kozina

1. Wprowadzenie

Przedmiotem rozważań są negocjacje prowadzone w administracji centralnej niezbędne do opracowania budżetu państwa, nazwane „negocjacjami budżetowymi”. Celem artykułu jest dokonanie systematyki technik prowadzenia takich negocjacji. Najpierw przedstawiono ich interpretację, następnie podano ogólną definicję i typologię technik ich prowadzenia. W kolejnych trzech częściach artykułu zaprezentowano techniki wykorzystywane w ramach trzech faz procesu prowadzenia negocjacji budżetowych, tzn. ich otwierania, negocjacji zasadniczych i ich zamykania.

Głównymi przesłankami podjęcia problematyki negocjacji budżetowych były z jednej strony jej ważność, trudność i złożoność, a z drugiej fakt, iż stosunkowo rzadko jest ona poruszana w literaturze przedmiotu (Mansfeldova, 2005; Peters, 2001; Riedl, 2019).

2. Interpretacja negocjacji budżetowych

Najogólniej pojmowane negocjacje obejmują wszelkiego rodzaju przetargi i uzgodnienia pomiędzy jednostkami administracji centralnej, jako ich stronami odpowiedzialnymi za opracowywanie budżetu państwa, a zwłaszcza struktury jego wydatków, stanowiąc tym samym narzędzie pomocnicze wykorzystywane w tym procesie.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Tabela 16.1. Charakterystyka negocjacji budżetowych

Wymiary	Opis wymiarów
Strony i inni interesariusze	Komórki organizacyjne i stanowiska pracy w administracji centralnej, w tym premier wraz z kancelarią jako centrum decyzyjne, ministrowie i wiceministrowie oraz poszczególni urzędnicy i ich zespoły z poszczególnych resortów, przy czym ze względu na przedmiot negocjacji wiodącą rolę odgrywa ministerstwo finansów. Podmiotami nieuczestniczącymi w rozważanych negocjacjach, ale mogącymi wywierać wpływ na ich przebieg, mogą być także różne zewnętrzne grupy interesów, zwłaszcza doradcy i eksperci wspomagający proces budżetowy oraz grupy nacisku, m.in. organizacje pozarządowe, np. pracodawców i pracobiorców, grup zawodowych, ekologów, politycy, a zwłaszcza posłowie itp.
Zakres przedmiotowy	Wielkości i struktura poszczególnych rodzajów dochodów i wydatków państwa w okresie roku (ich proporcje) oraz ich suma całkowita.
Specyficzne cechy i rodzaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Są to negocjacje wewnątrzorganizacyjne, tj. zachodzą pomiędzy jednostkami organizacyjnymi i stanowiskami pracy w administracji centralnej. 2. W ich ramach niezbędne jest rozważanie szeregu zróżnicowanych zagadnień, stanowiących elementy budżetu i relacji pomiędzy nimi oraz realizacji wielu różnorodnych celów zaangażowanych stron, zarówno wspólnych, jak i sprzecznych, odnoszących się do tych zagadnień. 3. Charakteryzują się dużą złożonością (kompleksowością) ze względu na wielość stron i rozważanych zagadnień. 4. Mogą występować w dwóch przypadkach: <ul style="list-style-type: none"> ■ negocjacje wielostronne pomiędzy niektórymi lub nawet wszystkimi ich uczestnikami jednocześnie (Kamiński, 2003, s. 93-104), koordynowane przez centrum decyzyjne; ■ negocjacje wielokrotne, czyli <i>de facto</i> szereg jednostkowych negocjacji dwustronnych prowadzonych sekwencyjnie i/lub równolegle przez centrum decyzyjne z innymi ich stronami, w odniesieniu do kolejnych kwestii mieszczących się w zakresie rozważanych negocjacji. 5. Mogą być wielokrotnie powtarzane w tych samych lub odmiennych konfiguracjach uczestników ze względu na konieczność doprecyzowania pewnych ustaleń, wyjaśnienia kwestii spornych, korekt budżetu itp. Można zatem mówić o procesach negocjacyjnych w ramach procesu budżetowego, czyli stosować liczbę mnogą przy ich identyfikowaniu. 6. Z założenia mają głównie charakter finansowy o dużej wadze, aczkolwiek porusza się w nich także zagadnienia pomocnicze, tj. kwestie prawne, organizacyjne i techniczne, regulujące zasady i tryb ich prowadzenia.
Kontekst	Szereg różnorodnych uwarunkowań, tj. możliwości i ograniczeń o wielorakim charakterze: <ul style="list-style-type: none"> ■ prawnym – ustawy o finansach publicznych i budżetowa oraz regulacje szczegółowe, ■ ekonomicznym – stan finansów państwa, posiadane zasoby, wysokość inflacji, poziom zadłużenia itp.; ■ politycznym – rodzaj i stabilność koalicji rządowej, układ sił w parlamencie, naciski partii poza parlamentarnych itp.; ■ społecznym – potrzeby obywateli, żądania mniejszości, nastroje społeczne itp.

Źródło: opracowanie własne.

W tym kontekście mają oczywiście zastosowanie ogólne interpretacje negocjacji, tj. traktowanie ich jako procesu, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia oraz procesów podejmowania decyzji, komunikacji, wzajemnej wymiany i tworzenia wartości (Kozina, 2018, s. 13-17), wyodrębnione w oparciu o analizę literatury przedmiotu (Lewicki, Barry, Saunders, 2018; Rockmann, Langfred, Cronin 2020; Thompson 2013). Tabela 16.1 przedstawia cztery podstawowe wymiary ogólnej interpretacji negocjacji budżetowych.

3. Pojęcie i rodzaje technik prowadzenia negocjacji

Przez techniki prowadzenia negocjacji należy rozumieć systematycznie stosowane, szczegółowe sposoby ich prowadzenia, stworzone w oparciu o doświadczenia praktyczne i uogólnienia teoretyczne.

Obejmują narzędzia przydatne w trzech kolejnych fazach podprocesu prowadzenia negocjacji, tj. ich otwieraniu, części zasadniczej oraz zamykaniu, ze względu na specyfikę tych faz, a więc konieczność zastosowania w nich specyficznych narzędzi.

Ponadto celowe jest dokonanie podziału rozważanych narzędzi na dwie następujące, nie do końca nierozłączne, grupy:

1. Nastawione na współdziałanie (kooperacyjne), w których występuje przewaga działań integrujących, nienaruszających reguł *fair play*, opartych na współpracy partnerów w dochodzeniu do rozwiązań przynoszących im wzajemne korzyści.
2. Zorientowane na współzawodnictwo (konfrontacyjne), zmierzające do tego, aby uzyskać jednostronne ustępstwa partnera, zrealizować wyłącznie własne cele, niekiedy za wszelką cenę, poprzez wywieranie presji na partnera, stawianie mu ultimatum, manipulowanie nim, wykorzystywanie jego niewiedzy czy dobrej woli itp.

Poniżej usystematyzowano techniki negocjacji budżetowych, uwzględniając ich dwa podziały przedstawione powyżej oraz dokonując ich wyboru z bogatej literatury przedmiotu (Dawson, 1999; Karrass, 1984; Kozina, 2018).

4. Techniki otwierania negocjacji budżetowych

W tej fazie realizowane są następujące działania:

- nawiązanie kontaktu i kształtowanie atmosfery negocjacji,
- prezentowanie i ocena wstępnych ofert,
- ustalenie obszaru wspólnych celów i interesów,
- identyfikacja różnic między stronami i celów konfliktowych.

W tabeli 16.2 zawarto zestawienie omawianych narzędzi.

Spośród tych narzędzi największe znaczenie ma technika „mierz wysoko”, dotycząca poziomu pierwszej oferty, który w istotnym stopniu wpływa na końcowy wynik negocjacji. Chodzi zatem o wstępne ustalenie wysokiego pułapu wymagań dla osiągnięcia jak najlepszego rezultatu końcowego, przy zachowaniu wrażenia, że oferta ta mieści się w granicach rozsądku i jest możliwa do przyjęcia przez partnera. Pozwala to na dodanie sobie siły, pewności siebie i odporności na ewentualne próby zdyskredytowania oferty, jak również umożliwia stawianie się w oczach partnera bardziej przekonującym. Konieczny warunek skuteczności

rozważanej techniki to uwierzenie w atrakcyjność, wiarygodność i rzetelność swojej oferty. Nie należy zaczynać wyżej niż jest się w stanie uargumentować. Gdy wstępne żądania są faktycznie wygórowane, należy zaznaczyć gotowość do ustępstw, aby zachęcić partnera do negocjacji. Ponadto im mniej się wie o partnerze, tym większe powinny być wstępne żądania, gdyż może on być skłonny zaakceptować więcej, niż można się spodziewać, mieć w zanadru wiele zaskakujących argumentów, poza tym łatwiej nawiązać z nim dobre stosunki, zachęcić do współdziałania, czyniąc potem większe ustępstwa. Im lepiej poznamy partnera i jego potrzeby, tym łatwiej będzie uzgodnić możliwą do akceptacji ofertę. I odwrotnie, gdy druga strona nas nie zna, jej żądania wstępne mogą być bardziej wygórowane (Dawson, 1999, s. 15-24).

Tabela 16.2. Techniki otwierania negocjacji budżetowych

Nastawione na współdziałanie (kooperacyjne)	Zorientowane na współzawodnictwo (konfrontacyjne)
Kreowanie pozytywnego klimatu negocjacji	Odmowy podejmowania negocjacji
Efektu pierwszego wrażenia	Przedstawienia kwestii „nienegocjowanych”
Ustalenia kolejności diskutowanych kwestii	Ultimatum („przyjmij albo odrzuć, tak czy nie”)
Ustalenia wysokiego poziomu wymagań („mierz wysoko, żądaj wiele, a otrzymasz wiele”)	Szokującego otwarcia (oferty), polaryzacji żądań
Podstawowe reguły prezentacji (siebie i firmy)	Ponad i poniżej (szokującej odpowiedzi)
Sondowania partnera („próbne balonu”)	Podnoszenia poziomu wstępnych wymagań, dokręcania śruby (imadła)
Składania go do przedstawienia pierwszej oferty	Udawania niezdecydowanego sprzedawcy
Niezgadania się na pierwszą ofertę	Darmowej przysługi
Oferty łatwego kompromisu („krakowskim targiem”)	

Źródło: opracowanie własne.

Podczas negocjacji budżetowych stosowanie tej techniki jest uzasadnione tym, że przy ograniczonych zwykle zasobach zyskuje się większe pole manewru do z zasady koniecznych ustępstw w dalszej części negocjacji.

Z kolei dobrym przykładem narzędzi negocjacji z drugiej grupy jest technika „szokującego otwarcia (polaryzacji żądań)”. Polega ona na wywieraniu nacisku na drugą stronę negocjacji poprzez ustalenie pierwszej oferty na absurdalnym (nieuzasadnionym, nierealistycznym) poziomie, zdecydowanie odbiegających od oczekiwań partnera, celem ich zmniejszenia. Może to obniżyć wiarygodność negocjatora, zirytować partnera, a przez to utrudnić prowadzenie negocjacji, a nawet doprowadzić do ich zerwania (gdy różnica wymagań jest zbyt duża). Skuteczność tej techniki jest tym większa, im trudniej taką ofertę porównać z innymi propozycjami, głównie ze względu na ograniczenia informacyjne. Zalecana jest przy tym ostrożność własnej reakcji: partner może tylko chcieć zorientować się, jakie są granice ewentualnej akceptacji proponowanych warunków. Jest to istotne zwłaszcza wtedy, gdy ewentualne porozumienie byłoby dla obu stron bardzo

korzystne. Jeśli nie, to zaleca się zagrożenie przerwaniem rozmów, a w ostateczności zerwanie negocjacji (Jankowski, Sankowski, 1995, s. 56-57).

W negocjacjach budżetowych technika ta ma zastosowanie wtedy, gdy wykorzystujący ją uczestnik negocjacji ma dużą siłę przetargową, zwykle wspartą odpowiednim mandatem politycznym, może więc zgłaszać nierealistyczne żądania. Jest także skuteczna przy niedoinformowaniu innych uczestników negocjacji, co nie pozwala na obiektywną ocenę zbyt wysokich wymagań jednej z grup interesów.

5. Techniki właściwych negocjacji budżetowych

W tej fazie realizowane są następujące działania (wielokrotnie, w różnych konfiguracjach i zmiennej kolejności):

- składanie i ocenianie propozycji,
- formułowanie oczekiwań i wysuwanie żądań,
- wymiana ustępstw,
- argumentowanie i kontrargumentowanie,
- zadawanie pytań i odpowiadanie na nie,
- zgłaszanie zastrzeżeń i wyjaśnianie wątpliwości,
- wymiana i analizowanie informacji,
- rozwiązywanie problemów,
- sterowanie negocjacjami – przejmowanie kontroli itp.

W tabeli 16.3 zawarto zestawienie omawianych narzędzi.

Jeśli chodzi o „zasady ustępowania”, najważniejszą regułą jest to, iż sposób ustępowania jest ważniejszy niż same ustępstwa. Jeśli jest niewłaściwy, może wzbudzić wzrost oczekiwań partnera na kolejne propozycje. Najważniejsze reguły szczegółowe ustępowania są następujące:

1. Ustępstwa powinny być niewielkie, ponieważ ludzie zauważają głównie fakt ustępstwa, mniejszą wagę przywiązując do jego wielkości.
2. Za każdym razem, gdy partner domaga się ustępstw, powinno zażądać się czegoś w zamian, jakiejś rekompensaty (za każde ustępstwo należy coś uzyskać), zadając pytanie: „jeżeli będę mógł to dla pana zrobić, to co pan zrobi (będzie mógł zrobić) dla mnie?” (bez kategoriycznych żądań).
3. Jeżeli poczyni się ustępstwo na rzecz partnera, należy niezwłocznie poprosić o odwzajemnienie się tym samym. Nie wolno oczekiwać, że nastąpi to później, gdyż każde ustępstwo na rzecz drugiej strony bardzo szybko traci na wartości.
4. Należy upewnić się, że partner rozumie i właściwie ocenia wartość ustępstwa.

Tabela 16.3. Techniki właściwych negocjacji budżetowych

Nastawione na współdziałanie (kooperacyjne)	Nastawione na współzawodnictwo (konfrontacyjne)
Unikania irytowania partnera	Wojny pozycyjnej
Składania ofert (propozycji)	Ekstremalnego stanowiska („wędzonego śledzia”)
Koncentracji na sprawach zasadniczych	Rosyjskiego (wschodniego) frontu
Techniki interaktywne – koncentracji na interesach, poszerzenia zakresu negocjacji, redukcji kosztów, kompensacji kosztów, odszkodowania, wymiany „coś za coś”, dopasowania, łączenia interesów, rozwiązania problemu	Blokującej oferty
Szczegółowe zasady ustępowania	Konkurencji („Arki Noego”, „kupna po chińsku”)
Przechwytywania inicjatyw	Akredytacji (dyskredytacji)
Podnoszenia atrakcyjności oferty („skwierczenie”)	Pozornych ustępstw („zamienić strzyk siekierę na kiję”)
Sytuacji hipotetycznej („co by było, gdyby?”)	Składania obietnic bez pokrycia („nagrody w raju”)
Nieporównywalnych kwestii („jabłka i gruszki”)	Rozbijania na drobne („śmieszne pieniądze”)
Dodawania (odejmowania), optyka z Brooklynu sprzedaży z przełącznikiem i propozycji TAK z rozpędu	Udawania naiwnego (faktów dokonanych), jednostronnego założenia
Eskalacji żądań („no i co z tego”), „salami” i „ziarnko do ziarnka”	Ograniczeń (złamanej nogi, protezy)
Wskazania ewentualnych konsekwencji lub przeciwnego przykładu	Ograniczeń finansowych („pustego portfela”)
Manewrowania	Obarczenia partnera własnym problemem („kukulcze jajo”, „gorący ziemniak”)
Sondowania („połowu”)	Ograniczonego pełnomocnictwa (wyższej instancji, związanych rąk)
Odsłonięcia pomnika	Wilka w owczej skórze (porucznika Columbio)
Składania obietnic	Dobry (sympatyczny)/zły (twardy) facet (policjant)
Okazywania zaskoczenia (udawanego szoku)	Celowej pomyłki
Reagowania na obiekcje	Wybiórczego obiektywizmu
Kwestionowania kryteriów	Pułapki informacyjnej
Gry w eksperta	Odwracania uwagi (pozorowanej walki)
Tysiąca wyjątków	Zabójczego stwierdzenia (pytania)
Rozstajnych dróg	Adwokata (Perry Masona)
Zachowania twarzy	Założenia – pułapki
Przeciwdziałania trudnym sytuacjom negocjacyjnym (pat, impas, zastój)	Wykorzystania słabszej pozycji partnera („sprzedaj tanio – zdobądź reputację”)
Szczegółowe zasady mediacji	Budzenia umarłego, dzielenia i rządzenia
Odroczenia dyskusji (odłożmy to na później)	Doprowadzenia do impasu
Odroczenia negocjacji i przerw (gra czasem)	Grózb i blefowania
Podsumowań	Presji miejsca lub czasu, nieprzekraczalnego terminu (gry na zwłokę)
	Ultimatum, zobowiązań i ponaglącego zamknięcia

Źródło: opracowanie własne.

5. Ustępować należy powoli i niełatwo. Partner najprawdopodobniej nie będzie wystarczająco usatysfakcjonowany ze zbyt łatwego i szybkiego ustępstwa.
6. Nigdy nie należy rzucać na szalę wszystkiego, co może się zaoferować, tylko dlatego, że partner oczekuje „ostatecznej i finalnej” propozycji lub mówi, że „nie lubi negocjować”.
7. Nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione, nie zawsze jest to pożądane, konieczne czy sprawiedliwe.
8. Kolejne ustępstwa powinny być różnej wielkości, ponieważ gdy będą stały, równe, partner nigdy nie przestanie domagać się następnych.

9. Należy stopniowo zmniejszać wielkość kolejnych ustępstw, aby wzbudzić u partnera przeświadczenie, że nie powinien zwlekać z podpisaniem umowy, gdyż zbliżamy się do limitów naszych możliwości, że osiągnął wszystko, co mógł.
10. Ostatnie ustępstwo ma być nieznaczne, dla stworzenia odpowiedniej atmosfery negocjacji.
11. Nie wolno ustępować jako pierwszy w ważnych sprawach, gdyż osłabia to istotnie pozycję negocjacyjną.
12. Trzeba wystrzegać się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji (z analogicznego powodu jak wyżej).
13. Nie należy okazywać zadowolenia z pierwszego ustępstwa partnera.
14. Powinno się dobrze zrozumieć wszystkie wymagania drugiej strony, zanim zacznie się czynić jakiegokolwiek ustępstwa.
15. Nie należy zakładać, że oponent rozumie korzyści z uzyskanych ustępstw, należy o nich pamiętać i od czasu do czasu przypominać partnerowi.

W negocjacjach budżetowych zwykle powyższe reguły są niezbędne do osiągnięcia kompromisu, czyli otrzymania pewnych korzyści, nawet za poświęcenie innych potrzeb w dążeniu do zdobycia niezbędnej równowagi w budżecie.

Do sposobu ustępowania w negocjacjach odnoszą się również techniki konfrontacyjne, ukierunkowane na osiągnięcie jak największych korzyści własnych poprzez domaganie się jednostronnych ustępstw od partnera. Przykładem jest technika „pozornych ustępstw (zamienił stryjek siekierkę na kijek)”. Polega ona na tym, że w zamian za znaczne ustępstwo partnera oferujemy własne, przy czym jest ono nieekwiwalentne, tj. niewielkie i lub dotyczy nieistotnej dla nas kwestii. Postępuje się tak w celu uzyskania dużych korzyści kosztem drugiej strony, czyli małymi ustępsstwami własnymi.

Podczas negocjacji budżetowych technika ta jest często stosowana, aby przeforsować własne propozycje, głównie co do wydatków potrzebnych do zaspokojenia potrzeb danej grupy interesów.

6. Techniki zamykania negocjacji budżetowych

W tej fazie realizowane są następujące działania:

- wzajemne przekonywanie do końcowych ustaleń,
- zgłaszanie i wyjaśnianie wątpliwości oraz zastrzeżeń,
- wysuwanie żądań i ewentualne ustępstwa dodatkowe,
- uzgadnianie merytorycznych warunków porozumienia.

W tabeli 16.4 zawarto zestawienie omawianych narzędzi.

Tabela 16.4. Techniki zamykania negocjacji budżetowych

Nastawione na współdziałanie (kooperacyjne)	Nastawione na współzawodnictwo (konfrontacyjne)
Zamykania negocjacji w odpowiednim momencie Dochodzenia do ostatecznych rozwiązań Tworzenia atmosfery zachęcającej do przyjęcia propozycji Działania prewencyjne: wprowadzanie nadcelu, absorpcja protestu, perswazja dla akceptacji dokonanych ustaleń Redukcja niezadowolonia – perswazja dla wykazania korzyści dokonanych ustaleń, modelowanie niezadowolonia, zachęcanie partnera do artykulacji niezadowolonia	Faktów dokonanych Szybkiego zamknięcia (zbliżona do poprzedniej) Strategiczny szkic porozumienia (zbliżona do poprzednich) Kwestionowania porozumienia („tak, ale ...”) Oskubywania („jeszcze coś”) Drżącej ręki Zdechłej ryby Wycofywania oferty

Źródło: opracowanie własne.

Przykładem kooperacyjnej techniki zamykania negocjacji jest „tworzenie atmosfery zachęcającej do przyjęcia propozycji”. Najlepszym sposobem jest zaoferowanie nieznacznego ustępstwa w końcowej fazie negocjacji, gdy partner jest już bliski akceptacji warunków i sfinalizowania porozumienia. Decyduje nie poziom atrakcyjności ustępstwa, lecz moment jego zaoferowania. Nie może ono dotyczyć najważniejszej kwestii, ale musi być zauważalne. Nigdy nie wolno odsłaniać wszystkich kart, powinno się mieć coś w zanadrzu. Należy pozostawić partnera w poczuciu wygranej (Dawson, 1999, s. 103-106).

W negocjacjach budżetowych zastosowanie takiej techniki pozwala uzyskać satysfakcję, jeśli nie wszystkich, to na pewno większości stron. Poprzez oferowanie sobie nawzajem „drobnych przysług”, pod warunkiem, że niewiele kosztują.

Spośród narzędzi konfrontacyjnych stosowanych przy zamykaniu negocjacji warto zwrócić uwagę na technikę „kwestionowania porozumienia (tak, ale...)”. Polega ona na zgłaszaniu drugiej stronie kolejnych wątpliwości i zastrzeżeń w stosunku do przyjętego porozumienia, kwestionowanie jego warunków, tzw. „drobnych punktów”. Po ewentualnym uzyskaniu zgody na pierwsze zastrzeżenie następuje wynajdywanie kolejnego itd.

Podczas negocjacji budżetowych jest niejako naturalne staranie się, aby jeszcze coś uzyskać, przysłowiowym „rzutem na taśmę”, zwłaszcza jeżeli jest możliwość wykorzystania ewentualnych rezerw, szczególnie gdy inne grupy interesów nie mają uzasadnionych pomysłów na ich zagospodarowanie, co jednak zdarza się rzadko.

7. Zakończenie

Reasumując, należy podkreślić, że przedstawiona systematyka technik prowadzenia negocjacji budżetowych może stanowić użyteczne narzędzie ich prowadzenia, swoistą „skrzynkę narzędziową” rozwiązywania wielu praktycz-

nych problemów. Nie jest jednakże wyczerpująca, gdyż szersza prezentacja tych technik przekracza rozmiary niniejszego opracowania. Powyższe zestawienia obejmują więc zbiór najczęściej wykorzystywanych i, jak się wydaje, najbardziej skutecznych narzędzi rozważanych negocjacji.

Prezentowana koncepcja jest efektem pierwszego etapu badań w omawianym obszarze. Stanowi zatem propozycję wstępną, niepretendującą do ostatecznych rozstrzygnięć. Badania będą kontynuowane w celu konkretyzacji rozważań poprzez wskazanie szczegółowych celów i zakresu ich zastosowania oraz rozszerzenie ich zbioru o nowe i specyficzne narzędzia, a także opracowanie zasad i kryteriów oceny ich efektywności. Planowana jest ponadto empiryczna weryfikacja ich przydatności w oparciu o wybrane przypadki praktyczne.

Bibliografia

1. Dawson, R. (1999). *Sekrety udanych negocjacji*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
2. Jankowski, W.B., Sankowski, T.P. (1995). *Jak negocjować*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
3. Kamiński, J. (2003). *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Poltext.
4. Karras, C.L. (1984). *Give & Take. The Complete Guide To Negotiating Strategies & Tactics*. New York: Thomas Y. Crowell Company.
5. Kozina, A. (2018). *Zasady negocjacji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
6. Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M. (2018). *Zasady negocjacji*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
7. Mansfeldova, Z. (2005). Executive-Legislative Relations in the Budgeting Process in the Czech Republic. *Sociologický Časopis/Czech Sociological Review*, 3(41).
8. Peters, K. (2001). When reform comes into play: budgeting as negotiations between administrations. *Accounting, Organizations and Society*, 6(26).
9. Riedl, B. (2019). *Getting To Yes: A History of Why Budget Negotiations Succeed, and Why They Fail*. New York: Manhattan Institute.
10. Rockmann, K.W., Langfred C.W., Cronin M.A. (2020). *Negotiation: Moving From Conflict to Agreement*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
11. Thompson, L. (2013). *The Truth About Negotiations*. New Jersey: FT Press.

Analiza organizacyjno-ekonomiczna funkcjonowania zintegrowanego systemu gospodarki odpadami komunalnymi¹

Artur Jachimowski

1. Wprowadzenie

Zarządzanie odpadami stanowi jedno z najważniejszych wyzwań w gospodarce i ochronie środowiska. Dlatego priorytetem staje się stworzenie systemu wspierającego działania na rzecz ograniczania ilości wytwarzanych odpadów oraz ich zagospodarowywania. Można zauważyć, że w ciągu ostatniej dekady gospodarka odpadami komunalnymi stała się istotnym elementem działań na rzecz ochrony środowiska, które z kolei wymagają znacznych nakładów finansowych i organizacyjnych.

Każda gmina w Polsce zobligowana jest do organizacji na swoim terenie zintegrowanej gospodarki komunalnej, przy zachowaniu zasady, że „zanieczyszczający” ponosi koszty swojej działalności (Dyrektywa, 2004). Takie działania służą uświadomieniu mieszkańcom, że aby gmina mogła zapewnić im odpowiedni komfort życia, muszą oni płacić gminie, bowiem z ich opłaty celowej (a nie z podatku, ponieważ podatek gmina może przeznaczyć na inne cele) gmina ma obowiązek zapewnić funkcjonowanie zintegrowanego systemu gospodarki odpadami komunalnymi (ZSGOK). Zintegrowany, czyli tzw. „zapięty” pod względem organizacyjnym i technologicznym – od momentu powstawania odpadów, poprzez ich gromadzenie, transport, przetwórstwo, unieszkodliwianie i maksymalne zmniejszanie pozostałości balastowych. Wszystko to powinno być zrealizowane w równowadze pomiędzy akceptowalnymi kosztami a zasadami

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków na badania POTENCJAŁ 2020 Katedry Technologii i Ekologii Wyrobów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

ochrony środowiska. Zintegrowany system gospodarki odpadami komunalnymi oznacza również uwzględnienie w swojej strukturze następujących aspektów:

- edukacji ekologicznej,
- zorganizowanej selektywnej zbiórki odpadów komunalnych,
- przeróbki selektywnie wybranych frakcji w celu ich dalszego wykorzystania lub deponowania,
- wykonania składowiska zgodnie ze współczesnym stanem techniki i jego odpowiednią eksploatacją itd.

Aby sprostać wymaganiom, które narzuca zorganizowana gospodarka odpadami komunalnymi, należy w pierwszej kolejności ustalić odpowiednie uwarunkowania prawne i to w taki sposób, aby były przejrzyste i zrozumiałe dla każdego oraz nie prowadziły do różnego rodzaju konfliktu interesów i chaosu (Staszczuk, 2014, s. 30).

Celem artykułu jest przedstawienie organizacji poszczególnych elementów zintegrowanego systemu gospodarki odpadami komunalnymi na terenie Gminy Miejskiej Kraków oraz dokonanie analizy kosztów funkcjonowania tego systemu w latach 2014-2020. Wykonana analiza obejmuje koszty poniesione przez gminę miejską w związku z odbieraniem, transportem, zbieraniem, odzyskiem, recyklingiem i unieszkodliwianiem odpadów komunalnych, tworzeniem i utrzymaniem punktów selektywnego zbierania odpadów, edukacją ekologiczną w zakresie prawidłowego postępowania z odpadami komunalnymi oraz obsługą administracyjną tego systemu.

2. Organizacja zintegrowanego systemu gospodarki odpadami komunalnymi w Krakowie

Zgodnie ze znowelizowaną *Ustawą z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach* (Dz. U. z 2021 r. poz. 888) gmina odpowiedzialna jest za zorganizowanie odbioru i zagospodarowanie odpadów komunalnych odebranych od właścicieli nieruchomości. Natomiast mieszkaniec (lub w jego imieniu administrator lub zarządca nieruchomości) zobowiązany jest do uiszczenia opłaty na konto gminy za gospodarowanie odpadami komunalnymi. Zgodnie z definicją podaną w *Ustawie z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach* (Dz.U. z 2021 r. poz. 779, 784) gospodarowanie odpadami to „zbieranie, transport, przetwarzanie odpadów, łącznie z nadzorem nad tego rodzaju działaniami, jak również późniejsze postępowanie z miejscami unieszkodliwiania odpadów oraz działania wykonywane w charakterze sprzedawcy odpadów lub pośrednika w obrocie odpadami”. Należy również pamiętać, że obowiązkiem gminy jest nadzór nad pra-

widłowym zagospodarowaniem i unieszkodliwianiem odebranych od właścicieli nieruchomości odpadów komunalnych.

Gmina Miejska Kraków objęła systemem odbierania odpadów komunalnych wszystkie nieruchomości położone w granicach administracyjnych miasta. Natomiast Uchwałą Nr LII/697/12 w dniu 11 lipca 2012 r. Rada Miasta Krakowa powierzyła Miejskiemu Przedsiębiorstwu Oczyszczania Spółce z ograniczoną odpowiedzialnością w Krakowie (MPO Sp. z o. o.) obowiązkowe zadanie własne gminy utrzymania czystości i porządku na terytorium Gminy Miejskiej Kraków.

W celu zorganizowania odbioru odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości oraz wyznaczenia punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych Gmina Miejska Kraków została podzielona na pięć sektorów (rys. 17.1):

- Sektor I obejmujący Dzielnice: I, II, III i XIV,
- Sektor II obejmujący Dzielnice: IV, V, VI i VII,
- Sektor III obejmujący Dzielnice: VIII, IX i X,
- Sektor IV obejmujący Dzielnice: XI, XII i XIII
- Sektor V obejmujący Dzielnice: XV, XVI, XVII i XVIII.



Rysunek 17.1. Podział Gminy Miejskiej Kraków na sektory odbioru odpadów

Źródło: <https://mpo.krakow.pl/pl/mieszkanicy/harmonogramy/sektory> (dostęp: 05.05.2021).

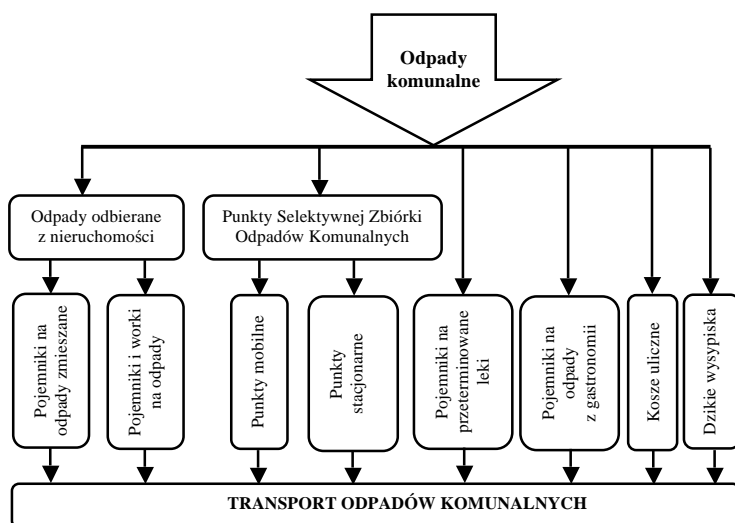
Odbiór i transport odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości z terenu Gminy Miejskiej Kraków realizowany będzie w okresie od 1 kwietnia 2020 r. do 31 marca 2022 r. przez konsorcjum czterech firm. Na podstawie umów zawartych między MPO w Krakowie (zarządzającym tym systemem) a konsorcjum firm powyższe zadanie będzie realizowane w zakresie:

- odbierania i transportu odpadów do instalacji przetwarzania odpadów komunalnych,
- odbierania, transportu i zagospodarowania odpadów kuchennych ulegających biodegradacji.

Dokładny schemat organizacji odbioru odpadów komunalnych na terenie Gminy Miejskiej Kraków przedstawiono na rysunku 17.2.

Zgodnie z zapisami *Rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 29 grudnia 2016 r. w sprawie szczegółowego sposobu selektywnego zbierania wybranych frakcji odpadów* (Dz.U. z 2019 r. poz. 2028), od 1 kwietnia 2019 r. na terenie Gminy Miejskiej Kraków został wprowadzony nowy system selektywnej zbiórki odpadów komunalnych. Zakłada on, że właściciel nieruchomości deklarujący chęć selektywnej zbiórki odpadów komunalnych bezpośrednio na terenie nieruchomości („u źródła”) powinien przestrzegać następujących zasad (UMK, 2021):

- papier jest gromadzony w pojemniku koloru niebieskiego oznaczonym napisem „Papier”,
- szkło jest gromadzone w pojemniku koloru zielonego oznaczonym napisem „Szkło”,
- metale i tworzywa sztuczne są gromadzone w pojemniku koloru żółtego oznaczonym napisem „Metale i tworzywa sztuczne”,
- odpady ulegające biodegradacji ze szczególnym uwzględnieniem bioodpadów są gromadzone w pojemniku koloru brązowego z napisem „Bio”.



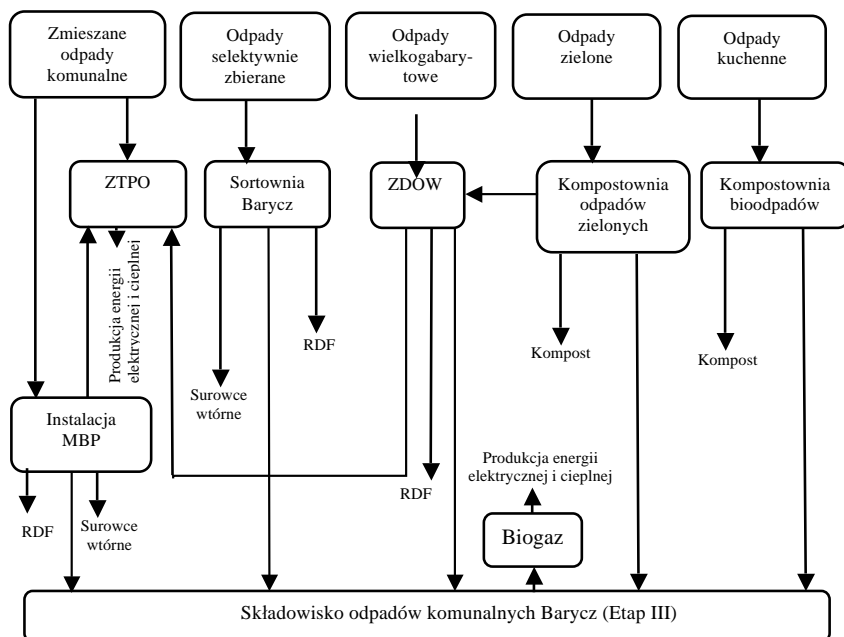
Rysunek 17.2. Schemat organizacji odbioru odpadów komunalnych w Krakowie

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na stronie www.mpo.kraków.pl (dostęp: 05.05.2021).

MPO zarządza operacyjnym systemem gospodarki odpadami komunalnymi. W ramach monitorowania i kontroli prowadzenia działalności w zakresie przetwarzania odpadów wprowadziło (UMK, 2021):

- segregację wszystkich otrzymanych rodzajów odpadów w procesie przetwarzania,
- selektywne magazynowanie odpadów wytwarzanych oraz przetwarzanych,
- miejsce do bezpiecznego magazynowania wytwarzanych i przetwarzanych odpadów,
- odpowiednią ilość powierzchni magazynowej do magazynowania odpadów wytwarzanych i poddawanych przetwarzaniu,
- szkolenia pracowników w zakresie prawidłowego postępowania z odpadami, zwłaszcza niebezpiecznymi, w tym ich segregacji i selektywnego magazynowania,
- kontrole na poszczególnych stanowiskach pracy w zakresie prawidłowego funkcjonowania urządzeń,
- kontrole przestrzegania procedur prowadzenia procesów technologicznych oraz w zakresie prawidłowego postępowania z odpadami wytwarzanymi i przetwarzanymi,
- kontrole stanu technicznego posiadanych instalacji maszyn i urządzeń,
- racjonalną i oszczędną gospodarkę materiałową.

Aktualnie MPO zarządza wszystkimi gminnymi instalacjami do przetwarzania i zagospodarowania odpadów w ramach ZSGOK. Wyjątek stanowi Zakład Termicznego Przekształcania Odpadów (ZTPO), którego właścicielem i operatorem jest Krakowski Holding Komunalny SA. Należy podkreślić, że ZTPO jest elementem zamykającym system gospodarki odpadami, do którego trafiają również odpady komunalne w ramach ZSGOK (Wąsowicz i in., 2018, s. 60). Schemat funkcjonowania krakowskiego systemu gospodarki odpadami ze szczególnym uwzględnieniem przepływu poszczególnych strumieni odpadów do instalacji ich przetwarzania przedstawiono na rysunku 17.3. Odpady gromadzone na terenie Gminy Miejskiej Kraków odbierają i transportują firmy wyłonione w postępowaniu przetargowym do wskazanych przez MPO instalacji przetwarzania odpadów komunalnych, takich jak: kompostownia bioodpadów i odpadów zielonych, instalacja mechaniczno-biologicznego przetwarzania odpadów, zakład termicznego przekształcania odpadów, zakład demontażu odpadów wielkogabarytowych, sortownia selektywnie zbieranych odpadów oraz składowisko odpadów komunalnych Barycz.



Objaśnienia: ZTPO – Zakład Termicznego Przekształcania Odpadów, MBP – Mechaniczno-Biologiczne Przetwarzanie, ZDOW – Zakład Demontażu Odpadów Wielkogabarytowych, RDF – Paliwo z odpadów

Rysunek 17.3. Schemat zagospodarowania odpadów komunalnych w Krakowie

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na stronie www.mpo.krakow.pl (dostęp: 05.05.2021) oraz http://www.forum-dyktorow.pl/zipy/mat,zakopane,2018/2.KMPO_Krakow.pdf (dostęp: 05.05.2021).

Należy wziąć pod uwagę, że dla prawidłowego funkcjonowania zintegrowanego systemu gospodarki odpadami wymagana jest określona hierarchia postępowania z odpadami oraz spełnienie standardów dla odpadów komunalnych, ze szczególnym uwzględnieniem:

- recyklingu, któremu powinno być poddawane 60% odpadów do 2025 r.,
- recyklingu, któremu powinno być poddawane 65% odpadów do 2030 r.,
- redukcji składowania odpadów do maksymalnie 10% do 2030 r.,
- wprowadzenia we wszystkich gminach systemów selektywnego odbierania odpadów zielonych i innych bioodpadów u źródła – do końca 2021 r. (Famielec i in., 2019, s. 303).

3. Koszty funkcjonowania systemu gospodarki odpadami komunalnymi

Analiza kosztów poniesionych przez Gminę Miejską Kraków w związku z odbieraniem, odzyskiem, recyklingiem i unieszkodliwianiem odpadów komunalnych została przeprowadzona dla siedmioletniego okresu badań (2014-2020).

W tabeli 17.1 przedstawiono koszty funkcjonowania zintegrowanego systemu gospodarki odpadami komunalnymi w Krakowie z podziałem na następujące kategorie:

- odbieranie, transport i zbieranie odpadów komunalnych,
- przetwarzanie (odzysk i unieszkodliwianie) odpadów komunalnych w instalacjach,
- koszty tworzenia i utrzymania punktów selektywnej zbiórki odpadów komunalnych,
- koszty obsługi administracyjnej systemu,
- koszty edukacji ekologicznej w zakresie prawidłowego postępowania z odpadami komunalnymi,
- koszty dodatkowe, np. utworzenia i utrzymania punktów napraw oraz ponownego użycia produktów lub części produktów niebędących odpadami albo usunięcie odpadów komunalnych z miejsc nieprzeznaczonych do ich składowania i magazynowania w rozumieniu ustawy z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach.

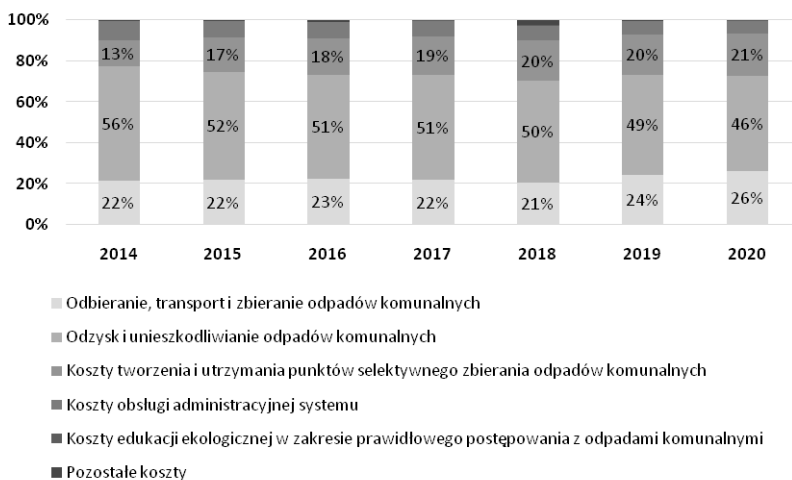
Tabela 17.1. Koszty funkcjonowania ZSGOK w Krakowie w latach 2014-2020

Charakterystyka kosztów [zł]	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Odbieranie, transport i zbieranie odpadów komunalnych	30044302	37535072	39306202	40676229	41868798	55995715	62640291
Odzysk i unieszkodliwianie odpadów komunalnych	76923908	87969737	87920077	93905534	100953783	111780141	109762187
Koszty tworzenia i utrzymania PSZOK	17312618	29116725	30961261	35052684	39602628	45432081	50036115
Koszty obsługi administracyjnej systemu	13612174	13787907	13239479	13638013	14686607	15159661	15038318
Koszty edukacji ekologicznej	0	0	0	643962	561889	685525	154626
Pozostałe koszty	116750	192001	1999050	0	5063031	139978	0
Koszty całkowite	138009752	168601444	173426070	183916423	202736736	229193101	237631537

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Analizy stanu gospodarki odpadami komunalnymi w Gminie Miejskiej Kraków, 2014-2020*.

Z badań przeprowadzonych w latach 2014-2020 wynika (rys. 17.4), że największy udział w kosztach funkcjonowania zintegrowanego systemu gospodarki odpadami komunalnymi na terenie Gminy Miejskiej Kraków stanowiły koszty przetwarzania odpadów komunalnych (46%-56%), które obejmowały koszty zagospodarowania: niesegregowanych (zmieszanych) odpadów komunalnych w instalacji do mechaniczno-biologicznego przetwarzania odpadów, odpadów komunalnych w kompostowni odpadów zielonych, selektywnie zbieranych odpadów komunalnych w sortowniach, odpadów komunalnych w Zakładzie Demontażu Odpadów

Wielkogabarytowych, Sprzętu Elektrycznego i Elektronicznego, odpadów komunalnych w instalacji do konfekcjonowania odpadów komunalnych, zmieszanych odpadów komunalnych w Zakładzie Termicznego Przekształcania Odpadów, odpadów biodegradowalnych i kuchennych oraz innych odpadów komunalnych w instalacjach nienależących do MPO i Krakowskiego Holdingu Komunalnego (KHK).



Rysunek 17.4. Procentowy udział kosztów funkcjonowania ZSGOK w Krakowie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Analizy stanu gospodarki odpadami komunalnymi w Gminie Miejskiej Kraków, 2014-2020*.

Koszty odbierania, transportu i zbierania odpadów komunalnych wahały się od 21% do 26% całkowitych kosztów utrzymania systemu. Koszty tworzenia i utrzymania punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych kształtowały się na poziomie 13%-21% kosztów całego systemu i obejmowały koszty: tworzenia PSZOK, obsługi odpadów wielkogabarytowych i odpadów zielonych, obsługi pojemników na szkło typu igloo i innych niż typu igloo oraz obsługi zbierania odpadów o kodzie 20 01 32 – przeterminowane leki.

Koszty obsługi administracyjnej tego systemu utrzymywały się na poziomie od 6% do 10% łącznych kosztów i obejmowały: koszty osobowe zatrudnionych pracowników MPO Sp. z o.o. z tytułu zarządzania systemem, koszty administracyjne Gminy Miejskiej Kraków, utrzymywania serwisu informatycznego, szkolenia pracowników, materiałów biurowych, a także koszty mediów (prąd, poczta, telefon itp.).

Odrębną kategorię kosztów funkcjonowania systemu stanowi edukacja ekologiczna w zakresie prawidłowego postępowania z odpadami komunalnymi,

której wartość kosztów w ostatnich czterech latach wahała się między 154 626 zł (2020 r.) a 685 525 zł (2019 r.).

Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2019 poz. 1579), która weszła w życie z dniem 6 września 2020 r., dawała samorządom rok na dostosowanie się do nowych przepisów. Zgodnie z jej zapisami konieczne są zmiany w zintegrowanym systemie gospodarki odpadami komunalnymi na terenie Gminy Miejskiej Kraków w zakresie prowadzenia selektywnej zbiórki odpadów komunalnych przez mieszkańców, co spowoduje m.in. wyższe koszty transportu odpadów. Dodatkowo Ustawodawca zaproponował maksymalne wysokości opłat, jakie mogą ustalać gminy za pojemniki w nieruchomościach niezamieszkałych, co w konsekwencji spowoduje mniejsze wpływy z opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi o ok. 20 mln zł w skali roku. Skutkiem tych zmian jest wzrost kosztów gospodarowania odpadami komunalnymi, a także spadek dochodów, z których finansowane są gminne systemy gospodarki odpadami.

Rosnące koszty funkcjonowania systemu gospodarki odpadami (co pokazują przeprowadzone analizy) oraz narzucane centralnie przepisy mówiące, że system ten musi samodzielnie się finansować (gmina nie może dopłacać z własnego budżetu), wymusiły opracowanie nowej metody obliczania stawek za gospodarowanie odpadami komunalnymi.

Stawki przyjęto na możliwie najniższym poziomie, który pozwala założyć, że przychody z ich tytułu pokryją wydatki Gminy Miejskiej Kraków na funkcjonowanie zintegrowanego systemu gospodarowania odpadami komunalnymi.

Na terenie Gminy Miejskiej Kraków w okresie od 31 stycznia do 28 lutego 2020 r. przeprowadzono konsultacje społeczne projektów uchwał Rady Miasta Krakowa w sprawie zmian w zintegrowanym systemie gospodarowania odpadami komunalnymi. W konsultacjach wzięło udział 17 388 osób, zgłoszono 7945 wniosków i uwag. Ponad 79% mieszkańców, którzy proponowali zmianę metody naliczania opłaty, opowiedziało się za ustaleniem wysokości opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi w zależności od liczby mieszkańców zamieszkujących daną nieruchomość.

Mając na uwadze powyższe, w dniu 16 września 2020 r. Rada Miasta Krakowa podjęła Uchwałę nr XLV/1197/20 w sprawie wyboru metody ustalenia opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi oraz ustalenia wysokości stawki takiej opłaty, od właścicieli nieruchomości, które zamieszkują mieszkańcy. Wysokość opłaty uzależniono od liczby mieszkańców zamieszkujących daną nieruchomość, stanowiącej iloczyn liczby mieszkańców zamieszkujących daną nieruchomość oraz stawki opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi (§ 1 ww. uchwały). Uchwała ta obowiązuje od 1 listopada 2020 r.

Zgodnie z ww. uchwałą wysokość miesięcznej stawki opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi od właścicieli nieruchomości, które zamieszkują mieszkańcy wynosi 23,00 zł od jednego mieszkańca zamieszkującego daną nieruchomość (UMK, 2021).

4. Zakończenie

Na terenie Gminy Miejskiej Kraków funkcjonuje zgodny z ustawą (Dz. U. z 2021 r. poz. 888.) zintegrowany system gospodarowania odpadami komunalnymi, obejmujący swoim zasięgiem zarówno nieruchomości, które zamieszkują mieszkańcy oraz nieruchomości, których nie zamieszkują mieszkańcy, ale powstają odpady komunalne, dla których składane są różne typy deklaracji. Zarządcą zintegrowanego systemu gospodarowania odpadami komunalnymi jest MPO Kraków, które w ramach tego systemu organizuje odbiór od mieszkańców odpadów komunalnych (zajmują się tym wyłonione w przetargu firmy) oraz zarządza instalacjami do ich przetwarzania.

Z pobranych od mieszkańców opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi gmina miejska pokrywa koszty funkcjonowania zintegrowanego systemu gospodarowania odpadami komunalnymi, które obejmują następujące koszty:

- odbierania, transportu, zbierania, odzysku i unieszkodliwiania odpadów komunalnych; tworzenia i utrzymania punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych,
- obsługi administracyjnej tego systemu,
- edukacji ekologicznej w zakresie prawidłowego postępowania z odpadami komunalnymi.

Należy podkreślić, że oszacowanie kosztów funkcjonowania systemu gospodarowania odpadami komunalnymi stanowi podstawę wyboru metody obliczania stawki opłaty. W przypadku Gminy Miejskiej Kraków po konsultacjach społecznych w ramach uchwały przyjęto, że wysokość opłaty uzależniona będzie od liczby mieszkańców zamieszkujących daną nieruchomość, stanowiącej iloczyn liczby mieszkańców zamieszkujących daną nieruchomość oraz stawki opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi

Bibliografia

1. *Analiza stanu gospodarki odpadami komunalnymi w Gminie Miejskiej Kraków za 2014 rok*, Urząd Miasta Krakowa, Kraków 2015.
2. *Analiza stanu gospodarki odpadami komunalnymi w Gminie Miejskiej Kraków za 2015 rok*, Urząd Miasta Krakowa, Kraków 2016.

3. *Analiza stanu gospodarki odpadami komunalnymi w Gminie Miejskiej Kraków za 2016 rok*, Urząd Miasta Krakowa, Kraków 2017.
4. *Analiza stanu gospodarki odpadami komunalnymi w Gminie Miejskiej Kraków za 2017 rok*, Urząd Miasta Krakowa, Kraków 2018.
5. *Analiza stanu gospodarki odpadami komunalnymi w Gminie Miejskiej Kraków za 2018 rok*, Urząd Miasta Krakowa, Kraków 2019.
6. *Analiza stanu gospodarki odpadami komunalnymi w Gminie Miejskiej Kraków za 2019 rok*, Urząd Miasta Krakowa, Kraków 2020.
7. *Analiza stanu gospodarki odpadami komunalnymi w Gminie Miejskiej Kraków za 2020 rok*, Urząd Miasta Krakowa, Kraków 2021.
8. *Dyrektywa 2004/35/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 kwietnia 2004 r. w sprawie odpowiedzialności za środowisko w odniesieniu do zapobiegania i zaradzania szkodom wyrządzonym środowisku naturalnemu* (Dz. Urz. UE L 143/56 z 30.04.2004).
9. Famielec, J., Wąsowicz, K., Żaba-Nieroda, R., & Famielec, S. (2019). Informacyjne uwarunkowania gospodarki odpadami komunalnymi w gminie. Studium przypadku. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 58, 301-311.
10. *Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 29 grudnia 2016 r. w sprawie szczegółowego sposobu selektywnego zbierania wybranych frakcji odpadów* (Dz.U. z 2019 r. poz. 2028).
11. Staszczuk, J. (2014). Biologiczna utylizacja odpadów komunalnych w instalacjach typu MBP oraz kompostowniach szansą dla małych i średnich aglomeracji i związków gmin na przykładzie Austrii. Czy Polskę będzie stać na normalność w gospodarce komunalnej i jej zintegrowany system? *Prace Instytutu Ceramiki i Materiałów Budowlanych*, 18, 28-40.
12. *Uchwała nr LII/697/12 Rady Miasta Krakowa z dnia 11 lipca 2012 r. w sprawie powierzenia Miejskiemu Przedsiębiorstwu Oczyszczania Sp. z o.o. w Krakowie obowiązkowego zadania własnego gminy utrzymania czystości i porządku na terytorium Gminy Miejskiej Kraków*.
13. *Uchwała nr XLV/1197/20 Rady Miasta Krakowa z dnia 16 września 2020 r. w sprawie wyboru metody ustalenia opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi oraz ustalenia wysokości stawki takiej opłaty* (Poz. 5946).
14. *Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach* (Dz.U. z 2021 r. poz. 779, 784).
15. *Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw* (Dz.U. 2019 poz. 1579).
16. *Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach* (Dz. U. z 2021 r. poz. 888.).
17. Wąsowicz, K., Famielec S., Chełkowski M. (2018). *Gospodarka odpadami komunalnymi we współczesnych miastach*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
18. www.mpo.krakow.pl (dostęp: 05.05.2021).
19. <https://mpo.krakow.pl/pl/mieszkanicy/harmonogramy/sektory> (dostęp: 05.05.2021)
20. http://www.forum-dyrektorow.pl/zipy/mat,zakopane,2018/2.KMPO_Krakow.pdf (dostęp: 05.05.2021).

Ekonomiczne aspekty rozszerzonej odpowiedzialności producenta w zakresie opakowań i odpadów opakowaniowych¹

Agnieszka Thier, Barbara Siuta-Tokarska, Katarzyna Żmija,
Krzysztof Hornicki

1. Wprowadzenie

Od czasów rewolucji przemysłowej najczęściej praktykowanym modelem zarządzania zasobami jest gospodarka linearna, oparta na stwierdzeniu „weź – zużyj – wyrzuć” lub „wyprodukuj – wykorzystaj – wyrzuć”. Podejście tego rodzaju bezspornie prowadzi jednak do szybkiego wyczerpania dostępnej puli surowców nieodnawialnych, znacznego wzrostu ilości powstających odpadów oraz ogólnej degradacji przyrody żywej i nieżywej. Jest to również postawa stojąca w opozycji do szeroko pojętego zrównoważonego rozwoju, w którym poszanowanie środowiska naturalnego, postęp gospodarczy oraz wzrost społeczny stanowią tak samo istotne oraz wzajemnie uzupełniające się czynniki zapewniające bezpieczeństwo i stabilizację na poziomie ogólnonarodowym. Propozycją odpowiedzi na wady gospodarki linearnej jest gospodarka o obiegu zamkniętym (GOZ), w której wszystkie zasoby podlegają efektywnemu wykorzystaniu przez możliwie długi okres, a wytwarzanie odpadów jest jak najbardziej zminimalizowane. Jednym z najważniejszych narzędzi ekonomicznych służących do praktycznego wdrażania modelu GOZ jest natomiast rozszerzona odpowiedzialność producenta (ROP), która ma szczególne znaczenie zwłaszcza w gospodarowaniu opakowaniami i odpadami opakowaniowymi.

Celem niniejszej pracy jest wskazanie powiązań i wzajemnych relacji pomiędzy zasadą „zanieczyszczający płaci”, koncepcją rozszerzonej odpowiedzialności

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

producenta (ROP) oraz modelem gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) w odniesieniu do wprowadzanych do obrotu opakowań i wytwarzanych odpadów opakowaniowych. Podczas badań i obserwacji autorzy przeprowadzili gruntowną analizę dostępnej literatury, obowiązujących i projektowanych aktów prawnych oraz doświadczeń praktycznych polskich przedsiębiorców funkcjonujących w krajowym systemie gospodarowania opakowaniami i odpadami opakowaniowymi.

2. Geneza i znaczenie rozszerzonej odpowiedzialności producenta

Nie da się ukryć, że zarówno w Polsce, jak i w innych krajach nadrzędnym celem podejmowanych aktywności społecznych i gospodarczych jest przede wszystkim wzrost gospodarczy oraz uzyskiwanie dochodów (Kostka, 2015). Postępujący od lat dynamiczny przyrost liczby ludności na świecie spowodował jednak podjęcie dyskusji na poziomie ogólnosiwiatowym w celu znalezienia rozwiązań mogących skutecznie pogodzić priorytety ekonomiczne i ekologiczne. Zanim stworzono pierwsze wytyczne dla modelu gospodarki o obiegu zamkniętym, została zdefiniowana zasada „zanieczyszczający płaci”, będąca aktualnie naczelną regułą prawa ochrony środowiska wszystkich państw członkowskich oraz filarem polityki ekologicznej Unii Europejskiej (Kuraś, 2012). Z założenia jest to jednak koncepcja ekonomiczna umożliwiająca efektywne pozyskiwanie i gromadzenie środków finansowych, przeznaczanych następnie na zapobieganie zanieczyszczeniom oraz funkcjonowanie instytucji i organów kontrolnych. Praktyczne rozumienie omawianej zasady wskazuje zatem, że koszty działań mających na celu likwidację zanieczyszczenia ma ponosić bezpośredni sprawca szkody w środowisku lub sprawca zagrożenia powstania tej szkody. Pomimo pewnej krytyki wskazującej na możliwość „kupienia sobie prawa do zanieczyszczenia”, zasada ta wydaje się właściwym mechanizmem do zrównoważonego kształtowania środowiska naturalnego oraz dyscyplinowania podmiotów z niego korzystających. Z zasady „zanieczyszczający płaci” wyewoluowała natomiast koncepcja rozszerzonej odpowiedzialności producenta, która nie tylko jest bezpośrednią jej pochodną, ale przede wszystkim stanowi praktyczne narzędzie jej realizacji. Zgodnie z prawodawstwem unijnym (OJ L 150/109) system ROP definiowany jest jako zestaw środków podejmowanych przez państwa członkowskie, zobowiązujących producentów produktów do ponoszenia finansowej lub organizacyjnej odpowiedzialności za gospodarowanie ich wyrobami na etapie cyklu życia, gdy stają się one odpadami. Z punktu widzenia teorii ekonomii koncepcja ROP wpisuje się natomiast w ekonomię klasyczną, jak również w kształtującą się ekonomię postkapitalistyczną i stanowi próbę przeniesienia do sfery realnej

paradygmatu o kluczowym znaczeniu zasobów przyrodniczych i ich racjonalnego wykorzystywania dla prawidłowego rozwoju gospodarki (Piontek, 2018). Patrząc z kolei przez pryzmat przytoczonej powyżej terminologii unijnej (OJ L 150/109), nie sposób nie zauważyć ścisłego powiązania ROP z GOZ. Jedną z najważniejszych cech gospodarki o obiegu zamkniętym jest bowiem uwzględnianie i równorzędne traktowanie każdego etapu cyklu życia produktu, począwszy od jego projektowania, poprzez produkcję i konsumpcję, aż do zbiórki i zagospodarowania powstających odpadów. Rozszerzona odpowiedzialność producenta odnosi się natomiast bezpośrednio do etapu cyklu życia, w którym wyroby stają się odpadami, co czyni z niej oczywisty element idei GOZ oraz narzędzie jej realizacji. W ocenie autorów niniejszej publikacji unijna definicja systemu ROP (OJ L 150/109) jest jednak niekompletna, ponieważ nawiązanie w jej treści wyłącznie do ostatniego etapu cyklu życia produktu jest zbyt wybiórczym podejściem, które pomija tak niezwykle znaczące elementy, jak chociażby ekoprojektowanie wyrobów czy kształtowanie właściwych postaw konsumenckich. Niezależnie od powyższej opinii wyraźnie widoczne i niepodważalne są natomiast powiązania i relacje występujące na linii: zasada „zanieczyszczający płaci” – rozszerzona odpowiedzialność producenta – gospodarka o obiegu zamkniętym. ROP wywodzi się z zasady „zanieczyszczający płaci” i umożliwia jej stosowanie w praktyce, będąc jednocześnie kluczowym mechanizmem w prawidłowym wdrażaniu modelu GOZ. Na kanwie tych rozważań można zatem stwierdzić, że zasada „zanieczyszczający płaci” jest także jednym z najistotniejszych filarów gospodarki o obiegu zamkniętym. Z holistycznego punktu widzenia należy również podkreślić, że przedstawione powyżej zależności są jednymi z wielu elementów szeroko pojętej czwartej rewolucji przemysłowej, która nie dotyczy wyłącznie inteligentnych i sprzężonych ze sobą maszyn i systemów, ale obejmuje też interakcje w sferach fizycznych, cyfrowych i biologicznych, co sprawia, że czwarta rewolucja przemysłowa fundamentalnie różni się od swych poprzedniczek (Schwab, 2018).

3. Rozszerzona odpowiedzialność producenta w gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi

W wykazie prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów, pod numerem UC81, ukazał się projekt ustawy o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz niektórych innych ustaw, której celem jest transpozycja do prawa polskiego unijnych wymogów w zakresie rozszerzonej odpowiedzialności producenta dotyczącej opakowań i odpadów opakowaniowych. Projektowane przepisy zapowiadają prawdziwą rewolucję w tej dziedzinie, dlatego też niniejsza publikacja skupia się na systemie ROP odnoszącym

się wyłącznie do opakowań i odpadów opakowaniowych, mimo iż analogiczne regulacje obejmują również inne asortymenty, między innymi sprzęt elektryczny i elektroniczny oraz baterie i akumulatory. W Polsce obowiązki związane z ROP funkcjonują nieprzerwanie od 2002 r. i dotyczą przede wszystkim przedsiębiorców wprowadzających produkty w opakowaniach na rynek krajowy. Podmioty te, na mocy ustawy (Dz.U. 2013 poz. 888 ze zm.), zobligowane są do zapewnienia odzysku, w tym recyklingu odpadów opakowaniowych, co mogą realizować samodzielnie (odpowiedzialność organizacyjna) albo za pośrednictwem organizacji odzysku opakowań (odpowiedzialność finansowa). Mimo blisko dwudziestu lat funkcjonowania tych przepisów polski system ROP cały czas pozostaje jednak dysfunkcyjny, z uwagi na jego znaczne niedofinansowanie oraz silnie rozwiniętą szarą strefę w gospodarce odpadami. O skali zjawisk patologicznych świadczy między innymi fakt, iż przedsiębiorcy wprowadzający na rynek krajowy produkty w opakowaniach ponoszą obciążenia związane z ROP na szacunkowym poziomie nieprzekraczającym 40 mln zł rocznie, przy faktycznych kosztach zagospodarowania wytwarzanych odpadów opakowaniowych wynoszących około 1,4 mld zł rocznie (Instytut Jagielloński, 2020). Z drugiej strony, wartość szarej strefy w branży odpadowej wyceniana jest na około 2 mld zł, z czego same straty na podatku od towarów i usług oraz na podatkach dochodowych wynoszą w przybliżeniu 750 mln zł rocznie (Global Compact Network Poland, 2019). W 2018 r. na polski rynek łącznie wprowadzone zostało natomiast prawie 5,5 mln ton opakowań (GUS, 2020), a ilość ta z każdym rokiem i pomimo pandemii ulega wyraźnemu zwiększeniu, tak więc nie da się ukryć, że zmiany systemowe są w tym przypadku bezwzględnie konieczne. Nic więc dziwnego, że niezbędne do transpozycji wymagania unijne (OJ L 150/109) dotyczą przede wszystkim obciążeń finansowych, które powinien ponosić krajowy sektor biznesu w związku z wprowadzaniem do obrotu produktów w opakowaniach. Najważniejszy wśród nich jest koszt selektywnej zbiórki odpadów opakowaniowych, a następnie ich transportu i przetwarzania, który powinien zostać dodatkowo obniżony o dochody z ponownego użycia opakowań, sprzedaży surowców wtórnych oraz nieodebrane kaucje. Określenie poziomu tego kosztu jest niezwykle problematyczne z uwagi na konieczność jego odrębnego zdefiniowania dla każdej istotnej grupy zużytych opakowań, przy jednoczesnym uwzględnieniu ich specyficznych właściwości, w tym zwłaszcza trwałości, przydatności do naprawy, możliwości ponownego użycia i recyklingu oraz obecności substancji niebezpiecznych (OJ L 150/109). Przykładowo, w tzw. „żółtym worku”, czyli frakcji selektywnie zbieranych odpadów komunalnych zawierającej tworzywa sztuczne, metale i odpady wielomateriałowe, zostało zidentyfikowanych aż osiem odmiennych grup materiałowych, które objęły: aluminium, inne metale, opakowania

wielomateriałowe oraz polimery typu PE, PP, PET, PVC i EPS (Deloitte, 2021). Jeżeli do tej różnorodności dodamy jeszcze krajową specyfikę geograficzną (gminy wiejskie i miejskie), nierówny poziom edukacji ekologicznej mieszkańców oraz mnogość rozwiązań technicznych i technologicznych w gospodarce odpadami, to oczywiste jest, że rzetelne określenie jednego, ogólnopolskiego kosztu zagospodarowania odpadów opakowaniowych praktycznie nie jest możliwe, zwłaszcza że w chwili obecnej stawka za odbiór wspomnianego „żółtego worka” wyrażona jest jedną kwotą, niezależną *de facto* od jego zawartości. Dodatkowym wyzwaniem jest ponadto konieczność uwzględnienia w wysokości przyszłych obciążeń ponoszonych przez przedsiębiorców dochodów ze sprzedaży surowców wtórnych. Wartość tych zasobów jest bowiem zmienna w czasie oraz uzależniona od wielu czynników, w tym aktualnych cen surowców pierwotnych, bieżącego zapotrzebowania zakładów produkcyjnych oraz obowiązujących przepisów i regulacji prawnych. Przede wszystkim jednak zyskowność w obrocie odpadami uwarunkowana jest ich jakością, czystością oraz stopniem wysortowania, dlatego też prawidłowa segregacja jest ważnym procesem, zarówno w gospodarstwach domowych, jak i na kolejnych etapach postępowania z odpadami. Z uwagi na powyższe, uznaje się, że jedynie w przypadku frakcji aluminium (puszki do napojów) oraz tworzywa sztucznego typu PET (butelki do napojów) przychody za sprzedaży surowca przewyższają poniesione wcześniej koszty zagospodarowania tych odpadów (Deloitte, 2021). Inne asortymenty, z uwagi na skład materiałowy, znaczne zanieczyszczenie czy brak możliwości ich zbytu, nie zawsze są poddawane recyklingowi i zdarza się, że podlegają jedynie wykorzystaniu w produkcji paliwa alternatywnego lub jako balast na składowiskach. Oprócz omówionego powyżej kosztu zbiórki, transportu i przetwarzania odpadów opakowaniowych, podmioty wprowadzające do obrotu produkty w opakowaniach muszą ponadto wydatkować określone środki finansowe na edukację ekologiczną, rozumianą jako dostarczanie posiadaczom odpadów odpowiednich informacji oraz gromadzenie danych i sprawozdawczość (OJ L 150/109). W tym przypadku jednak oszacowanie poziomu obciążeń dla przedsiębiorców jest znacznie prostsze i może obejmować zarówno opłaty zryczałtowane (rejestrowe, roczne itp.), jak i opłaty uzależnione od wartości wprowadzanych opakowań lub wielkości uzyskiwanych przychodów. Przeciwdziałanie szarej strefie w gospodarce odpadami ma z kolei być realizowane poprzez wyznaczenie tzw. „regulatora rynku”, czyli co najmniej jednego organu niezależnego od prywatnych interesów lub organu publicznego, którego rolą będzie nadzór nad realizacją obowiązków wynikających z ROP w zakresie opakowań i odpadów opakowaniowych (OJ L 150/109). W przypadku naszego kraju będzie to najprawdopodobniej Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy, który odpowiedzialny jest między

innymi za stworzenie i rozwój bazy danych o produktach i opakowaniach oraz o gospodarce odpadami.

4. Działania w zakresie usprawnienia systemu gospodarki opakowaniami i odpadami opakowaniowymi

Wymiernym wskaźnikiem skutecznego wdrożenia w Polsce koncepcji rozszerzonej odpowiedzialności producenta będzie osiągnięcie wymaganych przez Unię Europejską poziomów recyklingu, określonych dla poszczególnych rodzajów odpadów opakowaniowych, które zostały wyszczególnione w tabeli 18.1.

Tabela 18.1. Poziomy recyklingu dla poszczególnych rodzajów odpadów opakowaniowych

Rodzaj opakowań	Do osiągnięcia do końca 2025 r.	Do osiągnięcia do końca 2030 r.
Opakowania z tworzyw sztucznych	50%	55%
Opakowania z aluminium	50%	60%
Opakowania ze stali	70%	80%
Opakowania z papieru i tektury	75%	85%
Opakowania ze szkła	70%	75%
Opakowania z drewna	25%	30%

Źródło: (OJ L 150/141, 14.6.2018).

Największe wyzwanie w tej kwestii stanowią oczywiście zużyte opakowania z tworzyw sztucznych, dla których aktualny poziom recyklingu wynoszący 23,5% (Dz.U. 2013 poz. 888 ze zm.) będzie musiał wzrosnąć do 50% do końca 2025 r. i 55% do końca 2030 r. (OJ L 150/141). Osiągnięcie tych niezwykle ambitnych unijnych celów oraz dalsze dążenie do wdrożenia modelu GOZ możliwe będzie wyłącznie w przypadku usprawnienia aktualnie funkcjonującego krajowego systemu gospodarowania opakowaniami i odpadami opakowaniowymi, w ramach którego dofinansowania potrzebują w szczególności procesy zbierania i recyklingu odpadów. Efektywna zbiórka jest możliwa w przypadku zapewnienia sieci łatwo dostępnych punktów do gromadzenia odpadów opakowaniowych oraz zaplecza technicznego do ich segregacji, a także wymaga wcześniejszego należytego zaprojektowania opakowań oraz odpowiedniego poziomu świadomości ekologicznej wytwórców odpadów, w tym zwłaszcza mieszkańców gmin (Karwowska, Żakowska, 2021). Recykling materiałowy zużytych opakowań jest z kolei uzależniony od wydajności instalacji oraz czystości dostarczanego do nich surowca, która bezpośrednio warunkuje przydatność odpadów do dalszego przetworzenia. Dobrym przykładem w tym zakresie jest przygotowanie do recyklingu stłuczki szklanej, która wymaga podziału na kolory oraz na szkło opakowaniowe

i płaskie, a także odseparowania wszelkich zanieczyszczeń w postaci chociażby metali, ceramiki, porcelany czy kamieni. Z tego względu rzeczywista wydajność krajowych instalacji do przetwarzania szkła jest bardzo ograniczana poprzez niezbędne procesy przygotowawcze, co powoduje, że spełnienie unijnych wymogów w tym obszarze wymaga budowy 3–4 zakładów uzdatniania stłuczki szklanej o wydajności minimalnej 150 tys. Mg/rok każdy, co wiązać się będzie z kosztem inwestycyjnym na łącznym poziomie około 300 mln zł (IOŚ-PIB, 2020). Wyraźnie zatem widać, że środki pozyskiwane w ramach ROP od podmiotów wprowadzających do obrotu wyroby w opakowaniach znajdują swoje zastosowanie w branży gospodarki odpadami. Jej dofinansowanie jest również niezbędne ze względu na rosnące „pozaśrodkowe” koszty funkcjonowania (ceny energii, koszty pracy itp.), mające pośredni wpływ na wysokość stawek za odbiór odpadów pochodzących z gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw. Wiele przesłanek powoduje, że gospodarka o obiegu zamkniętym, jako koncepcja ekonomiczna i środowiskowa, staje się zatem coraz bardziej popularna, dlatego Unia Europejska decyduje się w dużym stopniu na jej wdrożenie (Kawecka, 2018). Zwłaszcza w obszarze opakowań i odpadów opakowaniowych możemy więc czerpać z doświadczeń innych krajów członkowskich, w tym przede wszystkim Niemiec, których funkcjonujący od 1991 r. tzw. „system dualny” jest uważany za skuteczny oraz wzorcowy dla pozostałych państw (Żylicz, 2021). Należy również zwrócić uwagę, że rozszerzona odpowiedzialność producenta nieustannie ewoluuje oraz obejmuje swym zasięgiem coraz to nowe rodzaje asortymentów. Następne zmiany w tym zakresie dotyczą bowiem niektórych produktów jednorazowego użytku z tworzyw sztucznych, co wynika z kolejnych zobowiązań unijnych (OJ L 155/1), wymagających transpozycji do prawa krajowego. Nowe przepisy mają zwracać uwagę na zwiększającą się ilość odpadów z tworzyw sztucznych, w tym zużytych opakowań w wodach morskich oraz na transgraniczny charakter tego problemu, wynikający ze swobodnego przemieszczania się odpadów w środowisku wodnym (Żakowska, 2019). Efektem tego jest planowane objęcie w Polsce koncepcją ROP nie tylko wykonanych z tworzyw sztucznych opakowań w postaci pojemników na żywność, butelek na napoje czy toreb na zakupy, ale również chusteczek nawilżanych, balonów i wyrobów tytoniowych z filtrami (OJ L 155/1). Do tego rodzaju modyfikacji w obrębie rozszerzonej odpowiedzialności producenta należy się jednak przyzwyczaić. Niezależnie od tego, czy w przyszłości obejmie ona również zużyte narzędzia połowowe, odpady budowlane i rozbiórkowe, czy też używane ubrania, to model pełnej odpowiedzialności producenta za produkt na każdym etapie jego cyklu życia stanie się jednym z kluczowych filarów gospodarki o obiegu zamkniętym.

5. Zakończenie

Istotą GOZ jest założenie, że firmy i konsumenci zrezygnują z linearnego modelu korzystania z dużych ilości łatwo dostępnych zasobów i opowiedzą się za nowym modelem przemysłowym, w którym efektywne przepływy materiałów, energii, pracy i informacji wchodzi ze sobą w interakcję i tworzą wzmacniający się, zdolny do regeneracji i bardziej produktywny system gospodarczy (Schwab, 2018). Sposobem na osiągnięcie tego celu w zakresie opakowań i odpadów opakowaniowych jest wdrożenie koncepcji ROP, która poprzez bezpośrednie wyewoluowanie z zasady „zanieczyszczający płaci” powinna stanowić jeden z filarów polityki ekologicznej Unii Europejskiej. Aktualnie krajowy system ROP charakteryzuje się istotnymi dysfunkcjami, do których przede wszystkim należy znaczne niedofinansowanie procesów zbiórki i przetwarzania zużytych opakowań oraz występowanie licznych zjawisk patologicznych, takich jak na przykład wystawianie nierzetelnych lub wręcz fałszywych dokumentów potwierdzających recykling lub odzysk odpadów opakowaniowych. Z uwagi na wymogi unijne oraz ze względu na czekające w kolejce do transpozycji dyrektywy wkrótce staniemy jako państwo przed ogromną szansą na wprowadzenie w obrębie ROP niezbędnych zmian oraz obranie kursu w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Niezbędnym warunkiem powodzenia zbliżających się w Polsce reform ekonomiczno-ekologicznych jest jednak możliwie jak najbardziej odwzorowanie w projektowanych przepisach prawnych założeń zasady „zanieczyszczający płaci” tak, aby nie zbliżyć się lub wręcz nie osiągnąć jej przeciwieństwa – zasady „społeczeństwo płaci” (Kuraś, 2012). W takim bowiem przypadku zamiast rozszerzonej odpowiedzialności producenta (ROP) będziemy mieli do czynienia z rozszerzoną odpowiedzialnością konsumenta (ROK), co spowoduje, że wszystkie obciążenia finansowe przynależne do sektora biznesu poniosą mieszkańcy polskich gmin nabywający w jednostkach handlowych produkty w opakowaniach.

Bibliografia

1. Deloitte. (2021). *Szacunek kosztu netto selektywnej zbiórki, transportu i zagospodarowania selektywnie zbieranych odpadów opakowaniowych pochodzących z gospodarstw domowych*. Warszawa.
2. Directive (EU) 2018/851 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 amending Directive 2008/98/EC on waste (OJ L 150/109, 14.6.2018).
3. Directive (EU) 2018/852 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 amending Directive 94/62/EC on packaging and packaging waste (OJ L 150/141, 14.6.2018).

4. Directive (EU) 2019/904 of the European Parliament and of the Council of 5 June 2019 on the reduction of the impact of certain plastic products on the environment (OJ L 155/1, 12.6.2019).
5. Global Compact Network Poland. (2019). *Przeciwdziałanie szarej strefie w Polsce 2018/19*. Warszawa.
6. Główny Urząd Statystyczny. (2020). *Ochrona środowiska 2020*. Warszawa.
7. Instytut Jagielloński. (2020). *Rozszerzona odpowiedzialność producenta w sektorze gospodarki odpadami*. Warszawa.
8. Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy. (2020). *Gospodarka odpadami komunalnymi w Polsce. Analiza kosztów gospodarki odpadami – ocena potrzeb inwestycyjnych w kraju w zakresie zapobiegania powstawaniu odpadów oraz gospodarowania odpadami w związku z nową unijną perspektywą finansową 2021-2027*. Warszawa.
9. Karwowska, J., & Żakowska, H. (2021). Przydatność opakowań do recyklingu – deklaracja i certyfikacja. *Opakowanie*, 4/2021.
10. Kawecka, A. (2018). Rola użytkowników opakowań we wdrażaniu rozwiązań z zakresu gospodarki o obiegu zamkniętym. W: W. Wasiak (red.), *Transformacja przemysłu opakowań w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Wybrane problemy*. Warszawa: Polska Izba Opakowań.
11. Kostka, M. (2015). The primary task of economics: to understand mankind. *Ekonomia i Środowisko*, 1(52).
12. Kuraś, B. (2012). Zasada „zanieczyszczający płaci” a odpowiedzialność za zanieczyszczenie gleby spowodowane działalnością rolniczą (zagadnienia wybrane). *Przegląd Prawa Rolnego*, 1(10).
13. Piontek, W. (2018). Implementacja rozszerzonej odpowiedzialności producenta do systemu gospodarowania odpadami w Polsce. *Rocznik Ochrona Środowiska*, 20.
14. Schwab, K. (2018). *Czwarta rewolucja przemysłowa*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
15. *Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi* (Dz.U. 2013 poz. 888 ze zm.).
16. Żakowska, H. (2019). Wzrost kosztów rozszerzonej odpowiedzialności przedsiębiorcy – niezbędny element poprawy efektywności systemu recyklingu odpadów opakowaniowych. *Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny*, 1-2.
17. Żylicz, T. (2021). Rozszerzona odpowiedzialność. *Aura*, 3.

Zaufanie na rynku żywności¹

Magdalena Niewczas-Dobrowolska

1. Wprowadzenie

Zaufanie jest nieodłącznym elementem życia, codzienności, w której działamy. Jeżeli np. udajemy się do lekarza, to ufamy, że ma on odpowiednie kompetencje, jeżeli kupujemy żywność, to ufamy, że jest ona bezpieczna czy też jej właściwości są zgodne z tymi opisanymi na etykiecie produktu. Gdy wybieramy się w podróż, to ufamy, że dostaniemy się w upragnione miejsce wybranym środkiem transportu. Zaufanie jest pojęciem subiektywnym, zależy od osoby, która obdarowuje kogoś lub coś zaufaniem. Każdy ma inną skłonność do zaufania komuś lub czemuś. Zatem zaufanie towarzyszy nam w licznych sytuacjach w życiu. Pojęcie zaufania jest obecne w wielu naukach. Można mówić o zaufaniu w zarządzaniu jakością, zaufaniu w zarządzaniu finansami, zmianami, wiedzą, ryzykiem itp. Zaufanie jest również wartością w relacjach międzyludzkich, w relacjach z klientami, pracownikami, podwykonawcami. Jest ono niematerialne, nienamacalne, jednak niezbędne w wielu sferach życia.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie zaufania na rynku żywności oraz wskazanie grup/instytucji, do których konsumenci mają zaufanie, korzystając z wyników badania EIT Food Trust Report 2020.

2. Pojęcie zaufania

Dokonując przeglądu literatury, można stwierdzić, że jest wiele definicji zaufania. Jak podaje Bugdol (2010, s. 16), można określić, odnosząc je do praktyki zarządzania, że zaufanie to:

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

- jeden z elementów kapitału społecznego, ponieważ przyczynia się pośrednio do wzrostu produktywności i sprzyja rozwojowi gospodarstwu (korzystnie wpływa na procesy wymiany społecznej i na funkcjonowanie systemów podatkowych, sprzyja inwestycjom i właściwej alokacji zasobów, wzmacnia decyzje menedżerskie itp.),
- fundament społecznych interakcji (pozwala na współpracę i realizację wspólnych celów, umożliwia rozwój więzi społecznych, nowych kontaktów, przedsięwzięć gospodarczych itp.),
- zasób organizacji – umiejscowiony zgodnie z podejściem procesowym na wejściu i wyjściu procesów społecznych, sprzyjający procesom wymiany ekonomicznej i społecznej),
- oczekiwanie pojedynczych osób, grup wobec postępowania innych osób, grup (pracownicy mają oczekiwania dotyczące uzyskiwanych wyników, nagród, zachowania innych osób itp.),
- przekonanie, że niepewne działania innych pracowników (szczególnie menedżerów) będą korzystne dla całej organizacji, jak i dla osób wyrażających zaufanie.

Zaufanie jest dobrowolne, jest wynikiem wyboru i wiąże się z określoną postawą wobec drugiej strony lub działania, dlatego też nie można kogoś zmusić do zaufania. Na zaufanie trzeba sobie zapracować, zdobyć zaufanie drugiej strony. O ile na zaufanie trzeba długo i systematycznie pracować, o tyle można je stracić bardzo szybko. Koszty odzyskania zaufania są bardzo wysokie, jest to proces długotrwały. Może też się tak zdarzyć, że raz utraconego zaufania nie można już odbudować.

W badaniach nad zaufaniem można wyróżnić 2 główne nurty (Klimczuk-Kochańska, 2017, s. 233):

- badania nad malejącym kapitałem społecznym we Włoszech i w Stanach Zjednoczonych spopularyzowane przez R.D. Putnama,
- badania nad cechami „późnej nowoczesności” i „społeczeństwa ryzyka” rozwijanymi przez A. Giddensa, U. Becka i S. Lasha.

Zaufanie trudno opisać przy pomocy jednej definicji, ponieważ cechuje się ono wielowymiarowością, subiektywnością oraz abstrakcyjnością. Zebrane definicje zaufania przedstawiono w tabeli 19.1. Schoorman i in. (2007, s. 344-345) podają, że współcześnie zaufanie jest traktowane jako społeczny aspekt relacji, który może być aktywnie kształtowany przez różne podmioty. Zawsze jednak mamy dwie strony relacji (zaufanie jest analizowane na różnych poziomach relacji – od bardzo ogólnego, np. zaufanie społeczne, do wąskiego – obejmującego relacje dwóch osób): obdarzaną zaufaniem (poddawaną ocenie) oraz obdarowującą zaufaniem (dokonującą oceny) (Łada, 2015, s. 132).

Tabela 19.1. Definicje zaufania

Definicja zaufania	Autor/źródło
Zaufanie jest jednym z elementów kapitału społecznego.	Prusak, Cohen (2001), Fazlagić (2004)
Zaufanie jest kruchym zasobem, który jest trudny do utrzymania i zbudowania, lecz łatwo można go stracić.	„Essentials Economics” 2004, s. 265–265
Zaufanie jest zasobem, który ma przyczynić się do osiągnięcia określonych rezultatów ekonomicznych, odgrywa ważną rolę w życiu ekonomicznym i umożliwia dokonywanie efektywnej wymiany rynkowej.	Gambetta (1988)
Zaufanie jest fundamentem społecznych interakcji, cennym, wartościowym zasobem umiejscowionym w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich.	Weber, Deepak, Murnighan (2005)
Zaufanie jest też definiowane jako stan psychiczny wyrażający się akceptacją słabości wynikających z wzajemnych interakcji oraz oczekiwaniem odnośnie do zachowania drugiej osoby.	Pillutla (2005)
Zaufanie jest również pewnym stanem wyrażającym się pozytywnymi oczekiwaniami co do motywów postępowania innych osób.	Lewicki, Bunker (1996)
Zaufanie jest oczekiwaniem pojedynczych osób, grup i całych firm wobec postępowania innych osób, grup, firm; chcemy wierzyć, że to postępowanie i podejmowane decyzje będą oparte na etycznych zasadach.	Hosmer (1995)
Zaufanie jest oczekiwaniem co do wyniku interakcji, która charakteryzuje się niepewnością; oczekiwania te są pozytywne.	Bhattacharya, Devinney (1998)
Zaufanie to ogólne oczekiwanie pojedynczych osób lub grup, że ustne lub pisemne obietnice i zobowiązania będą przestrzegane i realizowane.	Rotter (1980)
Zaufanie jest często oczekiwaniem specyficznym; pracownicy chcą, aby ktoś inny był oportunistą w słowach, czynach i podejmowanych decyzjach.	Robbins, Decenzo (2002)
Zaufanie jest przekonaniem, na podstawie którego wiemy, że możemy na drugiej osobie polegać, bo jest ona odpowiedzialna, uczciwa i silna.	Penguin Student Dictionary, London Penguin Books 2001, s. 960
Zaufanie jest gotowością do akceptowania zachowań drugiej strony, bez konieczności przeprowadzania kontroli i monitoringu zachowań. „Chcemy, aby ktoś postępował w taki sposób, jaki jest dla nas ważny. Jesteśmy gotowi do podejmowania ryzyka”.	Mayer, Davis, Schoorman (1995, s. 712)
Zaufanie to „zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”.	Sztompka (2007, s. 69-70)
Zaufanie jest emocją okazywaną różnym obiektom. Jest ono związane z wiarą w dobre intencje podmiotu, któremu ufamy. Ponadto wierzymy, że obiekt zaufania jest zdolny do tego, czego od niego oczekujemy.	Hardin R. (2009)
Mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwość i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznaczanych normach.	Fukuyama F. (1997)
Z perspektywy psychologicznej zaufanie jest określane jako „całkowite zawierzenie komuś, wiara w kogoś, ufność”.	Sobol E. (red.) (2002)
Zaufanie to proces (budowania zaufania, narastania sprzyjających warunków i powstawania cech) oraz jego „produkt” czy określony stan zaufania. (...) Zaufanie jest często definiowane jako relacja, której cechą jest oczekiwanie zachowania partnera zgodnie z normami i wartościami kulturowymi w danym społeczeństwie, czy lepiej – w danym miejscu i czasie.	Zacher L.W. (2003)

Źródło: (Bugdol, 2010, s. 17; Szczudlińska-Kanoś, Marzec, 2018, s. 30).

Zaufanie jest subiektywne, zależy od cechy danej osoby/społeczności związanej ze skłonnością do zaufania, zasad moralnych w danej społeczności, np. są społeczności, które odznaczają się większym zaufaniem do instytucji państwowych, w tym nadzorujących jakość i bezpieczeństwo żywności (głównie mieszkańcy państw skandynawskich). Zaufanie jest analizowane na różnych płaszczyznach i z tego punktu widzenia można postrzegać zaufanie jako (Grudzewski i in., 2007, s. 22; Lewicka i in., 2016, s. 41-56):

- dyspozycję – indywidualne oczekiwanie drugiej strony; jest ono subiektywne, często zależy od skłonności danej osoby do obdarzania kogoś lub czegoś zaufaniem,
- emocje – okazywane są adresatom zaufania; jest to wiara, że adresat zaufania ma dobre intencje,
- decyzję – wiąże się z poleganiem na przedmiocie lub podmiocie zaufania, ufający staje się zależny od drugiej strony,
- zachowanie,
- strukturę społeczną – zaufanie ma charakter społeczny, a nie tylko indywidualny.

Determinanty, które kształtują powstanie zaufania to: kompetencje, ryzyko, wiarygodność, odpowiedzialność, dobra wola, życzliwość, przewidywalność, rzetelność.

Między wymienionymi determinantami a zaufaniem kształtuje się zależność dodatnia, tj. np. im wyższe kompetencje osoby, większa życzliwość, rzetelność, przewidywalność, tym większym zaufaniem jest ona obdarzana.

Zaufanie kształtuje się na podstawie oddziaływania pięciu sił opisanych w postaci wymiarów (Paliszkiewicz, 2007, s. 147):

- osobowościowy – oznacza zaufanie oparte na osobowości człowieka – np. zdolność wczuwania się w sytuacje innych, wrażliwość, odpowiedzialność,
- kalkulacyjny – zaufanie oparte na kalkulacji korzyści i kosztów w danej relacji,
- instytucjonalny – zaufanie oparte na formalnych regulacjach; poczucie bezpieczeństwa jest kształtowane na podstawie zabezpieczeń formalnych,
- percepcyjny – zaufanie określane jako proces postrzegania zachowań innych osób,
- oparty na wiedzy – najbardziej trwała kategoria zaufania, jest budowana na podstawie zdobywanych i gromadzonych doświadczeń.

Rudzewicz (2018, s. 60) wymienia następujące elementy związane z zaufaniem: dyskrecja, przewidywalność, zaangażowanie, troska, lojalność, przejrzystość, rzetelność, reputacja, szczerłość, kompetencja (oczekiwanie, że druga strona relacji jest zdolna do wywiązania się z obietnic), niezawodność, życzliwość (jest związana z wiarygodnością i łączona z sympatią), sprawiedliwość, uczci-

wość (polega na wywiązywaniu się z danego słowa oraz przestrzeganiu reguł społecznych), otwartość, bezpieczeństwo, wiedza, wiarygodność (jest określana jako zdolność partnera interakcji do dotrzymania obietnic).

Zaufanie jest zatem pojęciem wielowymiarowym i złożonym. Wartość zaufania jest duża, zarówno w codziennym życiu, w relacjach międzyludzkich, jak również w relacjach rynkowych. Jest również czynnikiem, który warunkuje skuteczną współpracę w organizacjach.

3. Zaufanie na rynku żywności

Zaufanie konsumenckie jest uważane za szczególny rodzaj zaufania, polegający na optymistycznym podejściu konsumentów do przedsiębiorstwa i oferowanych przez niego produktów. Obecnie konsumenci żywności są coraz bardziej wymagający, nie tylko liczą na to, że kupowany produkt będzie bezpieczny, ale poszukują informacji o jego składzie, metodach produkcji, pochodzeniu surowców. W przypadku sektora spożywczego zaufanie jest bardzo istotne. Gospodarstwa domowe powierzają częściowo przygotowanie żywności producentom żywności, stąd zaufanie ma kluczową rolę (Klimczuk-Kochańska, 2017, s. 236). Wyzwania związane z kwestią zaufania na rynku żywności są następujące (Mareadya i in., 2020, s. 1-2):

- odpowiednie znakowanie produktów spożywczych – rzetelność podawanych informacji, informacja o składnikach produktu spożywczego powinna odpowiadać jego faktycznemu składowi,
- zrównoważona konsumpcja – jako cecha, na którą coraz większa liczba konsumentów zwraca uwagę,
- występowanie skandali związanych z bezpieczeństwem żywności – podawanie prawdziwych i zrozumiałych dla konsumenta informacji,
- potrzeba autentyczności w łańcuchu żywnościowym – brak ukrywania informacji, przejrzystość postępowania,
- rola instytucji odpowiedzialnych za jakość i bezpieczeństwo żywności – odpowiednie postępowanie, otwartość, reagowanie w sytuacji wystąpienia zagrożenia ze strony żywności.

W czerwcu 2020 r. w grupie 19 800 respondentów w 18 krajach europejskich (Dania, Hiszpania, Holandia, Polska, Anglia, Finlandia, Izrael, Rumunia, Irlandia, Szwajcaria, Niemcy, Grecja, Portugalia, Belgia, Francja, Włochy, Turcja, Czechy) przeprowadzono badanie na temat zaufania na rynku żywności (EIT Food Trust Report 2020). Na wstępie zapytano respondentów, czy ogólnie ufają ludziom. Ponad połowa (52%) ankietowanych powiedziała, że generalnie ufa innym ludziom, podczas gdy prawie jedna czwarta (24%) nie ufa innym ludziom.

Ogólnie rzecz biorąc, mężczyźni mają tendencję do większej ufności – 54% ankietowanych w 2020 r. przyznaje, że ogólnie ufa, w porównaniu z 50% kobiet.

Następnie zapytano konsumentów o zaufanie względem 4 uczestników łańcucha żywnościowego: rolników, producentów żywności, sprzedawców, instytucji nadzorujących jakość i bezpieczeństwo. Można stwierdzić, iż ogólnie konsumenci ufają ww. podmiotom, ale w różnym stopniu. Wyniki są następujące:

- producenci żywności – 46% zaufania,
- rolnicy – 67% zaufania,
- sprzedawcy – 53% zaufania,
- instytucje nadzorujące jakość i bezpieczeństwo żywności – 47% zaufania.

W największym stopniu rolnikom i sprzedawcom żywności ufają mieszkańcy Hiszpanii, natomiast producentom i jednostkom odpowiedzialnym za jakość i bezpieczeństwo żywności najbardziej ufają mieszkańcy Finlandii. W przypadku Polaków i Czechów zaufanie do instytucji było najniższe.

W badaniu wyznaczniki zaufania zostały podzielone na 3 grupy: kryteria kompetencji, dbałości oraz otwartości:

1) Kryteria kompetencji: wypełnianie obowiązków, kompetentność, posiadanie odpowiednich umiejętności.

2) Kryteria dbałości: działają w publicznym interesie, słuchają obaw konsumentów, słuchają, co mówią przeciętni obywatele.

3) Kryteria otwartości: uczciwość (odnośnie do roli na rynku żywności), są otwarci w wystarczającym stopniu, dostarczają istotne informacje.

W grupie kryteria kompetencji nastąpił wzrost zaufania do rolników (3-6%), jak również ogólny wzrost (7%) zaufania w kryteriach dbałości i otwartości. Największą ogólną poprawę zaufania, ze wzrostem o 6-7% , zanotowano w stosunku do detalistów. Natomiast jeżeli chodzi o producentów, to nastąpił znaczny wzrost zaufania (5-8%) we wszystkich kryteriach. Najmniejsza poprawa poziomu zaufania dotyczyła instytucji/władzy. Polscy konsumenci biorący udział w tym badaniu również wyrazili opinię, że w największym stopniu w łańcuchu żywnościowym ufają rolnikom (około 62% wskazań), następnie sprzedawcom/detalistom (48%), producentom (39%), w najmniejszym stopniu ufają władzom/instytucjom (28%).

Biorąc pod uwagę cechy żywności, polscy konsumenci przyznali, że żywność jest:

- smaczna (63% wskazań),
- bezpieczna (48%),
- zdrowa (40%),
- autentyczna – z tą opinią zgodziło się 38% konsumentów,
- pozytywna w zrównoważony sposób (30% konsumentów).

W największym stopniu konsumenci z Polski nie zgodzili się z stwierdzeniem, że żywność jest autentyczna – 40% respondentów oraz pozyskiwana w zrównoważony sposób – 40% respondentów.

Zaufanie w łańcuchu żywnościowym jest postrzegane poprzez:

- odpowiednie, zrozumiałe znakowanie produktów spożywczych – znakowanie nie może wprowadzać konsumenta w błąd, ukrywać niższej jakości produktu, nie może być niekompletne,
- mniejsze przedsiębiorstwa działające w łańcuchu żywnościowym,
- skupienie się na naturalności produktów oraz ich lokalnym pochodzeniu – są to cechy ważne dla konsumentów, ponieważ kojarzone są ze zdrową i bezpieczną żywnością,
- krótsze łańcuchy wartości,
- przejrzystość na poszczególnych etapach od miejsca uprawy aż do podania (stołu),
- bliższe relacje.

Rolnicy, producenci, detaliści oraz instytucje mogą, zdaniem konsumentów, podjąć pewne działania w celu zbudowania zaufania. Do takich działań w przypadku rolników konsumenci biorący udział w badaniu zaliczyli:

- możliwość kontaktu z konsumentami,
- przejrzystość metod produkcji, uczciwość, pokazanie, jakie stosują metody, jaki jest ich wpływ na dobrostan zwierząt oraz środowisko. Konsumenci doceniają produkcję żywności w tradycyjny sposób, żywność ekologiczną, którą kojarzą z etyką, zrównoważoną produkcją i zmniejszeniem negatywnego wpływu na środowisko naturalne.

Do działań budujących zaufanie w stosunku do producentów żywności konsumenci biorący udział w badaniu zaliczyli:

- komunikowanie w sposób zrozumiały i przejrzysty informacji o składzie produktu, stosowaniu substancji dodatkowych,
- odpowiednie znakowanie żywności, brak fałszowania żywności, wprowadzania konsumentów w błąd,
- potrzebę wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom konsumentów w zakresie innowacyjności, podnoszenia jakości, etyki, zrównoważonej produkcji,
- lepszej informacji o alergenach w produktach,
- stosowaniu dodatkowych elementów na etykietach, których konsumenci oczekują, np. kodowanie kolorami wartości odżywczej.

W przypadku sprzedawców/detalistów konsumenci wymienili następujące działania:

- komponowanie takiej oferty, jakiej oczekują konsumenci, tj. produktów lokalnych, sezonowych, ekologicznych, używanie mniejszej liczby opakowań,

- zaprzestanie niezdrowych praktyk, np. 2 w cenie 1,
- zapewnienie przejrzystości sprzedawanych produktów,
- niedopuszczenie do sprzedaży produktów, które nie spełniają wymagań.

Do działań zwiększających zaufanie, jakie powinny podjąć władze/institucje, zdaniem konsumentów, należą:

- przejrzystość działań,
- niezależność,
- brak wpływu polityków, lobbystów,
- egzekwowanie spełniania wymagań, nakładanie kar za ich niespełnienie,
- aktywność,
- działanie w stronę konsumenta,
- pomoc w podejmowaniu decyzji o zdrowym sposobie odżywiania.

Podejmując działania ukierunkowane na wzrost zaufania wśród konsumentów, należy przede wszystkim pamiętać, że konsumenci posiadają mniejszą wiedzę niż specjaliści, dlatego podejmowane działania powinny być w pierwszej kolejności przejrzyste, zrozumiałe. Ważne jest formułowanie tych działań na podstawie oczekiwań konsumentów. Dzięki rzetelności informacji i działań możliwe będzie zwiększenie zaufania konsumentów.

4. Zakończenie

Zaufanie ma duże znaczenie dla konsumentów, dlatego firmy działające na rynku żywności powinny dbać o zdobywanie i utrzymywanie zaufania konsumentów. Zyskują one zaufanie konsumentów poprzez wysoką, powtarzalną jakość, oferowanie produktów, których konsumenci oczekują, przejrzyste znakowanie produktów. Zdobywanie zaufania jest procesem żmudnym i długotrwałym, można je szybko stracić, a później trzeba ponieść duże nakłady, żeby je odzyskać. Dlatego tak istotna jest wysoka jakość i bezpieczeństwo oferowanej żywności, wdrożenie i utrzymanie systemów zapewnienia jakości i bezpieczeństwa żywności, tak aby nie dopuścić do wystąpienia zagrożenia, którego źródłem może być żywość.

Bibliografia

1. Bugdol, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
2. EIT Food Trust Report 2020., <https://www.eitfood.eu/news/post/farmers-chosen-as-most-trusted-group-within-the-food-sector-by-european-consumers> (dostęp: 30.04.2021).

3. Grudzewski, W., Hejduk, I., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2007). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer.
4. Klimczuk-Kochańska, M. (2017). Determinanty zaufania konsumentów do firm z sektora rolno-spożywczego. *Marketing i Rynek*, 11, 232-345.
5. Lewicka, D., Krot, K., Książek, D. (2016). Metodyczne aspekty badania zaufania w naukach zarządzania. *Zeszyty Naukowe 2016 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 7(955), 41-56.
6. Łada, M. (2015). Zaufanie jako istotny społeczny aspekt rachunkowości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 77, 132.
7. Łada, M. (2009). Rachunkowość otwartych ksiąg – zarys koncepcji, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 49.
8. Macreadya, A.L., Hiekeb, S., Klimczuk-Kochańska, M., Szumiał, S., Vrankend, L., Gruner, K.G (2020). Consumer trust in the food value chain and its impact on consumer confidence: A model for assessing consumer trust and evidence from a 5- country study in Europe, *Food Policy*, 92, 101880.
9. Paliszkiwicz, J.O. (2007). Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach, <http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/.../EIOGZ>, za: Małysa-Kaleta, A. (2015). Zaufanie w relacjach rynkowych na współczesnym rynku, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 233.
10. Rudzewicz, A. (2018). *Wpływ zaufania do marki na zachowania konsumentów*. Olsztyn: Wyd. UWM.
11. Sankowska, A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem: perspektywa wewnątrzorganizacyjna*. Warszawa: Difin.
12. Schoorman, F., Mayer, R., Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
13. Szczudlińska-Kanoś, A., Marzec, M. (2018). *Zaufanie jako wartość w polityce społecznej wobec osób starszych*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ.

Ocena akceptacji przez wybraną grupę kobiet jogurtów jagodowych na bazie mlek i napojów roślinnych¹

Anna Platta, Klaudia Ciosańska

1. Wprowadzenie

Rynek żywności, zarówno w Polsce, jak i na świecie, należy do jednych z najbardziej innowacyjnych segmentów. Wytwarzanie żywności o podwyższonej jakości, wartości odżywczej i walorach prozdrowotnych jest swoistym imperatywem dla producentów (Gutkowska i in., 2015; Nowak i in., 2018; Jeznach i in., 2018). Na polskim rynku największą grupę żywności prozdrowotnej pod względem dostępności stanowią przetwory mleczarskie, soki i napoje wzbogacone witaminami i/lub składnikami mineralnymi bądź błonnikiem pokarmowym i inuliną (Olędzka, 2007). Produkty o właściwościach prozdrowotnych stanowią dobre źródło składników odżywczych zaspokajających potrzeby żywieniowe organizmu oraz zmniejszają ryzyko wystąpienia chorób metabolicznych. Cechy te sprawiają, że żywność funkcjonalna staje się coraz bardziej popularna w różnych grupach populacyjnych (Olejniczak, 2015). Mleczne produkty fermentowane oraz produkty roślinne zawierające wegańskie kultury bakterii jogurtowych charakteryzują się odmiennymi cechami sensorycznymi w zależności od użytych w procesie produkcji surowców. Różnią się one zastosowanymi głównymi składnikami, które stanowią ich bazę, lub też substancjami dodatkowymi nadającymi im charakterystyczne cechy sensoryczne (kolor, strukturę, zapach, smak) (Olejniczak, 2015). Z uwagi na rosnącą wiedzę konsumentów bardzo ważny jest też aspekt zdrowotny żywności oraz jego bezpieczeństwo dla organizmu (Nowak i in., 2007). Konsumentów pytani o to, co jest dla nich szczególnie ważne w żywności, w większości odpowiadają: „żeby nie zawierała składników, które mi szkodzą” oraz „żeby wpływała na dobry stan zdrowia” (www.eufic.org, 2014).

¹ Publikacja została sfinansowana z funduszy Wydziału Zarządzania i Nauk o Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni z grantu o numerze WZNIJ/2021/PZ/05.

Wymusza to na producentach wprowadzanie na rynek nowych, prozdrowotnych produktów spożywczych (Nowak i in., 2018).

Celem badania była ocena stopnia akceptacji i częstości spożycia przez grupę kobiet jogurtów o smaku jagodowym wyprodukowanych na bazie mleka krowiego, owczego i koziego oraz napojów roślinnych.

2. Materiał i metody

Badanie zostało przeprowadzone w październiku 2020 r. w grupie kobiet, które ukończyły 18. rok życia (n=150). Dobór respondentek do badań był celowy, ponieważ wcześniej przeprowadzane badania pokazały, iż to kobiety bardziej niż mężczyźni wykazują pozytywnie postawy względem żywności funkcjonalnej (Babicz-Zielińska, Jeżewska-Zychowicz, 2015) oraz w większym stopniu niż mężczyźni są zainteresowane kwestiami dotyczącymi żywności i sposobu odżywiania (Niewczas, 2013). Badanie empiryczne przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza ankiety, techniką wywiadu pośredniego za pomocą platformy internetowej. Analizę wyników wykonano z uwzględnieniem dwu czynników różnicujących badaną grupę kobiet: wiek i poziom wykształcenia (tab. 20.1).

Tabela 20.1. Charakterystyka badanej grupy kobiet (n=150)

Cechy socjodemograficzne	Liczba wskazań [n]	Udział procentowy [%]
Wiek		
18-25	61	40,7
26-40	54	36
≥ 41	35	23,3
Poziom wykształcenia		
średnie	79	52,6
wyższe	71	47,4

Źródło: badania własne.

Metodą Food Attitude Survey (FAS-R) (Frank, van der Klaauw, 1994) oceniono znajomość i stopień akceptacji przez kobiety prezentowanych w badaniu 10 jogurtów o smaku jagodowym, wyprodukowanych na bazie mleka krowiego (5 jogurtów), owczego (1 jogurt) i koziego (1 jogurt) oraz napojów roślinnych, takich jak: mleczko kokosowe (2 jogurty) i sojowe (1 jogurt) (tab. 20.3-20.5). Wcześniej badania pokazały, że FAS może być użyty do precyzyjnego określenia indywidualnych różnic we wzorach preferencji pokarmowych. Przy użyciu skali FAS-R oceniono skłonność kobiet do akceptacji produktów, których nigdy wcześniej nie jadły. Poprzez określenie stopnia tej akceptacji na skali sporządzono listę nowych dla respondentek produktów. Stopień akceptacji produktów ustalono na podstawie następujących stwierdzeń: 1. Nigdy nie próbowałam tego produktu i nigdy nie

zamierzam spróbować; 2. Nigdy nie spróbowałam tego produktu, ale spróbowałabym, gdybym miała taką możliwość; 3. Nie lubię tego produktu. Smakuje okropnie; 4. Mogę zjeść lub nie dany produkt. Smakuje dobrze; 5. Bardzo lubię ten produkt. Myślę, że smakuje dobrze. Kody jogurtów o smaku jagodowym prezentowanych w badaniu, które zastosowano przy omówieniu wyników, zamieszczono w tab. 20.2. Do analizy wyników wykorzystano elementy statystyki opisowej: liczebność (n) i procent badanej grupy (%).

Tabela 20.2. Kod i nazwa produktu

Kod: JM_1_B - Jogurt Fruvita Pure; miejsce zakupu: Biedronka
Kod: JM_2_B - Jogurt Fruvita Skyr typu islandzkiego; miejsce zakupu: Biedronka
Kod: JM_3_CT - Zott Jogobella 30% mniej cukrów; miejsce zakupu: Carrefour, Tesco
Kod: JM_4_BA - Jogurt Bio Bakoma; miejsce zakupu: Biedronka, Auchan
Kod: JM_5_CA - Jogurt Activia Danone; miejsce zakupu: Carrefour, Auchan
Kod: JMO_1_AC - Jogurt owczy Riens; miejsce zakupu: Auchan, Carrefour
Kod: JMK_1_AL - Jogurt kozi Danmis; miejsce zakupu: Auchan, Lidl
Kod: JRK_1_L - Jogurt kokosowy VegupBio; miejsce zakupu: Lid
Kod: JRK_2_CA - Jogurt kokosowy Planton; miejsce zakupu: Carrefour, Auchan
Kod: JRS_1_CA - Jogurt sojowy Alpro; miejsce zakupu: Carrefour, Auchan

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki i dyskusja

Analiza skali FAS-R umożliwiła ocenę postaw i częstości spożycia przez badaną grupę kobiet prezentowanych w badaniu mlecznych i roślinnych produktów fermentowanych, na przykładzie jogurtów o smaku jagodowym. Wykazano, że na pozytywne postawy badanej grupy kobiet względem jogurtów o smaku jagodowym wpływa wiek oraz poziom wykształcenia (tab. 20.3). Potwierdzają to badania Piejko i Nowak (2018), że istotnie wyższy poziom praktyk zdrowotnych dominuje u osób z wyższym wykształceniem. Drywień i in. (2018) stwierdzili, że kobiety w wieku 19–90 lat spożywały w największych ilościach jogurty i kefir naturalne (ok. 34% ogółu produktów fermentowanych) i smakowe (ok. 25%), oraz że w grupie osób po 65. roku życia do najczęściej kupowanych produktów prozdrowotnych należał nabiał wzbogacony o wapń (Jędrusek-Golińską i in., 2018). Według Jędrusek-Golińskiej i in. (2017) ważną rolę przy wyborze żywności odgrywa jej smak, a zatem na niewielkie spożycie niektórych produktów prozdrowotnych może wpływać brak akceptacji ich cech sensorycznych. Stwierdzono, że wśród badanych kobiet w wieku ≥ 40 lat przeważa postawa ambiwalentna oraz pozytywna względem żywności prozdrowotnej (tab. 20.5), co pokrywa się z wynikami uzyskanymi przez Koziroka i in. (2012) oraz Tańską i in. (2013), którzy

wykazali, że wraz z wiekiem respondentów obserwuje się tendencję wzrostu zainteresowania żywnością funkcjonalną. Ponadto według danych literaturowych niski poziom neofobii żywieniowej kobiet po 60. roku życia i ich pozytywne postawy względem żywności nowej i nieznannej o wysokiej wartości odżywczej są zjawiskiem korzystnym, mogącym wpłynąć pozytywnie na spopularyzowanie prozdrowotnego sposobu żywienia w grupie osób starszych, zarówno kobiet, jak i mężczyzn (Platta, 2019; Platta, Puksza, 2019).

Jogurty o smaku jagodowym, które uzyskały wysoki i średni poziom akceptacji wśród respondentek, poprzez wskazanie odpowiedzi: „Bardzo lubię tę żywność. Myślę, że jest smaczna i jadam ją” lub „Mogę zjeść lub nie zjeść tę żywność. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu”, były: JM_4_CA (34%), JM_2_B (33,3%), JM_5_CA (26,7%) oraz JM_3_CT (26%) (tab. 20.3).

Tabela 20.3. Ocena akceptacji i częstości spożycia jogurtów o smaku jagodowym przez badaną grupę kobiet ogółem (n=150)

Oceniany jogurt o smaku jagodowym	Stwierdzenia na skali FAS-R*									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kod: JM_1_B	15	10	61	40,7	3	2	45	30	26	17,3
Kod: JM_2_B	9	6,	27	18	2	1,3	62	41,3	50	33,3
Kod: JM_3_CT	15	10	15	10	12	8	69	46	39	26
Kod: JM_4_BA	9	6	23	15,3	1	0,7	66	44	51	34
Kod: JM_5_CA	11	7,3	34	22,7	3	2	62	41,3	40	26,7
Kod: JMO_1_AC	33	22	74	49,3	7	4,7	29	19,3	7	4,7
Kod: JMK_1	37	24,6	73	48,7	10	6,7	27	18	3	2
Kod: JRK_1_L	26	17,3	76	50,7	6	4	36	24	6	4
Kod: JRK_2_CA	27	18,1	71	47,3	8	5,3	36	24	8	5,3
Kod: JRS_1_CA	19	12,7	75	50	5	3,3	36	24	15	10

*Zakres możliwych odpowiedzi: 5 – Bardzo lubię tę żywność. Myślę, że jest smaczna, jadam ją; 4 – Mogę zjeść lub nie zjeść tę żywność. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu; 3 – Nie lubię tej żywności. Smakuje okropnie i więcej jej nie spróbuję; 2 – Nigdy nie spróbowałam tej żywności, ale spróbowałabym, gdybym miała taką możliwość; 1 – Nie próbowałam tej żywności i nie zamierzam jej spróbować.

Źródło: badania własne.

Jogurty o smaku jagodowym wyprodukowane na bazie mleka owczego i krowiego oraz napojów roślinnych były mniej znane i akceptowane w grupie badanych kobiet (tab. 20.3). Respondentki, dokonując deklaracji w zakresie znajomości i częstości spożycia wyżej wymienionych jogurtów, w większości wybierały odpowiedź: „Nigdy nie spróbowałam tej żywności, ale spróbowałabym, gdybym miała taką możliwość”, względem następujących jogurtów: JRK_1_L – 50,7% ogółu badanych, JRS_1_CA – 50%, JMO_1_AC – 49,3%, JMK_1_AL – 48,7%, JRK_2_CA – 47,3% oraz JM_1_B – 40,7% (tab. 20.3). Część respondentek zadeklarowała negatywne

postawy względem prezentowanych w badaniu jogurtów, zaznaczając na skali FAS-R odpowiedź: „Nie próbowałam tej żywności i nie zamierzam jej spróbować” (JMK_1_AL – 24,6% ogółu badanych, JMO_1_AC – 22%, JRK_2_CA – 18,1%, JRK_1_L – 17,3%). Jedno z pięciu stwierdzeń na skali FAS-R – „Nie lubię tej żywności. Smakuje okropnie i więcej jej nie spróbuję” zostało wskazane przez niewielką grupę respondentek i dotyczyło jogurtów, takich jak: JMK_1_AL – 6,7% ogółu badanych, JRK_2_CA – 5,3%, JMO_1_AC – 4,7% oraz JM_3_CT – 8% (tab. 20.3).

Wiek kobiet miał wpływ na stopień akceptacji prezentowanych w badaniu jogurtów o smaku jagodowym (tab. 20.4). Grupa kobiet w wieku 18-25 lat (n=61) preferowała jogurty na bazie mleka krowiego poprzez wskazanie na skali FAS-R stwierdzeń, takich jak: „Bardzo lubię tę żywność. Myślę, że jest smaczna i jadam ją”: JM_2_B – 36%, JM_4_BA – 29,5%, JM_5_CA – 21,3% oraz „Mogę zjeść lub nie zjeść tej żywności. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu”: JM_3_CT – 45,8%, JM_4_BA i JM_5_CA – po 41%. W przypadku jogurtów o smaku jagodowym wyprodukowanych na bazie mleka owczego i koziego oraz napojów roślinnych respondentki w wieku 18-25 lat (n=61) wybierały w większości odpowiedź: „Nigdy nie próbowałam tej żywności, ale spróbowałabym, gdybym miała taką możliwość”: JRS_1_CA – 63,9%, JMK_1_AL – 62,3%, JRK_1_L – 59%, JMO_1_AC – 55,7%, JM_1_B – 54%, JRK_2_CA – 49,2% (tab. 20.4).

Kobiety w wieku 26-40 lat (n=54) wykazywały większą znajomość jogurtów na bazie zamienników mleka krowiego (mleka koziego, owczego, napojów roślinnych) w porównaniu z pozostałymi grupami wiekowymi. Powyżej 1/3 kobiet w wieku 26-40 lat (n=54) wskazała na skali FAS-R odpowiedź „Mogę zjeść lub nie zjeść tej żywności. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu”: JRK_1_L – 40,7%, JRK_2_CA – 38,8%, JRS_1_CA – 35,2%, JMO_1_AC – 33,3%, JMK_1_AL – 33,3%. Ponadto respondentki w wieku 26-40 lat (n=54) zadeklarowały akceptację i spożycie od czasu do czasu jogurtów wyprodukowanych na bazie mleka krowiego na poziomie 46,3%, takich jak: JM_2_B, JM_3_CT, JM_4_BA, JM_5_CA (tab. 20.4). Kobiety w wieku 26-40 lat (n=54) często na skali FAS-R wskazywały odpowiedź: „Nigdy nie próbowałam tej żywności, ale spróbowałabym, gdybym miała taką możliwość” względem takich jogurtów, jak: JRK_1_L – 42,6%), JMO_1_AC – 42,6%), JM_1_B – 40,7%) (tab. 20.4).

Respondentki w wieku powyżej 40 lat (n=35) zadeklarowały zdecydowanie większą akceptację jogurtów wyprodukowanych na bazie mleka krowiego niż jogurtów wyprodukowanych z mleka owczego i koziego oraz napojów roślinnych. Najczęściej wybierane przez respondentki dwie odpowiedzi na skali FAS-R to: „Bardzo lubię tę żywność. Myślę, że jest smaczna i jadam ją” – JM_3_CT – 45,7%, JM_4_BA – 45,7%, JM_1_B – 40%, JM_5_CA – 37,1%, JM_2_B – 28,6% oraz „Mogę zjeść lub nie zjeść tej żywności. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu” – JM_2_B – 54,3%, JM_3_CT – 45,7%, JM_4_BA – 45,7%. Grupa kobiet w wieku powyżej 40 lat

(n=35) zadeklarowała postawy negatywne względem niektórych jogurtów wyprodukowanych na bazie napojów roślinnych poprzez wybór odpowiedzi: „Nie próbowałam tej żywności i nie zamierzam jej spróbować” – JRK_1_L – 28,6%, JRK_2_CA – 28,6%, JRS_1_CA – 28,5%, JMO_1_AC – 25,7%, JMK_1_AL – 25,7% (tab. 20.4).

Analiza wyników uwzględniająca poziom wykształcenia badanej grupy kobiet wykazała wyższy poziom akceptacji jogurtów o smaku jagodowym wyprodukowanych na bazie mleka krowiego w grupie respondentek ze średnim wykształceniem niż w grupie respondentek z wyższym wykształceniem (tab. 20.5), poprzez wskazanie jednej z dwu odpowiedzi: „Bardzo lubię tę żywność. Myślę, że jest smaczna i jadam ją” – JM_4_BA – 41,7%, JM_2_B – 36,7%, JM_5_CA – 35,4%, JM_3_CT – 31,7% oraz „Mogę zjeść lub nie zjeść tę żywność. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu” – JM_3_CT – 39,2%, JM_2_B – 38%, JM_4_BA – 36,7% (tab. 20.5). W przypadku jogurtów wyprodukowanych na bazie mleka koziego, owczego i napojów roślinnych respondentki ze średnim wykształceniem (ponad 50% badanych) zadeklarowały, że „nigdy nie próbowałam tej żywności, ale spróbowałabym, gdyby miała taką możliwość” – JRS_1_CA – 58,2%, JRK_1_L – 51,9%, JMK_1_AL – 51,9%, JRK_2_CA – 46,8%, JMO_1_AC – 50,7% (tab. 20.5). Ponadto respondentki (ok. 25%-30% badanych) wskazały, że „nie próbowały tej żywności i nie zamierzają jej spróbować” w odniesieniu do następujących jogurtów wyprodukowanych na bazie mleka koziego, owczego, napojów roślinnych: JMO_1_AC – 30,4%, JMK_1_AL – 30,4%, JRK_1_L – 26,6%, JRK_2_CA – 25,3% (tab. 20.5). Respondentki ze średnim wykształceniem sporadycznie deklarowały postawę negatywną względem jogurtów wyprodukowanych na bazie zamienników mleka krowiego (mleka koziego, owczego, napojów roślinnych) poprzez wybór odpowiedzi: „Nie lubię tej żywności. Smakuje okropnie i więcej jej nie spróbuję”, który dotyczył takich produktów, jak: JMK_1_AL – 10,1%, JRK_2_CA – 7,6% oraz JMO_1_AC – 6,3% (tab. 20.5).

Respondentki z wykształceniem wyższym zadeklarowały wysoki poziom akceptacji zarówno dla jogurtów o smaku jagodowym wyprodukowanych na bazie mleka krowiego, jak i napojów roślinnych (mleczko kokosowe i sojowe) poprzez wskazanie na skali FAS-R jednej z dwu odpowiedzi: „Bardzo lubię tę żywność. Myślę, że jest smaczna i jadam ją” – JM_2_B – 29,6%, JM_4_BA – 25,4%, JM_3_CT – 19,7%, JM_5_CA – 16,9%, JRS_1_CA – 15,5% oraz „Mogę zjeść lub nie zjeść tę żywność. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu” – JM_5_CA – 53,5%, JM_3_CT – 53,5%, JM_4_BA – 52,1%, JM_2_B – 45%, JRK_1_L – 36,6%, JRK_2_CA – 36,6%, JRS_1_CA – 36,6% (tab. 20.5). Respondentki z wykształceniem wyższym, które nigdy nie próbowały wskazanych w badaniu jogurtów o smaku jagodowym, zadeklarowały chęć ich spróbowania poprzez wskazanie odpowiedzi: „Nigdy nie próbowałam tej żywności, ale spróbowałabym, gdybym miała taką możliwość” – JRK_1_L – 49,4%, JRK_2_CA – 47,9%, JMO_1_AC – 47,9%, JMK_1_AL – 45,1% (tab. 20.5).

Tabela 20.4. Ocena akceptacji i częstości spożycia jogurtów o smaku jagodowym przez badaną grupę kobiet, uwzględniająca kryterium wieku (n=150)

Oceniany jogurt o smaku jagodowym	Stwierdzenia na skali FAS-R*									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kod: JM_1_B	wiek: 18-25 lat, n=61									
	11	18	33	54	0	0	14	23	3	5
	wiek: 26-40 lat, n=54									
	3	5,6	22	40,7	2	3,7	18	33,3	9	16,7
Kod: JM_2_B	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
	1	2,9	6	17,1	1	2,9	13	37,1	14	40
	wiek: 18-25 lat, n=61									
	4	6,6	16	26,3	1	1,6	18	29,5	22	36
Kod: JM_3_CT	wiek: 26-40 lat, n=54									
	3	5,6	7	13	1	1,8%	25	46,3	18	33,3
	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
	2	5,7	4	11,4	0	0	19	54,3	10	28,6
Kod: JM_4_BA	wiek: 18-25 lat, n=61									
	9	14,8	8	13,1	7	11,5	28	45,8	9	14,8
	wiek: 26-40 lat, n=54									
	5	9,3	5	9,3%	5	9,3%	25	46,3	14	25,8
Kod: JM_5_CA	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
	1	2,9	2	5,7%	0	0%	16	45,7	16	45,7
	wiek: 18-25 lat, n=61									
	5	8,2	12	19,7	1	1,6	25	41	18	29,5
Kod: JMO_1_AC	wiek: 26-40 lat, n=54									
	2	3,7	10	18,5	0	0	25	46,3	17	31,5
	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
	2	5,7	1	2,9	0	0	16	45,7	16	45,7
Kod: JM_5_CA	wiek: 18-25 lat, n=61									
	7	11,5	15	24,6	1	1,6	25	41	13	21,3
	wiek: 26-40 lat, n=54									
	3	5,6	11	20,3	1	1,9	25	46,3	14	25,9
Kod: JMO_1_AC	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
	1	2,9	8	22,9	1	2,9	12	34,2	13	37,1
	wiek: 18-25 lat, n=61									
	14	23	34	55,7	3	4,9	5	8,2	5	8,2
Kod: JMO_1_AC	wiek: 26-40 lat, n=54									
	10	18,5	23	42,6	2	3,7	18	33,3	1	1,9
	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
	9	25,7	17	48,6	2	5,7	6	17,1	1	2,9

cd. tabeli 20.4

Oceniany jogurt o smaku jagodowym	Stwierdzenia na skali FAS-R*									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kod: JMK_1	wiek: 18-25 lat, n=61									
	16	26,2	38	62,3	2	3,3	4	6,6	1	1,6
	wiek: 26-40 lat, n=54									
	12	22,2	21	38,9	2	3,7	18	33,3	1	1,9
	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
	9	25,7	14	40	6	17,1	5	14,3	1	2,9
Kod: JRK_1_L	wiek: 18-25 lat, n=61									
	11	18	36	59	2	3,3	9	14,8	3	4,9
	wiek: 26-40 lat, n=54									
	5	9,3	23	42,6	2	3,7	22	40,7	2	3,7
	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
10	28,6	17	48,5	2	5,7	5	14,3	1	2,9	
Kod: JRK_2_CA	wiek: 18-25 lat, n=61									
	11	18	30	49,2	5	8,2	11	18	4	6,6
	wiek: 26-40 lat, n=54									
	6	11,1	23	42,6	1	1,9	21	38,8	3	5,6
	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
10	28,6	18	51,4	2	5,7	4	11,4	1	2,9	
Kod: JRS_1_CA	wiek: 18-25 lat, n=61									
	4	6,6	39	63,9	3	4,9	10	16,4	5	8,2
	wiek: 26-40 lat, n=54									
	5	9,3	19	35,2	1	1,8	19	35,2	10	18,5
	wiek: powyżej 40 lat, n=35									
10	28,5	17	48,6	1	2,9	7	20	0	0	

*Zakres możliwych odpowiedzi: 5 – Bardzo lubię tę żywność. Myślę, że jest smaczna, jadam ją; 4 – Mogę zjeść lub nie zjeść tę żywność. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu; 3 – Nie lubię tej żywności. Smakuje okropnie i więcej jej nie spróbuję; 2 – Nigdy nie spróbowałam tej żywności, ale spróbowałabym, gdybym miała taką możliwość; 1 – Nie próbowałam tej żywności i nie zamierzam jej spróbować.

Źródło: badania własne.

Tabela 20.5. Ocena akceptacji i częstości spożycia jogurtów o smaku jagodowym przez badaną grupę kobiet, uwzględniająca poziom wykształcenia respondentek (n=150)

Oceniany jogurt o smaku jagodowy	Stwierdzenia na skali FAS-R*									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kod: JM_1_B	wykształcenie średnie, n=79									
	9	11,4	31	39,2	1	1,3	20	25,3	18	22,8
	wykształcenie wyższe, n=71									
	6	8,5	30	42,2	2	2,8	25	35,2	8	11,3

Oceniany jogurt o smaku jagodowy	Stwierdzenia na skali FAS-R*									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kod: JM_2_B	wykształcenie średnie, n=79									
	3	3,8	15	19	2	2,5	30	38	29	36,7
	wykształcenie wyższe, n=71									
	6	8,5	12	16,9	0	0	32	45	21	29,6
Kod: JM_3_CT	wykształcenie średnie, n=79									
	9	11,4	9	11,4	5	6,3	31	39,2	25	31,7
	wykształcenie wyższe, n=71									
	6	8,5	6	8,5	7	9,8	38	53,5	14	19,7
Kod: JM_4_BA	wykształcenie średnie, n=79									
	7	8,9	10	12,7	0	0	29	36,7	33	41,7
	wykształcenie wyższe, n=71									
	2	2,8	13	18,3	1	1,4	37	52,1	18	25,4
Kod: JM_5_CA	wykształcenie średnie, n=79									
	7	8,9	18	22,8	2	2,5	24	30,4	28	35,4
	wykształcenie wyższe, n=71									
	4	5,6	16	22,6	1	1,4	38	53,5	12	16,9
Kod: JMO_1_AC	wykształcenie średnie, n=79									
	24	30,4	40	50,7	5	6,3	5	6,3	5	6,3
	wykształcenie wyższe, n=71									
	9	12,7	34	47,9	2	2,8	24	33,8	2	2,8
Kod: JMK_1	wykształcenie średnie, n=79									
	24	30,4	41	51,9	8	10,1	5	6,3	1	1,3
	wykształcenie wyższe, n=71									
	13	18,3	32	45,1	2	2,8	22	31	2	2,8
Kod: JRK_1_L	wykształcenie średnie, n=79									
	21	26,6	41	51,9	3	3,8	10	12,7	4	5
	wykształcenie wyższe, n=71									
	5	7	35	49,4	3	4,2	26	36,6	2	2,8
Kod: JRK_2_CA	wykształcenie średnie, n=79									
	20	25,3	37	46,8	6	7,6	10	12,7	6	7,6
	wykształcenie wyższe, n=71									
	7	9,9	34	47,9	2	2,8	26	36,6	2	2,8
Kod: JRS_1_CA	wykształcenie średnie, n=79									
	16	20,2	46	58,2	3	3,8	10	12,7	4	5,1
	wykształcenie wyższe, n=71									
	3	4,2	29	40,9	2	2,8	26	36,6	11	15,5

*Zakres możliwych odpowiedzi: 5 – Bardzo lubię tę żywność. Myślę, że jest smaczna, jadam ją; 4 – Mogę zjeść lub nie zjeść tę żywność. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu; 3 – Nie lubię tej żywności. Smakuje okropnie i więcej jej nie spróbuję; 2 – Nigdy nie spróbowałam tej żywności, ale spróbowałabym, gdybym miała taką możliwość; 1 – Nie próbowałam tej żywności i nie zamierzam jej spróbować.

Źródło: badania własne.

Niski odsetek procentowy kobiet z wykształceniem wyższym zadeklarował postawy negatywne względem jogurtów wyprodukowanych na bazie mleka owczego i koziego oraz napojów roślinnych (od 2% do 11%) poprzez wskazanie odpowiedzi: „Nie próbowałam tej żywności i nie zamierzam jej spróbować” (tab. 20.5).

Przedstawione wyniki badań dotyczące oceny preferencji grupy kobiet względem prezentowanych w badaniu jogurtów o smaku jagodowym wskazują na zdecydowanie wyższy poziom akceptacji jogurtów na bazie mleka koziego, owczego i napojów roślinnych w grupie respondentek w wieku 26-40 lat z wykształceniem wyższym (tab. 20.4-20.5). Istotnym czynnikiem decydującym o pozytywnych postawach kobiet względem prezentowanych innowacji produktowych jawi się poziom wykształcenia kobiet, a tym samym ich wiek. Kobiety wyedukowane są świadome roli żywienia w zachowaniu i poprawie stanu zdrowia, co znalazło przełożenie w prezentowanych przez nie pozytywnych postawach i chęci próbowania nowych, nieznanym im produktów (tab. 20.4-20.5).

4. Zakończenie

Poziom akceptacji wprowadzanych innowacji w produktach żywnościowych (jogurtach jagodowych) zależał od uwzględnionych w badaniu cech socjodemograficznych konsumentek (kobiet ≥ 18 lat), takich jak wiek i poziom wykształcenia. Grupa respondentek w wieku 26-40 lat charakteryzowała się mniejszą znajomością jogurtów wyprodukowanych na bazie napojów roślinnych oraz mleka koziego i owczego niż jogurtów na bazie mleka krowiego, co miało przełożenie w zadeklarowanej przez nie konsumpcji jogurtów wyprodukowanych na bazie zamienników mleka krowiego na niskim poziomie. Badana grupa kobiet na pytanie dotyczące częstości spożycia wskazanych w badaniu jogurtów o smaku jagodowym, wyprodukowanych na bazie napojów roślinnych oraz mleka koziego i owczego, udzielała najczęściej jednej z dwu odpowiedzi: „Nigdy nie próbowałam tej żywności, ale spróbowałabym, gdybym miała taką możliwość” lub „Mogę zjeść lub nie zjeść tę żywność. Smakuje dobrze i jadam ją od czasu do czasu”. Kobiety w wieku 26-40 lat z wyższym wykształceniem częściej wykazywały pozytywną postawę względem produktów wyprodukowanych na bazie zamienników mleka krowiego niż pozostałe grupy respondentek. Konieczna jest kontynuacja badań celem monitorowania zmian zachodzących w zachowaniach żywieniowych kobiet (o różnych cechach socjodemograficznych, takich jak: wiek, poziom wykształcenia oraz poziom dochodów, miejsce zamieszkania), determinowanych przez producentów żywności poprzez zwiększanie asortymentu innowacyjnych produktów żywnościowych.

Bibliografia

1. Babicz-Zielińska, E., Jeżewska-Zychowicz, M. (2015). Wpływ czynników środowiskowych na wybór i spożycie żywności. *Handel Wewnętrzny*, 2(355), 5-18.
2. Drywień, M., Hamułka, J., Górnicka, M., Wawrzyniak, A., Frąckiewicz, J., Woźniak, A., Ciecierska, A. (2018). Spożycie produktów fermentowanych. Badania ankietowe kobiet. *Przemysł Spożywczy*, 2(72), 36-39, <http://dx.doi.org/10.15199/65.2018.2.5>.
3. Frank, R.A., van der Klaauw, N.J. (1994). The contribution of chemosensory factors to individual differences in reported food preferences. *Appetite*, 22(2), 101-123, <http://dx.doi.org/10.1006/appe.1994.1011>.
4. *Functional food*, European Food Information Council. <http://www.eufic.org/article/en/expid/basics-functional-foods>. (dostęp: 15.10.2014).
5. Gutkowska, K., Olewnik-Mikołajewska, A., Krośnicka, K., Piekut, M. (2015). Zachowania konsumentów wobec innowacyjnych produktów żywnościowych na przykładzie żywności funkcjonalnej. *Logistyka*, 2, 912-919.
6. Jeznach, M., Kosicka-Gębska, M., Gębski, J., Kwiecińska, A. (2018). Czynniki skłaniające do nabycia żywności prozdrowotnej w świetle badań jakościowych. *Handel Wewnętrzny*, 4(375), 366-375.
7. Jędrusek-Golińska, A., Szymandera-Buszka, K., Waszkowiak, K., Kmiecik, D., Kobus-Cisowska, J. (2017). Wpływ subiektywnej oceny statusu ekonomicznego ludzi starszych na ich nastawienia do żywności funkcjonalnej. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 98 (3), 271-275.
8. Jędrusek-Golińska, A., Szymandera-Buszka, K., Waszkowiak, K., Pieciewicz, M. (2018). Postrzeganie żywności prozdrowotnej przez osoby starsze w świetle badań. *Handel Wewnętrzny*, 4(375), 145-155.
9. Kozirok, W., Baumgart, A., Babicz-Zielińska, E. (2012). Postawy i zachowania konsumentów wobec żywności prozdrowotnej. *Bromatologia i Chemia Toksykologiczna*, XLV, 1030-1034.
10. Niewczas, M. (2013). Kryteria wyboru żywności. *Żywność. Nauka. Technologia. Jakość*, 6(91), 204-219.
11. Nowak, L., Wawrzyniak, A., Wąsikowska, B. (2018). Samoocena konsumentów a nowy produkt prozdrowotny z niestandardowym składnikiem. *Handel Wewnętrzny*, 2(373), 318-330.
12. Nowak, M., Trziszka, T., Szołtysik, M. (2007). Preferencje konsumentów mlecznych napojów fermentowanych. *Żywność. Nauka. Technologia. Jakość*, 1(50), 77-78.
13. Olejniczak, M. (2015). Ryzyko konsumenckie w procesie zakupu żywności funkcjonalnej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 15(3), 417-424.
14. Olędzka, R. (2007). Nutraceutyki, żywność funkcjonalna – rola i bezpieczeństwo stosowania. *Bromatologia i Chemia Toksykologiczna*, 40(1), 1-8.
15. Piejko, L.J., Nowak, Z. (2018). Jakość diety i wybrane zachowania żywieniowe słuchaczy uniwersytetów trzeciego wieku w województwie śląskim. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu*, 24(1), 4.
16. Platta, A. (2019). Postawy i zachowania żywieniowe wybranej grupy osób starszych względem żywności nowej i nieznannej oraz produktów prozdrowotnych. *Intercathedra*, 3(40), 261-269.

17. Platta, A., Pukszta, T. (2019). Elderly people's perception of new and convenience foods with health benefits. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 2(21), 235-245, doi.org: 10.5604 / 01.3001.0013.2228.
18. Tańska, M., Babicz-Zielińska, E., Przysławski, J. (2013). Postawy osób starszych wobec zdrowia i żywności o działaniu prozdrowotnym. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 94(4), 915-918.

CZĘŚĆ IV

KRYZYS PANDEMICZNY COVID-19

I JEGO IMPLIKACJE DLA FUNKCJONOWANIA

I ROZWOJU GOSPODARKI

Innowacje w turystyce w dobie pandemii COVID-19¹

Iryna Manczak, Izabela Gruszka

1. Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 wywarła ogromny wpływ na wszystkie dziedziny społeczno-gospodarcze. Jednym z sektorów, który najbardziej ucierpiał z jej powodu, jest turystyka. W konsekwencji została przerwana trwająca dekadę dobra passa, kiedy to z roku na rok zwiększała się liczba zagranicznych podróży i wpływów z turystyki. Zatrzymanie branży turystycznej w 2020 r. można uznać za wyjątkowo traumatyczne wydarzenie dla jej przedstawicieli. Do grupy kluczowych uwarunkowań, które miały bezpośredni wpływ na funkcjonowanie analizowanej branży, należy zaliczyć m.in. zamykanie granic państwowych, wstrzymanie ruchu lotniczego i ograniczenie przemieszczania się ludzi w ściśle określonych celach (służbowych, zdrowotnych) (Wells i in., 2020). Wyróżnione obostrzenia uniemożliwiły uprawianie turystyki, w tym wstrzymały działalność podmiotów turystycznych. W obliczu panującego kryzysu przedsiębiorcy w celu przetrwania i kontynuacji działalności zmuszeni byli poszukiwać różnych sposobów radzenia sobie w zaistniałej sytuacji.

Celem prezentowanych rozważań jest zidentyfikowanie innowacji zaimplementowanych przez wybrane podmioty branży turystycznej Dolnego Śląska i Małopolski w obliczu pandemii COVID-19². Na potrzeby badań przyjęto, że innowacje stanowią próbę przystosowania się i przetrwania w czasach kryzysu gospodarczego³.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie w ramach subwencji na utrzymanie potencjału badawczego.

² Inspirację do przeprowadzenia badań stanowiła praca M. Sigali (2020), w której wskazano istotne aspekty związane z wpływem koronawirusa na turystykę.

³ Temat opracowania omówiono w oparciu o wyniki wywiadów wirtualnych realizowanych z ekspertami z regionów turystycznych objętych analizą.

2. Innowacje w obliczu pandemii – przegląd badań

Pojęcie innowacji nadal stanowi istotny temat rozważań naukowych (Jasiński 2014; Fagerberg 2018; Edwards-Schachter 2018). Pomimo dużego zainteresowania tą tematyką, wśród badaczy wciąż brakuje jednoznacznej, wspólnej definicji pojęcia. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że innowacje to: „pierwsze zastosowanie nowych idei w praktyce” (Bogdanienko i in., 2004, s. 8). Istnieje szereg zróżnicowanych klasyfikacji innowacji, od powszechnie używanego podziału według *Podręcznika Oslo* (2008), dzielącego innowacje na kluczowe obszary (produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe), poprzez podział ze względu na skalę zmian (radikalne, przekształcające, zrównoważone) (Edwards-Schachter, 2018, s. 72), tempo wdrażania innowacji (szybkie, powolne, zanikające, rosnące, jednolite, gwałtowne) czy też zasięg zmian (transkontynentalne, transnarodowe, regionalne) (Kogabayev i Maziliauskas, 2017). Różnorodność istniejących typologii innowacji sprawia, że podziały te nie są jednoznaczne, w tym wiele rozwiązań jednocześnie może być przypisanych do poszczególnych grup i kategorii.

Innowacje mogą stanowić jeden z kluczowych sposobów wychodzenia z kryzysu. Niezbędne jest kreowanie produktów i rozwiązań wpisujących się w realia pandemiczne oraz te zidentyfikowane jako post-pandemiczne (Furstenthal i in., 2021; World Bank Group 2020; WTTC, 2020). Innowacje zastosowane w działalności branży turystycznej w obliczu pandemii COVID-19 analizowali m.in.: A. Sharma i in. (2021), S. Gössling i in. (2020) oraz H. Shin i J. Kang (2020). Warto nadmienić, że sygnalizowane rozwiązania najczęściej nawiązywały do posiadanych zasobów i możliwości zatrudnionej kadry badanych organizacji. K. Heinonen i T. Strandvik (2020, s. 107) w odniesieniu do innowacji narzuconych (*imposed innovation*), czyli powstałych jako odpowiedź na kryzys wywołany koronawirusem, dokonali podziału na następujące typy:

- krótki horyzont czasowy, niska rozpiętość strategiczna,
- długi horyzont czasowy, niska rozpiętość strategiczna,
- krótki horyzont czasowy, wysoka rozpiętość strategiczna,
- długi horyzont czasowy, niska rozpiętość strategiczna.

W krajowej literaturze przedmiotu identyfikacji i uporządkowania klasyfikacji innowacji w odniesieniu do działalności turystycznej dokonał J. Olearnik (2015). Warto dodać, że w źródłach literaturowych funkcjonuje także pojęcie innowacje z konieczności (*innovation from necessity*) wprowadzone przez M. Sigalę (2020), która w ten sposób określiła produkty czy też rozwiązania stosowane przez przedsiębiorstwa turystyczne w celu zapewnienia ciągłości działalności i przetrwania w czasie epidemii COVID-19.

3. Metodyka badań empirycznych

Celem zrealizowanych badań było zidentyfikowanie innowacji zaimplementowanych przez wybrane podmioty turystyczne Dolnego Śląska i Małopolski w obliczu pandemii COVID-19. Zdecydowano się przeprowadzić badania jakościowe z udziałem ekspertów. Zastosowano technikę zogniskowanych wywiadów grupowych (Barbour, 2007) oraz indywidualnego wywiadu pogłębianego (Guest i in., 2017). Wszystkie wywiady odbyły się *online* w czasie rzeczywistym za pośrednictwem platformy Zoom⁴. Ich uczestnikami byli eksperci reprezentujący podmioty działające w branży turystycznej (w tym z nią powiązane) Dolnego Śląska i Małopolski oraz Polską Organizację Turystyczną (POT). Respondenci wywodzili się z hotelarstwa, branży spotkań, biur turystycznych, firm transportowych, atrakcji turystycznych, Regionalnych Organizacji Turystycznych (ROT), organizacji reprezentującej przewodników turystycznych, samorządu terytorialnego (szczebel miejski i wojewódzki) oraz POT. Badania prowadzono w seriach od grudnia 2020 r. do lutego 2021 r. Zrealizowano pięć wywiadów w formie zdalnej⁵. Łącznie w badaniach uczestniczyło 17 osób. Ekspertcy tworzyli homogeniczną zbiorowość ze względu na cel badania (Kruger i Casey, 2009). Wywiady prowadzono w oparciu o wcześniej przygotowany scenariusz. Jego konstrukcja wyznaczyła ogólną orientację badawczą. W trakcie każdego spotkania korzystano z tego samego scenariusza⁶. W celu usprawnienia przebiegu wywiadów zostały przygotowane pytania pogłębiające, które pozwoliły na pozyskanie szczegółowych danych (Thomas, 2016). Ekspertcy zostali poproszeni o ustosunkowanie się do następujących zagadnień:

- Jakie innowacje wprowadzili Państwo w celu zmniejszenia skutków wywołanych pandemią?
- Czy zaimplementowane rozwiązania będą funkcjonować tylko w czasie epidemii, czy będą wprowadzane na stałe do oferty?

⁴ Uznano, że w warunkach obostrzeń epidemicznych wywiady wirtualne stanowią właściwe rozwiązanie umożliwiające przeprowadzenie badań (Murgado-Armenteros i in., 2012).

⁵ W indywidualnym wywiadzie pogłębianym uczestniczył reprezentant POT.

⁶ Autorki pełniły rolę moderatorek i uczestniczyły w każdej z przeprowadzonych dyskusji.

4. Dyskusja wyników uzyskanych w toku badań

Pozyskany materiał badawczy analizowano przez pryzmat następujących zagadnień⁷:

- przykłady implementacji innowacji w obliczu pandemii COVID-19 w turystyce,
- zastosowanie wykreowanych innowacji w czasach post-pandemicznych.

W trakcie wywiadów respondenci wskazali propozycje wdrożenia innowacji w ramach prowadzonej działalności. Zgłoszone rozwiązania najczęściej traktowano w kategoriach dyskrecjonalnego luzu zasobowego (Zakrzewska-Bielawska, 2018). Respondenci podejmowali próbę oceny innowacji jako dostępnych i możliwych zgodnie z ich rozważą i uznaniem z punktu widzenia prowadzonej działalności gospodarczej. Prezentowane podejście niewątpliwie wpisuje się w czasy pełne niepewności, w tym wymagające podejmowania działań elastycznych i aplikacyjnych w danej sytuacji decyzyjnej. W opinii uczestników wywiadów innowacje w obliczu kryzysu można rozumieć jako „nie jest to coś, czego chcemy..., ale coś do czego jesteśmy zmuszeni” (R₁₁) lub „...taki model, w którym trzeba było się dostosować” (R₁₂). W toku dyskusji przywołano pojęcie kreatywności. Zasygnalizowano także, że stanowi ono przykład kluczowego wyznacznika innowacji „...bycie kreatywnym z konieczności, bo cała sytuacja wymusiła obudzenie we wszystkich nas kreatywności. Nie tyle co innowacyjność, ale kreatywność, bo narzędzia były dostępne cały czas” (R₉). W jednym z wywiadów zauważono, że „całe życie to jest innowacja z konieczności” (R₁₆).

Z wypowiedzi respondentów można wnioskować, że głównym impulsem do kreowania innowacji było szersze zastosowanie technologii komunikacyjno-informacyjnych (tab. 21.1). Najczęściej technologie te rozpatrywane są jako fundament lub też punkt wyjścia w różnorodnych przedsięwzięciach biznesowych (Borodako i in., 2021). Jeden z ekspertów zauważył, że pandemia COVID-19 przyspieszyła proces cyfryzacji w branży turystycznej (R₅).

W opinii respondentów pojęcie cyfryzacji było zbieżne z ujęciami prezentowanymi w literaturze przedmiotu. Wyróżniona kategoria była traktowana jako wypracowanie strategii, która ma za zadanie optymalne wykorzystanie zasobów informatycznych w celu wzmocnienia potencjału cyfrowego organizacji (Gołemb-ski, 2018). Przyjmuje się, że cyfryzacja stanowi rodzaj ciągłego procesu konwergencji rzeczywistego i wirtualnego świata, w tym głównego motoru innowacji i zmian w większości sektorów gospodarki (Pieriegud, 2016). Translokacja aktywności do przestrzeni wirtualnej umożliwiła realizację wybranych procesów i przedsięwzięć

⁷ Respondenci zostali oznaczeni literą R wraz z dodaniem kolejnej liczby porządkowej jako indeks dolny.

Tabela 21.1. Wypowiedzi ekspertów na temat przykładów wdrożonych innowacji

Respondent	Wypowiedź respondenta
R ₁	„Zaadaptowaliśmy część sal pod studio nagrań”.
R ₂	„Nam się udało bez większych nakładów zmienić całkowicie branżę z turystyki, transportu osób na transport paczek”.
R ₃	„Próbowaliśmy w pewnym momencie zorganizować konferencję dla firmy (...). Udało nam się zainstalować taką aplikację, że tak naprawdę wykładowca był w sali, a uczestnicy w pokojach i łączyli się po prostu zdalnie”.
R ₄	„Dedykowany uczniom program zwiedzania wraz z warsztatami <i>online</i> ”.
R ₅	„Podstawową innowacją z konieczności jest cyfryzacja”. „Bierzemy udział w tak zwanych <i>networkingach</i> ”.
R ₆	„Spotkania hybrydowe”. „...działania na różnych platformach internetowych”. „Punkty gastronomiczne na terenach zewnętrznych”. „Uruchomiliśmy też takie nasze minimuzeum – <i>Visitors Center</i> ”.
R ₇	„Wprowadziliśmy sklep <i>online</i> ”. „Założyliśmy grupę na Facebooku”. „Wydarzenie i lekcje <i>online</i> ”. „Warsztaty modelarskie”.
R ₉	„Wydarzenia, konferencje i spotkania, które będą miały na celu dotarcie do szerszej publiczności będą odbywały się fizycznie, ale będą też transmitowane w sieci”.
R ₁₀	„Bądź turystą w swoim mieście”.
R ₁₁	„Wydarzenia <i>face to face</i> musiały skorzystać z innowacyjnej formuły nowych technologii ... po to, żeby przetrwać”. „Przejście z wydarzeń, do których byliśmy przyzwyczajeni (<i>human to human</i>), stały się wydarzeniami wirtualnymi/hybrydowymi i czasem w takiej formule łączącej z wykorzystaniem elementu wirtualnego, ale udziałem pewnej liczby osób oraz formuły hubowej, która łączy ze sobą wydarzenie w kilku miastach, poprzez połączenia wirtualne”. „Play Kraków (...) miejska platforma streamingowa dla wydarzeń kulturalnych”. „Studio wirtualne w Centrum Kongresowym”.
R ₁₂	„Opracowanie serii 67 spacerów wirtualnych po Wrocławiu”. „Wirtualną Noc Muzeów, różne inne wydarzenia angażujące przestrzeń wirtualną”. „Wrocław na widelcu”.
R ₁₄	„Publikowaniu filmów na Youtube”. „szkolenia <i>online</i> ”.
R ₁₅	„Przeniesienie tego, co można było przenieść do Internetu”. „Wprowadzenie takiego wirtualnego <i>expo</i> jednej z firm”. „Wydarzenia hybrydowe i hubowe”.
R ₁₆	„Webinary”.
R ₁₇	„Podmioty, które zajmowały się turystyką przyjazdową, w tej chwili próbują sięgać po środki z PARP-u (...) na audyt działalności, żeby mogli sfinansować ekspertyzę własnej działalności (...) dla zaproponowania nowych rozwiązań organizacyjnych”. „Podmioty (...) przebranżowiły się i swoich pracowników, przekwalifikowali do tego, (...) ponieważ znają wiele języków obcych, żeby udzielać <i>online</i> lekcji danego języka, żeby szkolić innych pracowników” „Targi (...) w przestrzeni wirtualnej w Londynie czy (...) w Barcelonie”. „Zaczynamy pracować w dużo większej skali właśnie w formie <i>online</i> ”. „Przenieśliśmy nasze działania (...) wdrożyliśmy wiele imprez, workshopów, prowadzimy narady z naszymi ośrodkami zagranicznymi (...) takie mininarady, też w takich mniejszych gronach”. „Dywersyfikować te działania, żeby próbować przynajmniej połowę działań przenosić do tej przestrzeni wirtualnej”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

wpisujących się w zakres podstawowy prowadzonej działalności gospodarczej (R_4 , R_5 , R_6 , R_7 , R_{15} , R_{17}). Podejmowano także próby skorzystania z rozwiązań, które umożliwiłyby nie tylko funkcjonowanie w warunkach obostrzeń epidemicznych, ale także zagospodarowanie nowych obszarów, które nie były w szerszym zakresie eksploatowane przed wybuchem pandemii. Zdaniem niektórych respondentów praca w trybie zdalnym stanowiła przyczynek do zaktywizowania wybranych działań, w tym usprawnienia przebiegu niektórych inicjatyw czy też wypracowania bardziej skutecznych praktyk organizacyjnych (R_{17}).

W opinii przedstawicieli hotelarstwa i branży spotkań innowacją było utworzenie studiów nagrań umożliwiających odbywanie spotkań biznesowych (R_1 , R_{11}). Wskazano także przykłady organizacji wirtualnych targów. Za ich egzemplifikację można uznać imprezy odbywające się w Londynie i Barcelonie, które miały wirtualną odsłonę (R_{17}). Nowym rozwiązaniem w ujęciu krajowym było zorganizowanie wirtualnego EXPO (R_{15}). Przykładami badanych innowacji są także imprezy hybrydowe i hubowe (R_6 , R_9 , R_{11} , R_{15}). Implementacja technologii komunikacyjnych pozwoliła wydarzeniom nie tylko przetrwać (R_{11}), ale także utrzymać zainteresowanie marką wśród potencjalnych klientów oraz interesariuszy. Jako dostosowanie się do obowiązujących reżimów sanitarnych można uznać wykorzystanie aplikacji mobilnej w celu organizacji konferencji w hotelu. W ten sposób wyeliminowano kontakt osobisty pomiędzy uczestnikami a prelegentami przy jednoczesnym zachowaniu łączności w trybie zdalnym podczas wydarzenia (R_3).

Eksperti definiowali także innowacje jako inicjowanie działań prowadzących do przebranżowienia się danego przedsiębiorstwa. Dowodem na to jest analizowana firma transportowa, która zmieniła profil działalności z przewozu osób na przewóz paczek (R_2). Zidentyfikowano także inne sposoby zmiany profilu działalności lub jej dywersyfikacji w celu utrzymania jak największej liczby miejsc pracy. W tego rodzaju przedsięwzięciach sięgano także po środki zewnętrzne pozwalające przeprowadzić audyt dotychczas prowadzonej działalności oraz wskazać nowe rozwiązania organizacyjne (R_{17}). Przykładowo touroperatorzy zajmujący się turystyką przyjazdową zaangażowali swoich pracowników ze znajomością języków obcych do udzielania lekcji *online* lub szkolenia innych pracowników (R_{17}). W hali wystawowo-sportowej uruchomiono strefy gastronomiczne na terenach zewnętrznych obiektu, co też pozwoliło utrzymać miejsca pracy (R_6).

W opinii respondentów innowacje oznaczały uruchomienie inicjatyw lub rozwiązań, które wzbogaciły ich ofertę handlową czy też pozwoliły utrzymać kontakt z dotychczasowymi kontrahentami. Jako ciekawy przykład może posłużyć interaktywne minimumzeum w hali wystawowo-sportowej (R_6). Ekspert

reprezentujący biura podróży (R_{16}) opisał serię webinarów przygotowanych w celu promocji oferty turystycznej na wybranych rynkach zagranicznych. Przeprowadzenie seminariów pozwoliło zorganizować pracę załogi pracowniczey i rozpoznać możliwości współpracy z kontrahentami. Zdaniem przedstawiciela atrakcji turystycznych (R_7) innowacje oznaczały przeniesienie propozycji elementów oferty handlowej do przestrzeni wirtualnej, w tym zwiększenie zaangażowania w mediach społecznościowych. W środowisku przewodników turystycznych (R_{14}) odnotowano zintensyfikowanie działań związanych z publikowaniem materiałów audiowizualnych w kanałach społecznościowych czy udział w szkoleniach *online*.

W toku dyskusji wskazano platformę Play Kraków, która jest pierwszą krajową platformą streamingową wydarzeń kulturalnych⁸ (R_{11}). Umożliwia ona oglądanie filmów, seriali lub programów (także nadawanych na żywo) w wybranym przez odbiorcę czasie⁹. Platforma oferuje szeroki dostęp do koncertów, spotkań, wykładów, konferencji i spektakli organizowanych przez krakowskie instytucje kultury. Ekspertcy wyróżnili także inną inicjatywę podjętą w Krakowie – kampanię społeczno-informacyjną *Bądź turystą w swoim mieście* (R_{10}). Jej celem było zachęcenie przedsiębiorców, instytucji kultury, organizacji pozarządowych i mieszkańców stolicy Małopolski do korzystania z oferty lokalnych atrakcji turystycznych. Wspomniana akcja społeczno-informacyjna nagłaśniała potrzebę wsparcia podmiotów, które ucierpiały na skutek wstrzymania międzynarodowego ruchu turystycznego. Z kolei ekspert reprezentujący środowisko wrocławskie wskazał działania wdrożone z inicjatywy władz samorządowych, takie jak wirtualne spacery po Wrocławiu czy też *Wirtualną Noc Muzeów*. W stolicy Dolnego Śląska podejmowano także próby wsparcia branży gastronomicznej w ramach akcji *Wrocław na widelcu* (R_{12}).

Podczas badań postanowiono także przeanalizować zagadnienie zastosowania wdrożonych innowacji w turystyce po pandemii COVID-19 (tab. 21.2). Zagadnienie to zostało zbadane głównie w odniesieniu do organizacji wszelkiego rodzaju wydarzeń i spotkań aranżowanych w środowisku wirtualnym. Na podstawie wypowiedzi respondentów można stwierdzić, że innowacje zaimplementowane w obliczu kryzysu na trwałe wpiszą się w krajobraz społeczno-gospodarczy, w tym realia post-pandemiczne. Ich kluczową siłą napędową będzie Internet (R_1). Zdaniem uczestników wywiadów nie oznacza to zmniejszenia znaczenia wydarzeń organizowanych w formule tradycyjnej. Uwaga ta dotyczy zwłaszcza targów i konferencji (R_6). Niewątpliwie funkcjonowanie mo-

⁸ Platforma została uruchomiona we wrześniu 2020 r.

⁹ Play Kraków działa w oparciu o usługę VOD (*video on demand*).

delu hybrydowego w przypadku branży spotkań można traktować jako integralny element przyszłych przedsięwzięć (R_{12}). Organizacja wydarzeń lub ich komponentów w formule wirtualnej będzie miała zastosowanie także w czasach powrotu do konwencji tradycyjnej (R_{11}).

Rozwiązania zaimplementowane w obliczu kryzysu gospodarczego mogą cieszyć się zainteresowaniem społeczeństwa w najbliższych latach. Wydaje się, że nawet w sytuacji spadku zachorowań na koronawirus nie wszyscy będą chcieli lub mogli swobodnie podróżować. Stosowanie formuły hybrydowej w przypadku wielu wydarzeń może mieć zwolenników lub stanowić powszechną praktykę (R_{15}). Pojawił się także głos, że jednak nie jest łatwym zadaniem jednoznaczna ocena zainteresowania organizacją wszelkiego rodzaju spotkań czy też konferencji, gdyż opinie na ten temat mogą być podzielone (R_{14}).

Tabela 21.2. Zastosowanie innowacji w turystyce po pandemii COVID-19

Respondent	Wypowiedź respondenta
R_1	„Pandemia wymusiła to ten tak zwany <i>low touch</i> economy, czyli właściwie niespotykanie się (...). Przez dłuższy okres czasu to będzie funkcjonowało, utrwali też pewne nowe nawyki i nową rzeczywistość (...) Internet na pewno będzie przeżywał niesamowite transformacje i w takim znaczeniu, że większość po prostu trafi do Internetu”.
R_5	„Świat wirtualny konferencji <i>online</i> , wszystkie te zoomy zostaną z nami (...) tego się już nie cofnie, to będzie”.
R_6	„Nic nie zastąpi spotkania twarzą w twarz, nic nie zastąpi uczestnictwa w targach, właśnie takiego w realu – żadna platforma internetowa, żadne telewizyjne show. Nie zginą konferencje, nie zginą kongresy. Być może te pierwsze lata ludzie będą (...) bardziej ochoczo uczestniczyli w wydarzeniach outdoorowych”.
R_8	„Będą to na pewno mniejsze grupy. Już nie ma co liczyć, że to będą takie 45–50 czy więcej osób”.
R_{11}	„Innowacyjność z konieczności będzie trwałym elementem spotkań, czyli spotkania będą posiadały ten wirtualny komponent, nawet kiedy wrócimy do normalnej realizacji wydarzeń”.
R_{12}	„Model hybrydowy, który staje się dzisiaj naturalnym modelem funkcjonowania, jest czymś, co będziemy podtrzymywać”.
R_{13}	„Nie uważam, żeby to co zostało wprowadzone, jeżeli chodzi o turystykę, żeby to zostało z nami na długo”.
R_{14}	„Będą w organizacji spotkań czy konferencji zwolennicy tych nowych rozwiązań i ci, którzy będą chcieli wrócić do tego, co było kiedyś. To, co nastąpiło, spowodowało pewne zmiany, ale czy do końca takie dobre? Na pewno jest to rozwiązanie (...) do dyskusji”.
R_{15}	„Te nowe rozwiązania nie będą funkcjonować tylko w czasie epidemii, ale pewne rzeczy zostaną z nami, bo nie wszyscy będą chcieli podróżować, przynajmniej nie w najbliższym czasie, nie wszyscy będą mieli możliwość podróżowania. Natomiast dla niektórych po prostu takie rozwiązania będą wygodne, ale to nie znaczy, że tego typu rozwiązania wyprą całkowicie wydarzenia <i>face-face</i> i wydarzenia stacjonarne”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pokłosiem obowiązujących obostrzeń epidemicznych mogą być rozwiązania stosowane w przypadku turystyki zorganizowanej. W czasach utrzyma-

nia dystansu społecznego staje się zasadne wypracowywanie nowych praktyk istotnych z punktu widzenia turystyki grupowej. Zdaniem jednego z ekspertów (R_8) może to przełożyć się na liczebność grup zorganizowanych, które niewątpliwie będą mniejsze od tych sprzed wybuchu pandemii COVID-19. Zauważono także, że innowacje wdrożone w dobie obostrzeń epidemicznych niekoniecznie należy traktować jako rozwiązanie na trwałe wpisane w działalność wybranych branż (R_{13}).

5. Zakończenie

Reasumując, należy podkreślić, że w wyniku zrealizowanych badań udało się odpowiedzieć na postawione pytania badawcze¹⁰. Zdecydowano się zastosować podejście jakościowe, które umożliwiło rozpoznanie nie tylko obserwacji poczynionych przez respondentów, ale także ich określonych zachowań, w tym pokazując wzory myślenia czy też postępowania. Uczestnicy badań zasygnalizowali szereg rozwiązań, które ich zdaniem stanowią przykłady innowacji wdrożonych w obliczu pandemii COVID-19. Zwrócono uwagę na fakt, że niektóre z nich niewątpliwie będą także stosowane w najbliższym czasie lub mogą na trwałe wpisać się w obszar podstawowych praktyk biznesowych.

Co ważne, eksperci odnotowali także, że pandemia COVID-19 przyspieszyła wprowadzenie wybranych zmian, w tym związanych z translokacją działań do przestrzeni wirtualnej. Uzyskane wyniki potwierdzają poglądy badaczy, że każdy kryzys gospodarczy „może także przynieść i pozytywne skutki, które należałoby powiązać z automatyzacją i cyfryzacją procesów, lepszą organizacją pracy, restrukturyzacją łańcuchów dostaw” (Kochalski, 2020, s. 26).

Na podstawie przeprowadzonych badań można uznać, że udało się zidentyfikować przykłady innowacji, które stanowiły próbę przystosowania się podmiotów turystycznych do zaistniałych warunków społeczno-gospodarczych. Zaimplementowane rozwiązania miały znamiona przedsięwzięć będących wynikiem reagowania reprezentantów branży turystycznej na zjawiska wywołane na skutek kryzysu gospodarczego.

Nawiązując do klasyfikacji innowacji według *Podręcznika Oslo*, zdecydowaną większość przeanalizowanych rozwiązań należy zaliczyć do innowacji produktowych (studia nagrań, webinary, wydarzenia internetowe, miejska platforma steamingowa, sklep *online*, minimuzeum, zewnętrzne punkty gastronomiczne, warsztaty modelarskie) lub organizacyjnych (spotkania i wydarzenia

¹⁰ Podczas wywiadów pozyskano obszerny materiał pierwotny. Było to możliwe dzięki zaangażowaniu i życzliwości ekspertów.

online, praca zdalna, przekierowanie pracowników do innych spółek). Respondenci wskazali mniej przykładów innowacji procesowych (zmiana profilu działalności przedsiębiorstwa) i marketingowych (kampania społeczno-informacyjna). Zgodnie z podziałem zaproponowanym przez K. Heinonena i T. Strandvika (2021), bezpośrednio odnoszącym się do innowacji wykreowanych w obliczu pandemii koronawirusa, znaczna część zaobserwowanych innowacji wskazuje na typ pierwszy (krótki horyzont czasowy / niska rozpiętość strategiczna), czyli modyfikacje lub dostosowanie istniejących usług jedynie na czas kryzysu albo typ drugi (długi horyzont czasowy / niska rozpiętość strategiczna) obejmujący takie rozwiązania, które mają szansę pozostać na rynku również w czasach post-pandemicznych.

Bibliografia

1. Barbour, R. (2007). *Doing focus groups*. London: SAGE Publications.
2. Bogdanienko, J., Haffer, M., Popławski, W. (2004). *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
3. Borodako, K., Berbeke, J., Rudnicki, M. (2021). Technology used in knowledge management by global professional event services. *Journal of Global Information Management*, 29(1), 145-163.
4. Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2, 65-79.
5. Fagerberg J. (2018). *Mission (im)possible? The role of innovation (and innovation policy) in supporting structural change & sustainability transitions*. TIK Working Papers on Innovation Studies. University of Oslo.
6. Furstenthal, L., Hirt, M., Roth, E. (2021). *Innovation: Your launchpad out of the COVID-19 crisis*. McKinsey&Company.
7. Gołębski, M. (2018). Znaczenie i efekty wirtualizacji w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. *Management Forum*, 6(4), 19-24.
8. Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N., McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693-708.
9. Heinonen, K., Strandvik, T. (2021). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101-112.
10. Jasiński, A. H. (2014). *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
11. Kogabayev, T., Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation, *Holistica*, 8(1), 59-72.
12. Kochalski, C. (2020). Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy: Dynamika produktywności pracy w warunkach epidemii COVID-19. W J. Nesterak, B. Ziębicki: *Wiedza–Gospodarka–Społeczeństwo. Społeczno-gospodarcze uwarunkowania współczesnych organizacji* (15-27). Toruń: TNOIK. Dom Organizatora.

13. Krueger, R. A., Casey, M.A. (2009). *Focus group: a practical guide for applied research*. London: SAGE Publications.
14. Murgado-Armenteros, M., Torres-Ruiz, F. J, i Vega-Zamora, M. (2012). Differences between online and face to face focus groups, viewed through two approaches. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 7(2). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-18762012000200008. (dostęp: 24.01.2021).
15. Olearnik, J. (2015). Innowacje w turystyce – ich charakter i obszary poszukiwań. *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, 50, 81-91.
16. Pieriegud, J. (2016). Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy. W J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud: *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych* (11-37). Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa.
17. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2008). Warszawa: MNiSW.
18. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321.
19. Sharma, A., Shin, H., Santa-Maria, M. J., Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103-180.
20. Shin, H., Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91(2), 102-664.
21. Thomas, D. R. (2016). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
22. Wells, C. R., Sah, P., Moghadas, S. M., Pandey, A., Shoukat, A., Wang, Y., Wang, Z., Meyers, L. A., Singer, B. H., & Galvani, A. P. (2020). Impact of international travel and border control measures on the global spread of the novel 2019 coronavirus outbreak. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 117(13): 7504–7509.
23. World Bank Group (2020). *Rebuilding Tourism Competitiveness. Tourism response recovery and resilience to the COVID-19 crisis*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34348>.(dostęp: 16.05.2021).
24. WTTC (2020). *To Recovery and Beyond The Future of Travel and Tourism in the Wake of COVID-19*. <https://wttc.org/Research/To-Recovery-Beyond>. (dostęp: 16.05.2021).
25. Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 11-25.

Pandemia COVID-19 a zastosowanie instrumentów pochodnych w zarządzaniu ryzykiem¹

Ryszard Węgrzyn

1. Wprowadzenie

Instrumenty pochodne stanowią ważne i skuteczne narzędzie zarządzania ryzykiem. Rozwój światowego rynku instrumentów pochodnych zapoczątkowany w latach 70. ubiegłego stulecia trwał, mimo chwilowych spowolnień, przez kolejne dziesięciolecia. W związku z rozwojem pandemii COVID-19 i reakcją poszczególnych państw na to zagrożenie zdecydowanie wzrosło ryzyko i niepewność prowadzenia działalności gospodarczej. Czy wraz ze wzrostem ryzyka wzrosło także zainteresowanie i wykorzystanie instrumentów pochodnych?

Podstawowym celem opracowania jest ocena zastosowania instrumentów pochodnych w zarządzaniu ryzykiem z uwzględnieniem okresu pandemii COVID-19.

W pierwszej kolejności została przeprowadzona analiza sytuacji w zakresie zastosowania instrumentów pochodnych na świecie przed wystąpieniem pandemii, a następnie zbadano sytuację w 2020 r. Na tle rynku światowego przeanalizowano również zmiany, jakie zaszły na polskim rynku instrumentów pochodnych. Do oceny wykorzystania instrumentów pochodnych posłużyły między innymi wyniki przeprowadzonych badań ankietowych oraz dane z rynków światowych udostępnione przez International Swaps and Derivatives Association, World Federation of Exchanges oraz Bank for International Settlements.

¹ Praca została sfinansowana ze środków przyznanych Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach Programu Potencjał.

2. Zastosowanie instrumentów pochodnych w zarządzaniu ryzykiem przed pandemią COVID-19

Rozwój finansowych instrumentów pochodnych nastąpił po odejściu od systemu z Bretton Woods i wzroście, w ślad za tym, ryzyka rynkowego w zakresie kursów walut, stóp procentowych i kursów akcji. Do podstawowych motywów zawierania transakcji instrumentami pochodnymi zalicza się: hedging, spekulację oraz arbitraż. Zasadniczą funkcją ekonomiczną instrumentów pochodnych jest jednak możliwość skutecznego przenoszenia ryzyka przez podmioty wykazujące awersję do ryzyka na podmioty skłonne przejąć to ryzyko w nadziei na osiągnięcie zysku (Tarczyński, 2003, s. 111-122). Rozwój instrumentów pochodnych jest zatem związany przede wszystkim z hedgingiem, a więc zabezpieczaniem się przed ryzykiem za pomocą instrumentów pochodnych.

Niedługo po załamaniu na rynkach finansowych w 2008 r., powiązanym z kryzysem finansowym, International Swaps and Derivatives Association (ISDA) ogłosiło wyniki badania wykorzystania instrumentów pochodnych przez 500 największych przedsiębiorstw na świecie (wg rankingu Fortune Global 500). Siedziby badanych przedsiębiorstw znajdowały się łącznie w 32 krajach. Według badania 94% z tych przedsiębiorstw wykorzystywało instrumenty pochodne w zarządzaniu ryzykiem. Wszystkie przedsiębiorstwa z siedzibą w Kanadzie, Francji, Wielkiej Brytanii, Japonii i Holandii stosowały instrumenty pochodne, a także 97% przedsiębiorstw niemieckich oraz 92% przedsiębiorstw amerykańskich (International Swaps and Derivatives Association, 2009). Zatem mimo tego, że niektóre instrumenty pochodne, a dokładniej brak odpowiednich regulacji i nadzoru w tym zakresie, przyczyniły się do samego kryzysu, przedsiębiorstwa nadal stosowały określone instrumenty pochodne w zarządzaniu ryzykiem.

W 2015 r. ISDA przeprowadziło badanie wśród użytkowników końcowych instrumentów pochodnych. W badaniu tym wzięło udział 376 respondentów, którzy opisali organizacje, dla których pracowali, w następujący sposób: firma niefinansowa – 22,07% respondentów, instytucja finansowa (bank, ubezpieczyciel, firma finansowa) – 31,38%, zarządzający aktywami (instytucjonalny inwestor, fundusz inwestycyjny lub alternatywny menedżer inwestycji) – 23,94%, rząd/suweren – 6,12%, firma energetyczna – 5,85%, inne – 10,64%. Wskazania respondentów dotyczące miejsca siedziby ich organizacji były z kolei następujące: Afryka – 0,54%, Azja-Pacyfik – 2,7%, Australia – 0,81%, Europa Wschodnia – 1,08%, Europa – 39,08%, Japonia – 4,04%, Bliski Wschód – 1,62%, Ameryka Północna – 48,79%, Ameryka Południowa – 1,35%. Struktura respondentów była zatem zróżnicowana, przy czym dominowali wyraźnie respondenci z Ameryki Północnej i Europy.

Na pytanie dotyczące tego, jak ważne są instrumenty pochodne dla strategii zarządzania ryzykiem ich firmy, respondenci odpowiedzieli: bardzo ważne – 53,89% odpowiedzi, ważne – 35,93%, nieważne – 5,69%, nie mam zdania/nie mam pewności – 4,49%. Z kolei na pytanie: „w jakim sensie instrumenty pochodne są ważne dla działalności twojej firmy i podejmowania decyzji inwestycyjnych? (zaznacz wszystkie pasujące odpowiedzi)”, odpowiedzi respondentów były następujące: „zabezpieczenia ekspozycji na rynkach międzynarodowych w celu utrzymania i zwiększenia naszej konkurencyjności” – 41,74%, „zmniejszenia kosztów finansowania i zarządzania kosztami kapitału, który moja firma pożyczka na inwestycje w naszą działalność” – 37,84%, „zarządzania ekspozycjami (walutowymi, towarowymi, kredytowymi itp.), aby moja firma mogła utrzymywać i poprawiać wyceny, koszty operacyjne i zwroty” – 66,67%, „zabezpieczania ryzyka związanego z nową działalnością i inwestycjami, aby moja firma mogła skutecznie inwestować w rozwój” – 27,63%, „nie mam zdania/nie mam pewności” – 10,51% (International Swaps and Derivatives Association, 2015).

Wyniki badania, mimo że objęło ono w zdecydowanej większości respondentów z Ameryki Północnej i Europy, wyraźnie wskazały, iż wśród użytkowników końcowych instrumentów pochodnych niemal w 90% instrumenty pochodne były bardzo ważne lub ważne w zarządzaniu ryzykiem. Respondenci wiązali przy tym zastosowanie instrumentów pochodnych z utrzymywaniem i poprawą wycen, kosztów i zwrotów, utrzymywaniem i zwiększaniem konkurencyjności, a także skutecznością inwestowania w rozwój.

Następne tego typu badanie zostało przeprowadzone przez ISDA w lutym i marcu 2018 r. W wyniku badania uzyskano ponad 900 odpowiedzi zwrotnych, z czego około 1/3 stanowiły odpowiedzi dealerów, 43% podmiotów „kupujących” (w tym użytkowników końcowych banków, funduszy emerytalnych, przedsiębiorstw energetycznych, zarządzających aktywami, firm ubezpieczeniowych, przedsiębiorstw niefinansowych i podmiotów rządowych/ponadnarodowych), a pozostałą część odpowiedzi dostawców infrastruktury, firm fintech i kancelarii prawnych.

Badanie to dotyczyło przede wszystkim oceny przyszłości rynku instrumentów pochodnych. Na pytanie: „czy spodziewasz się, że całkowity wolumen instrumentów pochodnych na rynku wzrośnie, zmniejszy się lub pozostanie taki sam w ciągu najbliższych trzech do pięciu lat?”, uczestnicy odpowiedzieli następująco: wzrośnie – 56,6%, pozostanie taki sam – 26,7%, zmniejszy się – 16,6%. Z kolei na pytanie: „czy uważasz, że aktywność użytkowników końcowych instrumentów pochodnych (hedging, handel) w branży wzrośnie, zmniejszy się lub pozostanie taka sama przez następne trzy do pięciu lat?”, wskazano odpowiedzi: wzrośnie – 55,9%, pozostanie taki sam – 27,2%, zmniejszy się – 17,0%

(International Swaps and Derivatives Association, 2018). W obydwu przypadkach zatem tylko ok. 17% respondentów okazało się pesymistami w ocenie przyszłości rynku instrumentów pochodnych.

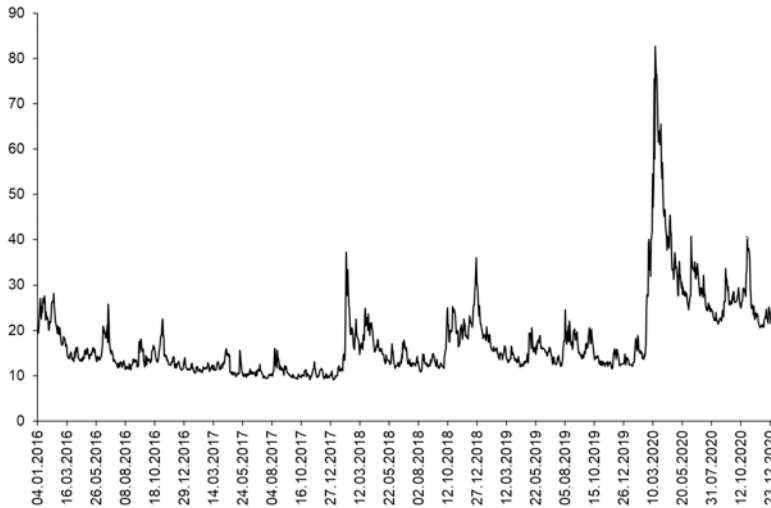
Poza badaniami ankietowymi ważną informację w zakresie zastosowania instrumentów pochodnych w zarządzaniu ryzykiem stanowi kształtowanie się obrotów rynkowych tymi instrumentami. Szczególnie przydatne w tym względzie są wolumeny obrotów, w przypadku których zmieniająca się wartość instrumentu podstawowego (np. indeksu giełdowego) nie wpływa na ich poziom.

Biorąc pod uwagę wolumen obrotu na rynku światowym, można zauważyć, że rynek instrumentów pochodnych od wielu już lat rozwijał się w szybkim tempie i nawet kryzys finansowy z 2008 r. nie spowodował jego spadku (Węgrzyn, 2017a, 2017b). W 2009 r. na giełdach światowych zostało zawartych łącznie 16,6 mld kontraktów instrumentami pochodnymi, przy 16,4 mld kontraktów w 2008 r. (World Federation of Exchanges, 2010). Ogólna tendencja wzrostowa została zatem nadal utrzymana.

Głęboki spadek wolumenu obrotu (-15%) nastąpił natomiast w 2012 r., kiedy na giełdach całego świata zostało zawartych 21 mld kontraktów instrumentami pochodnymi przy 25 mld kontraktów w 2011 r. Oznaczało to, że po raz pierwszy od 2004 r. globalna liczba zawartych kontraktów instrumentami pochodnymi na giełdach spadła. Spadek ten dotyczył wszystkich klas pochodnych, z wyjątkiem pochodnych towarowych, i wszystkich regionów świata. Zmiany te były związane ze spadkiem aktywności na rynku kasowym, niską zmiennością i niskimi stopami procentowymi, a także przeniesieniem części aktywności z pochodnych udziałowych na pochodne towarowe. Już jednak od 2015 r. wyraźnie zarysowała się kolejna tendencja wzrostowa (zob. rys. 22.2).

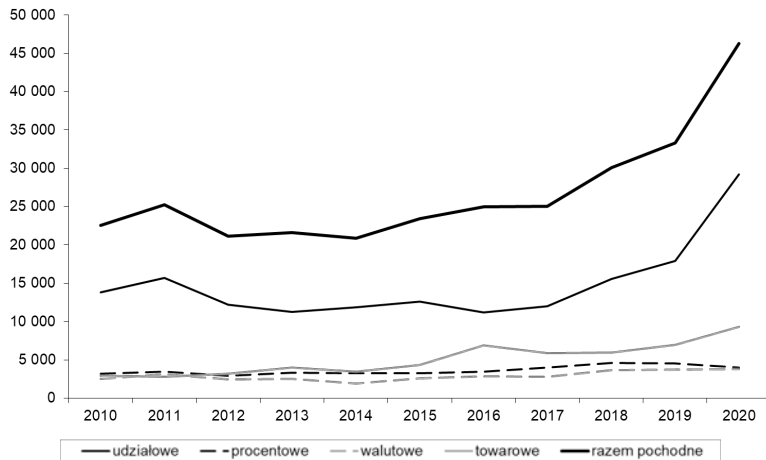
3. Wpływ COVID-19 na zastosowanie instrumentów pochodnych

Szybkie rozprzestrzenianie się wirusa SARS-CoV-2 i śmiertelne zagrożenie wywołaną nim chorobą COVID-19 doprowadziło w początkowych miesiącach 2020 r. do radykalnych decyzji politycznych oraz panicznych zawirowań rynkowych. Na sytuację pandemiczną nałożyły się jeszcze dodatkowe czynniki, jak wybory prezydenckie w USA, rosnące napięcie między USA a Chinami oraz nierozwiązany problem Brexitu. W marcu 2020 r. doszło do wzrostu zmienności rynkowej w skali podobnej do kryzysu finansowego z 2008 r. Wyliczony przez Chicago Board Options Exchange indeks zmienności VIX (*volatility index*), nazywany indeksem strachu, ukształtował się w dniu 16.03.2020 r. na poziomie 82,69% (zob. rys. 22.1).



Rysunek 22.1. Kształtowanie się indeksu zmienności VIX

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Chicago Board Options Exchange, www.cboe.com.



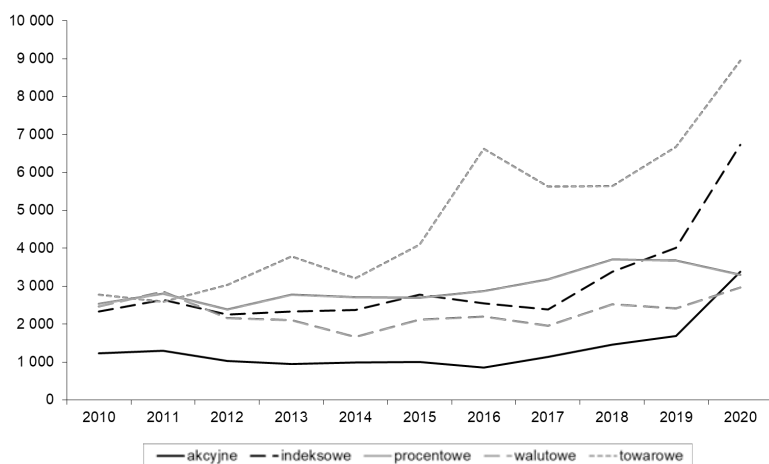
Rysunek 22.2. Wolumen obrotu giełdowymi instrumentami pochodnymi (w mln)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (World Federation of Exchanges, 2011-2021).

Już na przełomie lutego i marca 2020 r. płynność na rynkach światowych znalazła się pod ogromną presją, a gdy pandemia zaczęła rozwijać się na całym świecie, obawy związane z powszechnymi zamknięciami podmiotów gospodarczych i zamówieniami z domu doprowadziły do paniki na rynkach (International Swaps and Derivatives Association, 2020). Warto jednak zwrócić uwagę, że pomimo wyjątkowych okoliczności i nawet w najgorszych dniach kryzysu rynki pozostawały otwarte i funkcjonowały. Poza tym, po szczycie niepewności

obserwowanym w marcu na rynkach szybko doszło do odreagowania. Do końca lipca większość wskaźników odnotowała szybkie odwrócenie, odzwierciedlając silne zaufanie do rynków i ich roli we wspieraniu gospodarki (World Federation of Exchanges, 2021).

Ogólnie rzecz biorąc, w 2020 r. wolumen obrotu giełdowymi instrumentami pochodnymi wzrósł o 43% w porównaniu z 2019 r. i osiągnął rekordowy poziom 46,28 mld kontraktów (zob. rys. 22.2). Oznacza to, że uczestnicy rynku w dużym stopniu polegali na rynkach instrumentów pochodnych, aby zabezpieczyć swoje pozycje przed ryzykiem wynikającym z pandemii. Wzrost wolumenów dotyczył wszystkich rodzajów pochodnych z wyjątkiem instrumentów pochodnych na stopę procentową (zob. rys. 22.3-22.4).



Rysunek 22.3. Wolumen obrotu kontraktami futures (w mln)

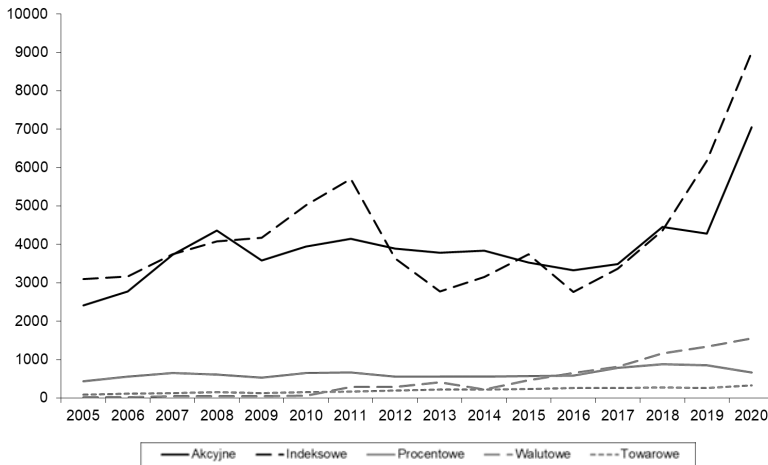
Źródło: opracowanie własne na podstawie (World Federation of Exchanges, 2011-2021).

W przypadku poszczególnych rodzajów pochodnych wolumeny zmieniły się w 2020 r. w stosunku do roku poprzedniego następująco (World Federation of Exchanges, 2021):

- opcje i futures na akcje pojedynczych spółek – wzrost odpowiednio o 68,2% i 99,5%,
- opcje i futures na indeksy giełdowe – wzrost odpowiednio o 42,4% i 59,9%,
- opcje i futures na waluty – wzrost odpowiednio o 16,6% i 35,8%,
- opcje i futures na towary – wzrost odpowiednio o 24,8% i 37,0%,
- opcje i futures na stopę procentową – spadek odpowiednio o 23,8% i 9,5%.

Oczywiście, tak silny wzrost wolumenów obrotów oznacza zarówno wzrost zastosowania instrumentów pochodnych w hedgingu, jak i spekulacji. Trudno dokładnie rozdzielić te dwa motywy zawierania transakcji instrumentami po-

chodnymi. Przeprowadzone przez Greenwich Associates wraz z International Swaps and Derivatives Association w maju 2020 r. badanie wśród 172 uczestników rynku wykazało, że na pytanie o ich reakcje na zwiększoną niepewność i zmienność rynku wśród wielu zróżnicowanych odpowiedzi 29% wskazało odpowiedź: zwiększone wykorzystanie instrumentów pochodnych do zabezpieczania ryzyka (International Swaps and Derivatives Association, 2020).



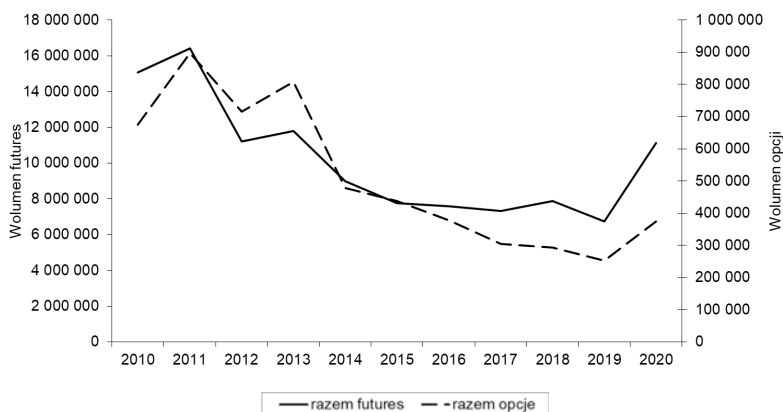
Rysunek 22.4. Wolumen obrotu opcjami (w mln)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (World Federation of Exchanges, 2011-2021).

Jeżeli chodzi o rynek pozagiełdowy (OTC) instrumentów pochodnych, to w tym wypadku do oceny sytuacji można posłużyć się statystykami dotyczącymi wartości rynkowej brutto, która stanowi sumę wartości bezwzględnych wszystkich nierozliczonych kontraktów na instrumenty pochodne oszacowanych według cen rynkowych obowiązujących w dniu sprawozdawczym. Wartość ta w odniesieniu do pozagiełdowych instrumentów pochodnych wzrosła z 11,6 bln USD do 15,5 bln USD w pierwszej połowie 2020 r. Największy wzrost wartości rynkowej brutto (40%) odnotowały instrumenty pochodne na stopę procentową, na czele z kontraktami denominowanymi w USD. Częściowo tłumaczy to spadek obrotów tego rodzaju pochodnymi na rynku giełdowym. W pierwszej połowie 2020 r. wzrosła również (o 32%) wartość rynkowa brutto kontraktów towarowych i na koniec czerwca 2020 r. wyniosła 260 mld USD. Wzrost wartości kontraktów walutowych i udziałowych wyniósł odpowiednio 18% i 13%, co oznacza wartości rynkowe na poziomie odpowiednio 2,6 bln USD i 0,7 bln USD na koniec czerwca 2020 r. Z kolei wartość rynkowa brutto kredytowych instrumentów pochodnych spadła o 10% do 199 mld USD na koniec czerwca 2020 r. (Bank for International Settlements, 2020).

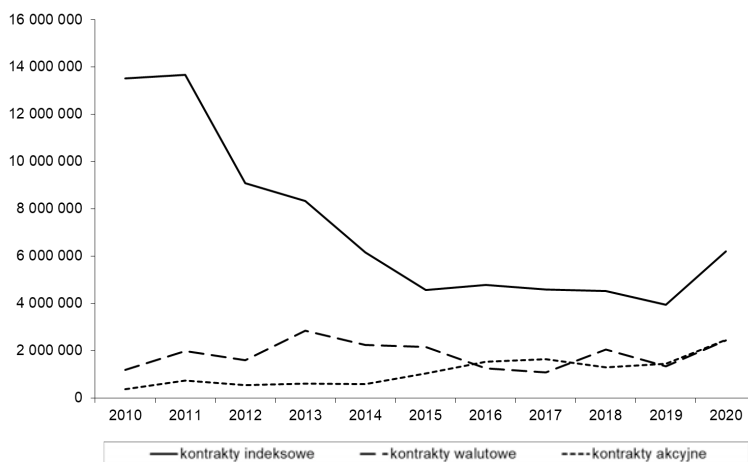
4. Zmiany wielkości obrotów instrumentami pochodnymi na rynku polskim

W przypadku rynku polskiego zdecydowaną zmianę, jaka nastąpiła w 2020 r. w zakresie wykorzystania instrumentów pochodnych, można zaobserwować na podstawie kształtowania się wolumenu obrotu giełdowymi instrumentami pochodnymi (zob. rys. 22.5-22.6). Po długotrwałej tendencji spadkowej zapoczątkowanej w 2012 r. doszło mianowicie do znacznego wzrostu. W 2020 r. w porównaniu z rokiem poprzednim wolumen obrotu kontraktami *futures* wzrósł o ponad 65%, a opcjami o blisko 49%.



Rysunek 5. Wolumen obrotu instrumentami pochodnymi na GPW w Warszawie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych (Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2011-2021).



Rysunek 6. Wolumen obrotu kontraktami *futures* na GPW w Warszawie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych (Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2011-2021).

Mimo wyraźnej dominacji pod względem wolumenu obrotu kontraktów indeksowych, największy względny przyrost w 2020 r. dotyczył kontraktów walutowych – wzrost o 83% w stosunku do roku poprzedniego oraz kontraktów akcyjnych – wzrost o 71%. Wolumen kontraktów indeksowych wzrósł o 57%.

Ta istotna zmiana na rynku giełdowym instrumentów pochodnych powiązana z pandemią COVID-19 ma szansę stać się początkiem tendencji wzrostowej, zwłaszcza że sprzyjać temu powinny działania zaplanowane w przyjętej 1.10.2019 r. rządowej *Strategii Rozwoju Rynku Kapitałowego*, w której wśród najważniejszych barier rozwoju rynku kapitałowego wskazano m.in. niedostateczną efektywność, przejrzystość i płynność rynku instrumentów pochodnych (*Uchwała Rady Ministrów*, 2019). Wzrost obrotów może stanowić w tym wypadku siłę napędową dalszego rozwoju rynku instrumentów pochodnych.

5. Zakończenie

Realizując cel pracy, skupiono się w znacznej mierze na wykazaniu wzrostu obrotów instrumentami pochodnymi w okresie pandemii COVID-19. Trudno natomiast precyzyjnie wskazać, w jakim stopniu ten wzrost wynikał ze zwiększonego zastosowania instrumentów pochodnych w zarządzaniu ryzykiem. Przywołane wyniki badań ankietowych wskazują jednak, że znaczna część tzw. użytkowników końcowych wykorzystuje instrumenty pochodne w tym właśnie zakresie i są one dla nich ważne.

Przeprowadzone w 2012 r. w odniesieniu do spółek niefinansowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie badania (Ożga, 2012) wykazały, że w 2010 r. zaledwie 32% takich spółek wykorzystywało instrumenty pochodne. Autor badań na podstawie przyjętych kryteriów wyciągnął jednak wnioski, że spośród tych spółek 52% stosowało instrumenty pochodne w celu zabezpieczenia, a pozostała część mogła stosować je w celu spekulacji. Na tej podstawie można stwierdzić, że silny wzrost obrotów instrumentami pochodnymi na rynku światowym, a także polskim, wynikał w znacznej mierze ze wzrostu zastosowania instrumentów pochodnych w zarządzaniu ryzykiem. Ważnymi czynnikami rozwoju tych rynków są przy tym odpowiednie regulacje eliminujące nieprzejrzystość transakcji związanych z instrumentami pochodnymi, a także zwiększające bezpieczeństwo uczestników rynku.

Bibliografia

1. Bank for International Settlements. (2020). *Statistical release: OTC derivatives statistics at end-June 2020*. www.bis.org (dostęp: 29.03.2020).
2. Chicago Board Options Exchange. www.cboe.com/tradable_products/vix (dostęp: 26.03.2021).

3. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. (2011-2021). *Roczniki Giełdowe 2010 – 2020*. www.gpw.pl (dostęp: 1.03.2021).
4. International Swaps and Derivatives Association. (2009). *Over 94% of the world's largest companies use derivatives to help manage their risks, According to ISDA survey*. www.isda.org (dostęp: 1.03.2021).
5. International Swaps and Derivatives Association. (2015). *A survey of issues and trends for the derivatives end-user community*. www.isda.org (dostęp: 1.03.2021).
6. International Swaps and Derivatives Association. (2018). *Future of derivatives survey*. www.isda.org (dostęp: 1.03.2021).
7. International Swaps and Derivatives Association. (2020). *The Impact of COVID-19 and government intervention on swaps market liquidity*. www.isda.org (dostęp: 26.03.2021).
8. Ożga, P. (2012). Instrumenty pochodne w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. *Gospodarka Narodowa*, 4(248), 127-151.
9. Tarczyński, W. (2003). *Instrumenty pochodne na rynku kapitałowym*. Warszawa: PWE.
10. *Uchwała Rady Ministrów w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Rynku Kapitałowego* (2019). *Monitor Polski*, 25 października 2019 r., poz. 1027.
11. Węgrzyn, R. (2017a). Rozwój światowego rynku giełdowego opcji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego; Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, 5(89), cz. 2, 459-471.
12. Węgrzyn, R. (2017b). *Rozwój światowego rynku kontraktów futures*. W J. Kaczmarek, P. Krzemiński (red.). *Doskonalenie działania przedsiębiorstw i instytucji wobec przemian społeczno-gospodarczych: innowacje – finanse – otoczenie biznesu* (s. 95-106). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
13. World Federation of Exchanges. (2011-2021). *WFE/IOMA Derivatives Market Survey 2010 – 2021*. www.world-exchanges.org (dostęp: 26.03.2021).

Perspektywy wykorzystania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii COVID-19¹

Marzena Wójcik

1. Wprowadzanie

Praca zdalna od marca 2020 r. przeżywa swój rozkwit i w wielu przedsiębiorstwach stała się podstawową formą świadczenia pracy. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) 11 marca 2020 r. na konferencji prasowej ogłosiła pandemię koronawirusa wywołującego chorobę COVID-19 (*Koronawirus...*, 2020; *WHO Director...*, 2020; *WHO ogłasza...*, 2020). Pandemia była zaskoczeniem dla całego świata ze względu na zagrożenia, jakie w tamtym czasie ze sobą niosła oraz na zamiany, jakie musiały zostać wprowadzone w celu zapobiegania rozprzestrzeniania się wirusa, ochrony życia i zdrowia ludzi oraz całych społeczeństw. Zmiany spowodowane pandemią dotyczyły praktycznie wszystkich aspektów życia, w tym także konieczności nowego sposobu realizacji pracy w czasie pandemii.

Na początku pandemii w sytuacji braku szczepionek i leków pomagających w leczeniu choroby COVID-19 jednym ze skuteczniejszych sposobów zapobiegania zakażeniom były izolacja i utrzymanie fizycznego dystansu między ludźmi (*Nowy koronawirus...*, 2020). Pracodawcy, chcąc zapewnić ciągłość pracy i realizowanych procesów, a jednocześnie zabezpieczyć swoich pracowników przed zakażeniem nowym koronawirusem, zdecydowali się na zmianę formy pracy ze stacjonarnej na zdalną. Podczas pandemii tam, gdzie to było możliwe, praca zdalna była i nadal jest w szerokim zakresie realizowana.

Celem niniejszego opracowania jest próba rozpoznania możliwości i skali wykorzystania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach w okresie po zakończeniu

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

pandemii COVID-19². Metoda badawcza wykorzystana w pracy to metoda analizy i krytyki piśmiennictwa (przegląd i analiza literatury przedmiotu, raportów branżowych, opracowań eksperckich) na temat perspektyw stosowania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii.

2. Koncepcja i realizacja pracy zdalnej

Pracę zdalną można odnieść do każdej pracy umysłowej wykonywanej przez pracownika poza tradycyjnym miejscem pracy, w wyniku której następuje przesyłanie efektów tej pracy za pomocą współczesnej technologii i narzędzi teleinformatycznych (Bąk, 2006, s. 55). Szersza definicja pracy zdalnej wskazuje, że jest to praca wykonywana w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych (Dolot, 2020, s. 36; Zalega, 2002, s. 41). Jedną z najbardziej popularnych form pracy zdalnej jest praca wykonywana wyłącznie w domu pracownika korzystającego z technologii informatycznych, która przybiera postać tzw. domowego biura, przez co często jest określana angielskim terminem *home office* (Dolot, 2020, s. 36-37; Szluz, 2013, s. 256).

Pandemia COVID-19 sprawiła, że wiele przedsiębiorstw zdecydowało się na formę pracy zdalnej, aby zapewnić ciągłość pracy, przy jednoczesnym nienarażeniu pracowników na możliwość infekcji. Praca zdalna, ze względu na powszechność jej stosowania, w czasie pandemii przeżywa swój rozkwit, jednak dzięki szybkiemu rozwojowi technologii teleinformatycznych rozwijała się i była realizowana także przed pandemią. Początki pracy zdalnej i jej pierwszej formy, jaką jest telepraca³, sięgają lat 60. XX w. w Wielkiej Brytanii (Kordey, 1996, s. 20; *Teczka informacyjna: Telepraca*, 2006, s. 4; Wiśniewski, 2014, s. 75), natomiast w Stanach Zjednoczonych przypadają na lata 70. XX w. i czas kryzysu naftowego (Chomicki

² Aktualnie nie ma możliwości wskazania konkretnej daty wygaśnięcia pandemii. Zależy to bowiem od wielu czynników, m.in.: od dostępności szczepionek, liczby zaszczepionych osób na całym świecie, mutacji wirusa, odporności osób zaszczepionych na nowe warianty wirusa itd. Dlatego określenie „po zakończeniu pandemii” należy rozumieć jako czas, kiedy znaczna część światowej populacji będzie zaszczepiona (szacuje się, że powinno to być co najmniej 70%), w większości krajów zostaną zniesione ogłoszone z powodu pandemii obostrzenia, a liczba nowych zakażeń będzie stosunkowo niewielka, zaś powrót do pracy stacjonarnej nie będzie powodował nowych zakażeń itp., a także kiedy WHO oficjalnie ogłosi zakończenie pandemii COVID-19 (*WHO: szczepienia...*, 2021). W literaturze przedmiotu aktualnie funkcjonuje również to ogólne określenie „po zakończeniu pandemii COVID-19”.

³ Więcej na temat podobieństw i różnic między pracą zdalną a telepracą m.in. w: (Chomicki i Mierzejewska, 2020 s. 47; Dolot, 2020, 36-37).

i Mierzejewska, 2020, s. 47; Dolot, 2020, s. 36; Nojszewski, 2004, s. 21; Szluz, 2013, s. 254; Wiśniewski, 2014, s. 75-75;).

Wraz z rozwojem narzędzi teleinformatycznych, a także poszukiwaniem pozapłacowych benefitów dla pracowników, praca zdalna zyskiwała na popularności. Także w Polsce przed pandemią zdobywała coraz więcej zwolenników i realizatorów. Na polskim rynku pracy pojawiła się wraz z wejściem na rynek firm zachodnich, przede wszystkim amerykańskich (*Księga rekomendacji...*, 2021, s. 26).

W zależności od badanej grupy przedsiębiorstw odsetek firm, które umożliwiały przed pandemią pracę zdalną, różni się, jednak trend stosowania tej formy pracy był rosnący. Na przykład w badaniu Kantar TNS pt. *The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników. Edycja polska 2018*⁴, przeprowadzonym w 2018 r., 1/3 respondentów deklarowała, że firma, w której pracują, oferuje możliwość pracy zdalnej. 76% osób, które miały taką możliwość, potwierdziły, że korzystały z pracy zdalnej przynajmniej raz na jakiś czas. Wśród tej grupy ok. 1/3 pracowała zdalnie do 5 dni w miesiącu, a 34% pracowało zdalnie cały czas (Badanie Kantar TNS, 2018, s. 6).

Z badania przeprowadzonego na zlecenie Pracodawców RP wynika, że przed pandemią 37,5% pracowników w ogóle nie pracowało zdalnie, zaś po jej pojawieniu się już tylko 11,8% pracowników deklarowało, że nigdy nie pracowało zdalnie, pozostałe osoby miały już możliwość realizacji pracy w formie zdalnej. Badanie to było przeprowadzone w listopadzie 2020 r. wśród ponad 1500 pracodawców i pracowników (*Księga Rekomendacji...*, 2021, s. 27, s. 80).

Przed pandemią możliwość pracy zdalnej zarówno przez pracodawców, jak i pracowników traktowana była jako rodzaj pozapłacowego benefitu i mogła być realizowana tylko przez wybranych pracowników (*Księga rekomendacji...*, 2021, s. 26-27). W czasie pandemii praca zdalna stała się koniecznością, ważnym sposobem pozwalającym zachować ciągłość pracy i bezpieczeństwo pracowników, a przez to także stała się bardziej powszechna.

Praca zdalna pomimo swoich wad i ograniczeń posiada także wiele zalet, które przez ponad rok od wybuchu pandemii stały się osobiście odczuwalne dla wielu pracodawców i pracowników. Wśród pozytywnych konsekwencji pracy zdalnej dla pracownika wymienia się m.in.: elastyczność realizacji pracy (miejsca, czasu i rytmu pracy), oszczędność czasu i środków związanych z brakiem

⁴ Badanie Kantar (TNS) *The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników. Edycja polska 2018* zostało przeprowadzone przez Kantar TNS na próbie 600 pracujących osób w wieku od 20 do 60 lat w dn. 8-17.05 2018 r. Próba była reprezentatywna pod względem wieku, wielkości miejsca zamieszkania i płci. Badanie zostało wykonane przy użyciu ankiety internetowej. Raport został uzupełniony badaniem jakościowym, w którym wzięli udział pracownicy działów HR (Badanie Kantar TNS, 2018, s. 6, 34).

konieczności dojazdów do pracy, możliwość łączenia pracy zawodowej z rodzinnymi i domowymi obowiązkami, realizację pracy w bardziej komfortowych warunkach (brak hałasu, praca w zaaranżowanym przez pracownika stanowisku pracy), możliwość pracy w wygodnym ubiorze, unikania kontaktów z niechętnymi współpracownikami itp. Wśród zalet pracy zdalnej dostrzeganych przez pracodawcę można wskazać m.in.: obniżenie kosztów funkcjonowania biura (mniejsze opłaty za zużycie mediów), niższa absencja pracowników (mniej zwolnień lekarskich i dni opieki nad dziećmi), możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanych pracowników spoza lokalnego rynku pracy, podniesienie konkurencyjności, większa efektywność i wydajność pracowników, dostosowanie się do trendów światowych i potrzeb młodego pokolenia także w zakresie elastyczności pracy itp. (Chomicki i Mierzejewska 2020, s. 48; Dolot, 2020, s. 37; Lorenz, 2011, s. 153-156; Sęczkowska, 2019, s. 12; Wojciechowska-Filipek, 2013, s. 213). Ze względu na coraz większą popularność i szerokie stosowanie pracy zdalnej podczas pandemii aktualnie środowiska naukowe, praktycy, firmy badawcze i konsultingowe prowadzą badania i analizują pod wieloma różnymi aspektami zjawisko pracy zdalnej, która w czasie pandemii po raz pierwszy była i jest tak często przez wiele podmiotów stosowana. Korzyści, zalety pracy zdalnej, ale także wady i jej ograniczenia, efektywność w pracy zdalnej, aspekty etyczne i prawne to tylko niektóre z obszarów, jakimi zajmują się badacze, analizując aktualne zjawisko pracy zdalnej w gospodarce polskiej i światowej (Chomicki i Mierzejewska 2020, s. 48; Dolot, 2020, s. 37).

Aktualnie, jeszcze w czasie trwającej pandemii, obok wyżej wymienionych tematów ważnym zagadnieniem, a zarazem pytaniem, jest to: jakie są perspektywy wykorzystania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii i czy ta forma pracy zostanie w tak szerokim zakresie stosowana także w czasie możliwego powrotu do stacjonarnej pracy. W niniejszym opracowaniu przywołane zostaną wyniki z raportów opracowanych przez trzy najbardziej rozpoznawalne i prestiżowe firmy sektora usług wspólnych i doradztwa biznesowego: Deloitte, Capgemini oraz Ernst and Young.

3. Perspektywy stosowania pracy zdalnej po pandemii

3.1. Perspektywy pracy zdalnej według raportu Deloitte

Firma Deloitte opublikowała raport pt. *The voice of the European workforce 2020* (Deloitte. *Raport: The voice of...*, 2021). Badanie było przeprowadzone w czerwcu 2020 r. i brało w nim udział 10 tys. pracowników z siedmiu europejskich krajów tj.: Polski, Francji, Niemiec, Włoch, Portugalii, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii. Wśród respondentów połowę stanowili pracownicy powyżej 18. roku

życia, lecz poniżej 50. roku życia, drugą połowę pracownicy w wieku 50 i więcej lat. Badanie było przeprowadzone *online*, a próba ograniczona została do osób w tym czasie zatrudnionych (nawet jeśli przebywali na urlopie przymusowym lub byli stroną umowy o pracę w wymiarze 0 godzin). Respondenci byli dobrani pod względem wieku i płci w taki sposób, aby odzwierciedlić strukturę siły roboczej w każdym kraju. Lokalne wersje językowe kwestionariusza przygotowane zostały przez profesjonalnych tłumaczy, a także zweryfikowane przez rodowitych użytkowników języka w celu zapewnienia zrozumiałości pytań (Deloitte. *Raport: The voice of...*, 2021; *Prawie 60 proc. pracowników...*, 2021).

Wśród wniosków płynących z raportu opracowanego przez firmę Deloitte wskazać należy, że możliwości częstszej pracy zdalnej po zakończeniu pandemii oczekuje 62% pracowników w Europie, w samej Polsce 57%. Interesujący może wydawać się fakt, iż w przypadku ankietowanych z Europy odsetek ten jest nawet wyższy wśród osób, które przed pandemią nie pracowały zdalnie, i wynosi 70% (Deloitte. *Raport: The voice of...*, 2021; *Prawie 60 proc. pracowników...*, 2021).

3.2. Perspektywy pracy zdalnej według raportu Capgemini

Instytut Badawczy firmy Capgemini opracował raport pt. *Przyszłość pracy – od modelu pracy zdalnej do hybrydowej* (ang. *The Future of Work. From remote to hybrid*). Raport przygotowany został na podstawie badań 500 organizacji i 5 tys. pracowników na całym świecie oraz rozmów z pracownikami naukowymi i menedżerami (*The Future of Work...*; *Raport Capgemini...*, 2021).

Raport przedstawia wiele pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji pracy zdalnej, co przekłada się na perspektywy chęci kontynuowania tej formy pracy w badanych podmiotach. Wnioski z badań wskazują na to, że praca zdalna stała się zdecydowanie nową normą w rzeczywistości zawodowej. W ciągu najbliższych dwóch do trzech lat aż 75% organizacji oczekuje, że co najmniej 30% ich pracowników będzie pracować zdalnie, a około trzy na dziesięć organizacji spodziewa się, że ponad 70% ich pracowników przejdzie na zdalny model, w porównaniu z zaledwie 10% przed pandemią (*The Future of Work...*; *Raport Capgemini...*, 2021).

Z raportu wynika, że organizacje i pracownicy oczekują, że praca zdalna pozostanie, ale będzie kontynuowana w modelu hybrydowym, czyli część dni w miesiącu praca będzie realizowana stacjonarnie, a pozostałą część zdalnie. Raport wskazuje także, że organizacje, aby osiągać najlepsze korzyści związane z pracą zdalną i jednocześnie zarządzać oczekiwaniami pracowników, powinny zaprojektować odpowiedni model operacyjny i bardziej zrównoważone, hybrydowe podejście. Potwierdza on również, że zmiana na hybrydowy model jest nieunikniona (*The Future of Work...*; *Raport Capgemini...*, 2021).

3.3. Perspektywy pracy zdalnej według raportów Ernst and Young

Wśród raportów opracowanych przez firmę Ernst and Young w kontekście perspektyw pracy zdalnej warto zwrócić uwagę szczególnie na dwa z nich, tj. badanie pt. *Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021. Praca hybrydowa – mierzenie efektywności – nowa polityka wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych* oraz badanie pt. *EY 2021 Work Reimagined Employee Survey*.

Pierwsze z wymienionych badań zostało zleczone przez Ernst and Young przy okazji budowy polskiej wersji Remote Work Index – narzędzia do modelowania pracy hybrydowej. Badanie to było przeprowadzone w listopadzie 2020 r., a do jego realizacji wykorzystano metodę CATI i CAWI. W badaniu udział wzięło 246 firm, zróżnicowanych pod względem działalności i wielkości, które stosowały w tym czasie pracę zdalną. 54% respondentów miało swoje główne siedziby w Warszawie, 31% w innych miastach powyżej 200 tys. lub aglomeracjach. Wśród badanych firm 87% to duże firmy, zatrudniające powyżej 200 pracowników. Respondentami były osoby na stanowiskach dyrektora lub managera HR w danej organizacji (*Badanie EY Polska...*, 2021).

Jak wynika z przedstawionego raportu, żadna z badanych firm, które przynajmniej częściowo stosowały w okresie realizacji badań pracę zdalną, nie planuje przejścia na tę formę pracy w pełnym wymiarze. W okresie prowadzonych badań 49% badanych podmiotów jeszcze nie podjęło decyzji, jaki wymiar pracy zdalnej będzie stosować, 15% planuje utrzymanie pracy zdalnej przez 2 dni w tygodniu. Tylko 7% badanych firm nie planuje kontynuowania pracy zdalnej w żadnym wymiarze czasowym po zakończeniu pandemii (*Badanie EY Polska...*, 2021).

Badanie pt. *EY 2021 Work Reimagined Employee Survey*, jedno z największych tego rodzaju ankiet globalnych, przeprowadzone w marcu 2021 r. przez Ernst and Young również dotyczy perspektyw pracy zdalnej po pandemii. Przedstawia opinie ponad 16 264 pracowników w 16 krajach i 23 branżach, sprawujących różne funkcje w organizacjach zatrudniających powyżej 500 pracowników. Uczestnikami badania były osoby w wieku 21-65+ (*Ponad połowa pracowników...*, 2021).

Z badania wynika, że 54% ankietowanych pracowników deklaruje, że rozważy zmianę pracy, jeśli nie zostanie im zapewniona możliwość elastycznej pracy, w zakresie tego „gdzie” i „kiedy” pracują, przy czym 76% ankietowanych jest zadowolonych ze swojej aktualnej pracy, a 93% prawdopodobnie zostanie w niej przez najbliższe 12 miesięcy (*Ponad połowa pracowników...*, 2021).

Po zakończeniu pandemii 22% ankietowanych chciałoby pracować przez cały tydzień wyłączenie w biurze. Jeden na czterech wyraża gotowość do pracy zarówno w biurze, jak i zdalnie oraz hybrydowo. Wyłącznie zdalnie chciałoby pracować 26% badanych, a 14% zdalnie lub hybrydowo. Z raportu również wy-

nika, że po zakończeniu pandemii pracownicy chcieliby pracować 2-3 dni w trybie zdalnym, choć jedna trzecia oczekiwałaby również skrócenia tygodnia pracy (*Ponad połowa pracowników...*, 2021). Tak wysokie wyniki deklaracji chęci kontynuowania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii wiążą się również z przewidywaniami co do zwiększenia produktywności wynikającej z połączenia pracy zdalnej z pracą stacjonarną w modelu hybrydowym⁵.

4. Zakończenie

Praca zdalna w czasie pandemii COVID-19 stała się bardzo popularna i była realizowana w wielu organizacjach. Przed pandemią również była coraz częściej realizowana, ale nigdy przedtem nie była stosowana na tak dużą skalę. Zdalna forma świadczenia pracy przed pandemią była uważana za rodzaj poza-płacowego benefitu dla wybranych pracowników i najczęściej była realizowana 1-2 dni w tygodniu.

W czasie pandemii wielu pracodawców i pracowników po raz pierwszy zetknęło się ze zdalną formą pracy, co na początku wiązało się z trudnościami i niepewnością, w jaki sposób może i powinna być ona realizowana. Już po kilku miesiącach realizacji pracy zdalnej zarówno pracodawcy, jak i pracownicy zaczęli coraz bardziej doceniać tę formę pracy, dostrzegając wynikające z niej korzyści dla każdej ze stron, a także dla środowiska naturalnego.

W opracowaniu przywołano raporty trzech firm z sektora usług wspólnych i doradztwa biznesowego: Deloitte, Capgemini oraz Ernst and Young. Z przeprowadzonych badań wynika, że praca zdalna będzie realizowana również po zakończeniu pandemii. Każdy z raportów przewiduje, że najczęściej stosowanym rozwiązaniem będzie model hybrydowy łączący pracę zdalną z pracą stacjonarną. Hybrydowy model pracy ma za zadanie wykorzystać zalety pracy zdalnej, przy jednoczesnym minimalizowaniu jej wad, jak np. poczucie izolacji pracowników, brak kontaktów społecznych, poprzez realizację pracy stacjonarnej w części dni, co wiąże się z bezpośrednim kontaktem z przełożonymi i współpracownikami.

Zarówno praca zdalna, jak i model hybrydowy niosą ze sobą zmiany i wyzwania w wielu obszarach, m.in. w: sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw,

⁵ Z badania przeprowadzonego przez Ernst and Young pt. *EY 2021 Work Reimagined Employee Survey* wynika, że 64% ankietowanych pracowników uważa, że realizacja pracy zarówno stacjonarnie (w biurze), jak i zdalnie zwiększy produktywność firmy. 54% ankietowanych uważa, że taki model przyczyni się do lepszego rozwiązywania problemów, a 65% uważa, że model pracy hybrydowej może sprawić, że firma będzie tworzyć bardziej kreatywne rozwiązania. Jeden na trzech badanych dostrzega negatywny wpływ pandemii i pracy zdalnej na kulturę organizacyjną firmy, a z drugiej strony, aż blisko połowa jest zgoła zdania, że w czasie pandemii kultura organizacyjna uległa poprawie (*Ponad połowa pracowników...*, 2021).

w formach komunikacji, w zakresie relacji międzyludzkich, zarządzania zespołami rozproszonymi, zmian ról kierowniczych w zespołach pracujących częściowo zdalnie, zarządzania bardziej autonomicznymi pracownikami i zespołami, rzetelnej oceny efektywności pracy, monitorowania produktywności pracy zdalnej w dłuższej perspektywie czasu, nowych modeli wynagradzania, a także w regulacjach prawnych⁶ i wielu innych obszarach. Praca zdalna, głównie jej hybrydowa forma, będzie wykorzystywana w przedsiębiorstwach także po zakończeniu pandemii, dlatego też wyżej wymienione zmiany i wyzwania z nią związane będą w najbliższej przyszłości przedmiotem wielu badań naukowych i branżowych.

Bibliografia

1. Bąk, E. (2006). *Elastyczne formy zatrudnienia*. Warszawa: C.H. Beck.
2. Badanie Kantar TNS. (2018). *The remote future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników*. Edycja polska 2018.
3. *Badanie EY Polska: Spośród firm, które stosują rozwiązania pracy zdalnej, żadna nie chce przejść w pełni na ten model po zakończeniu pandemii* https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/01/sposrod-firm-ktore-stosuja-rozwiazania-pracy-zdalnej [data publikacji 18.01.2021].
4. Chomicki, M., Mierzejewska, K. (2020). Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19. *e-mentor*, 5(87), 45-54.
5. *Deloitte. Raport: The voice of the European workforce 2020. Niech moc pracowników będzie z Wami*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-The-voice-of-the-European-workforce-2020.html> [data publikacji styczeń 2021].
6. Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *e-mentor*, 1(83), 35-43.
7. Kordey, N. (1996). *Telearbeit erfolgreich realisieren-das umfassende, aktuelle Handbch für Entscheidungsträger und Projektrverantwortliche*, Braunschweig/Wiesbaden.
8. *Koronawirus – co musisz wiedzieć?* <https://www.gov.pl/web/zdrowie/co-musisz-wiedziec-o-koronawirusie> [data publikacji 13.03.2020].
9. *Księga rekomendacji oraz ekspertyzy. Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?* Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej [marzec 2021].

⁶ W dniu 19 maja 2021 r. projekt dotyczący pracy zdalnej, przygotowany przez Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, został skierowany do konsultacji społecznych i międzyresortowych. Projekt zawiera propozycje regulacji prawnych dotyczących m.in. całkowitego lub hybrydowego wykonywania pracy zdalnej, zasad jej wykonywania oraz nowego pojęcia, jakim jest okazjonalna praca zdalna. Projekt wprowadza do Kodeksu pracy pracę zdalną, co da podstawy prawne jej kontynuowania, także po upływie 3 miesięcy od dnia odwołania stanu epidemii COVID-19 (*Projekt ustawy,2021; Projekt dotyczący pracy zdalnej...*, 2021).

10. Lorenz, K. (2011). Telepraca a środowisko naturalne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 643, *Studia Informatica*, 27 *Informatyka, technologie – społeczeństwo – zastosowania*, 153-158.
11. Nojszewski, D. (2004). Telepraca. *E-mentor. Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie* 2004/3, 21-23.
12. Nowy koronawirus SARS-Cov-2 – ZALECENIA, <https://www.gov.pl/web/gis/nowy-koronawirus-sars-cov-2--zalecenia> [data publikacji 14.02.2020].
13. Ponad połowa pracowników może odejść, jeśli firmy nie zapewnią im elastycznych warunków pracy – wynika z badania EY https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/05/ey-work-reimagined [data publikacji 19.05.2021].
14. Prawie 60 proc. pracowników w Polsce oczekuje, że po pandemii nadal częściej będzie pracować zdalnie. Niemal połowie Polaków w dostosowaniu się do zmian w pracy pomogło zaufanie ze strony współpracowników. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/ponad-60-proc-pracownikow-oczekuje-ze-po-pandemii-nadal-bedzie-pracowac-zdalnie.html> [data publikacji 8.02.2021].
15. Projekt dotyczący pracy zdalnej skierowany do konsultacji międzyresortowych, opiniowania i konsultacji publicznych. <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/projekt-dot-pracy-zdalnej-skierowany-do-konsultacji-miedzyresortowych-opiniowania-i-konsultacji-publicznych> [data publikacji 19.05.2021].
16. Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy, ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12346911> [data publikacji 19.05.2021].
17. Raport Capgemini: The Future of Work. From remote to hybrid. <https://www.capgemini.com/pl-pl/raporty/the-future-of-work/>.
18. Raport Capgemini: Przyszłość pracy – od modelu pracy zdalnej do hybrydowej. <https://capgeminipolska.prowly.com/122555-raport-capgemini-przyszlosc-pracy-od-modelu-pracy-zdalnej-do-hybrydowej> [data publikacji 7.01.2021].
19. Sęczkowska, K. (2019). Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej. *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka*, 2, 10–16.
20. Szluz, B. (2013). Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy. Szansa czy zagrożenie? *Modern Management Review*, 4, 253-266.
21. *Teczka informacyjna: Telepraca*. (2006) Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Warszawa.
22. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> [data publikacji 11.03.2020].
23. WHO ogłasza pandemię koronawirusa Covid-19, Polska Agencja Prasowa. <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C603137%2Cwho-oglasza-pandemie-koronawirusa-covid-19.html> [data publikacji 11.03.2020].
24. WHO: szczepienia przeciwko Covid-19 w Europie przebiegają zbyt wolno. Polska Agencja Prasowa, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news,844608,who-szczepienia-przeciwko-covid-19-w-europie-przebiegaja-zbyt-wolno.html> [data publikacji 1.04.2021].

25. Wiśniewski, J. (2014). Istota telepracy. *Studia z zakresu prawa, administracji i zarządzania UKW*, 5, 75-90.
26. Wojciechowska-Filipek, S. (2013). Praca zdalna – nowe możliwości, nowe wyzwania. W: J.D. Antoszkiewicz, A. Mariański (red.) *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji* (s. 209–229). *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, , XIV(4) Wydawnictwo SAN.
27. Zalega, T. (2002). Rynek pracy w epoce cywilizacji informacyjnej. *Nowe Życie Gospodarcze*, 5, 40-42.

Pandemia COVID-19 a lokalny rynek nieruchomości mieszkaniowych – przypadek Miasta Poznania

Łukasz Strączkowski, Piotr Bartkowiak

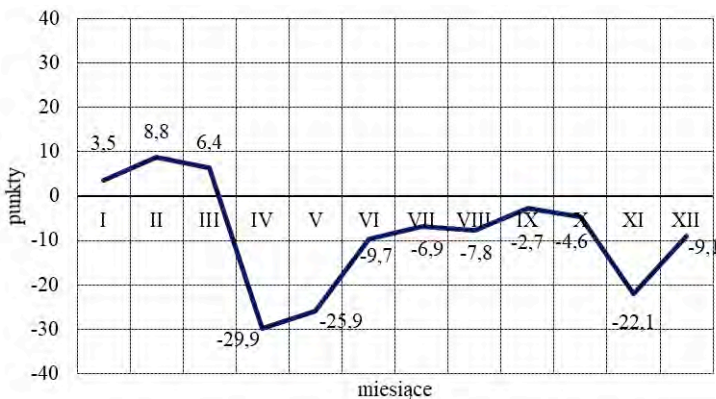
1. Wprowadzenie

Na początku marca 2020 r. odnotowano w Polsce pierwszy przypadek zakażenia wirusem SARS-COV-2. Umownie można więc przyjąć, że był to początek pandemii COVID-19 w tym kraju. Jest to również moment, od którego poprzez wprowadzanie wielorakich mechanizmów obronnych mających uchronić społeczeństwo przed masowymi zachorowaniami datuje się powstanie różnych problemów społeczno-gospodarczych. Ich skutki z różnym natężeniem dotknęły wielu branż. I choć przede wszystkim mówi się o turystyce i gastronomii, to następstwa wynikające z tzw. lockdownu (zamknięcia gospodarki) i obaw ludzi o życie oraz zdrowie można obserwować także w innych sektorach – m.in. w bankowości czy na rynku nieruchomości.

Mimo powszechnej opinii, że gospodarka w czasie pandemii ucierpiała, zdania co do ogólnej sytuacji gospodarczej kraju są podzielone. Z jednej strony, jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, w czasie pandemii stwierdzono pogorszenie się koniunktury gospodarczej we wszystkich sektorach gospodarki, a jego skala była większa niż w latach 2008-2009. Podkreśla się przy tym, że największe negatywne zmiany dotknęły sektor usługowy oraz przemysł, zaś stosunkowo lżej okres ten przeszło budownictwo. Co ważne, duże przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od małych, nieco łagodniej odczuły skutki kryzysu gospodarczego (Rokicki, 2020, s. 125; Męcina, Potocki, 2021, s. 9). Z drugiej strony, znaleźć można także opinie, według których początkowe obawy, że nastąpi głęboka recesja, nie znalazły odzwierciedlenia w rzeczywistości. Owszem, odnotowano znaczne spowolnienie gospodarcze, ale nie załamanie, które mogłoby wpłynąć na całokształt funkcjonowania państwa (Staniszewski, 2020, s. 46). Podkreślano również, że spadek PKB był niższy od oczekiwań oraz był jednym z najniższych w krajach Unii Europejskiej (*Aktualności Ekonomiczne*, 2021, s. 4), a polska gospodarka

przeszła pierwszą falę kryzysu w stosunkowo dobrej kondycji, z umiarkowanym wzrostem bezrobocia i stosunkowo niewielką liczbą zamykanych przedsiębiorstw, choć ze znacznym wzrostem długu publicznego (Chojna i in., 2020, s. 5).

Pomimo różnych poglądów na temat siły negatywnych skutków pandemii, nie ulega wątpliwości, że stanowiła ona dla państwa i jego społeczeństwa duże zaskoczenie. Stosunkowo często pojawiało się wówczas pojęcie „szoku” – np. w przypadku banków komercyjnych mówiono o szoku egzogenicznym, wskazując, że w pierwszych miesiącach od wybuchu pandemii (marzec–wrzesień 2020 r.) banki komercyjne dotknięte były spadkami notowań na Giełdzie Papierów Wartościowych oraz spadkami rentowności, mierzonymi wskaźnikiem ROE (Łasak, 2000, s. 91). Zwrócono uwagę także na szok popytowy, który spowodowany był drastycznym ograniczeniem kontaktów międzyludzkich, obawami gospodarstw domowych o ich dochody i spadkiem zakupów różnych dóbr i usług (*Raport o stabilności systemu finansowego*, 2020, s. 13). Trafność tych opinii potwierdzają także rezultaty badań prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) w zakresie koniunktury konsumenckiej. Jak można przeczytać w materiałach publikowanych przez GUS, w kwietniu 2020 r. odnotowano istotne pogorszenie się nastrojów konsumenckich – bieżący wskaźnik ufności konsumenckiej, opisujący tendencje konsumpcji indywidualnej był ujemny (na poziomie -36,4) i niższy o 37,7 punktów procentowych w stosunku do poprzedniego miesiąca. Należy również dodać, że 95,4% respondentów wskazało, że sytuacja epidemiologiczna miała wpływ na ich odpowiedzi (*Koniunktura konsumencka*, 2020).



Rysunek 24.1. Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury gospodarczej – obsługa rynku nieruchomości w 2020 r.

Źródło: Główny Urząd Statystyczny.

Pandemia COVID-19 dotknęła także rynek nieruchomości, co potwierdzają dane GUS dotyczące wskaźnika ogólnego klimatu koniunktury gospodarczej w zakresie obsługi rynku nieruchomości. O ile jeszcze w marcu 2020 r. wartość

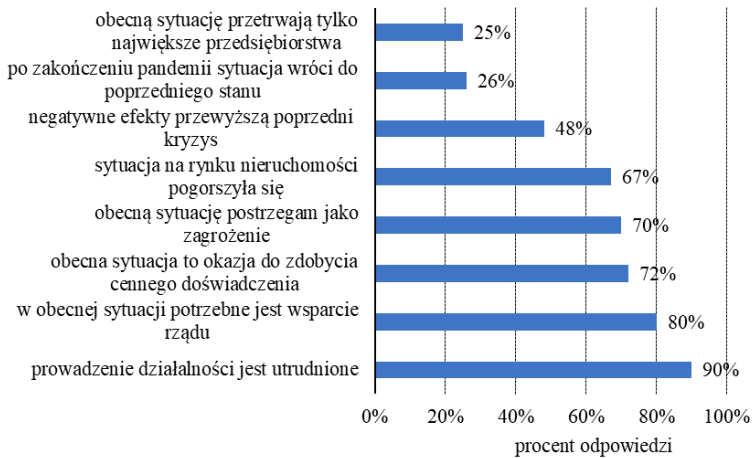
wskaźnika przyjmowała wartości dodatnie (świadczące o pozytywnej sytuacji), o tyle od następnego miesiąca wartości były już ujemne (por. rys. 24.1). Powodów do niepokoju było wiele. Ograniczenia kontaktów międzyludzkich i szybkie decyzje o czasowym wstrzymaniu pracy, tudzież w wielu miejscach o przeorganizowaniu jej na system zdalny, powodowały pytania o to, w jaki sposób w takich warunkach współpracować z klientami oraz zarządzać zasobami nieruchomości. Pytania te były sensowne, szczególnie gdy pod uwagę weźmie się, że:

- nieruchomości związane są w zasadzie z każdym aspektem życia ludzi (por. Bryx, 2006) – od mieszkania, przez pracę w nieruchomościach, np. biurowych czy przemysłowych, po korzystanie z dziedzictwa kultury w nieruchomościach specjalnego przeznaczenia (teatry, kina),
- rynek nieruchomości jest specyficznym obszarem prowadzenia działalności (por. Kucharska-Stasiak, 2016), ma charakter lokalny i wymaga dość dużej interakcji pomiędzy podmiotami, szczególnie w procesach kupna-sprzedaży oraz wynajmu nieruchomości,
- problem dotyczył tysięcy podmiotów – tylko w miastach wojewódzkich liczbę deweloperów szacuje się na blisko 1,2 tys., biur pośredników w obrocie nieruchomościami – prawie 5 tys. (Strączkowski 2021, s. 44), nie mówiąc o zarządcach nieruchomości, rzeczoznawcach majątkowych czy spółdzielniach mieszkaniowych (za tymi podmiotami stoją przedsiębiorcy, pracownicy oraz ich rodziny).

Należy dodać, że obawy wzmacniane były pojawiającymi się informacjami płynącymi z rynku pracy o odpływie części pracowników (również tych z zagranicy), jak i z obszaru nauczania i edukacji, realizowanych w ramach szkolnictwa wyższego – o zamknięciu uczelni dla studentów (całkowite przejście na zdalny system nauczania).

Skalę obaw obrazują do pewnego stopnia chociażby rezultaty badań przeprowadzonych przez M. Koszela (2020). Biorąc pod uwagę oceny sytuacji na rynku nieruchomości w kwietniu 2020 r., 90% badanych (reprezentanci zawodów rynku nieruchomości) stwierdziło, że prowadzenie działalności jest utrudnione, 70% – sytuację postrzega jako zagrożenie, 67% – uważa, że sytuacja na rynku nieruchomości pogorszyła się (por. rys. 24.2.). Gdy przeszedł się jeszcze odpowiedzi respondentów w zakresie wpływu pandemii na sytuację zawodową, rysuje się obraz trudnego rynku nieruchomości, bowiem: 59% ankietowanych wskazało spadek przychodów, 85% – spadek spotkań z klientami, 75% – spadek podpisanych umów, zaś 50% – spadek rozmów telefonicznych¹.

¹ Jako uzupełnienie warto dodać, że z badań M. Koszela wynika, iż stosunkowo najtrudniejsza sytuacja panuje w trzech segmentach rynku nieruchomości, a mianowicie (w kolejności) – rynku



Rysunek 24.2. Ocena sytuacji na rynku nieruchomości w kwietniu 2020 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Koszel, 2020, s. 14).

Z drugiej strony pandemia COVID-19 stała się przedmiotem wielu dyskusji i pomysłów związanych z rozwojem rynku nieruchomości. Duża część polemik dotyczyła zastosowania nowoczesnych technologii cyfrowych, z których część zapewne w niedalekiej przyszłości będzie wykorzystywana przez największe przedsiębiorstwa zajmujące się doradztwem oraz obsługą inwestorów i użytkowników nieruchomości za pomocą specjalnych narzędzi cyfrowych (m.in.: technologia 5G wpływająca na sposób pracy, np. rezerwacja biur i sal konferencyjnych, wykorzystywanie aplikacji internetowych do zarządzania najmem, adaptowanie rozwiązań sztucznej inteligencji do obsługi klienta zainteresowanego zakupem mieszkania), część zaś z powodzeniem może być wykorzystywana już dziś nawet przez małe firmy prowadzące np. działalność w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami (np. video konferencje, wirtualne spacer po nieruchomości, tzw. chat boty).

Inne pole, na którym toczą się dyskusje, dotyczy kwestii dalszego rozwoju rynku nieruchomości, szczególnie gdy pod uwagę bierze się tendencje panujące w jego otoczeniu (presja inflacyjna, niskie stopy procentowe).

2. Zarys zmian na rynku mieszkaniowym w 2020 r.

Rok 2020 był czasem wyjątkowym dla rynku nieruchomości mieszkaniowych. Przede wszystkim mówi się o imponującej, jak na polskie warunki, skali

nieruchomości handlowych (78% respondentów wskazało na wysoki lub bardzo wysoki stopień wpływu pandemii na ten segment), biurowych (60% badanych) oraz mieszkaniowych (56%).

budownictwa mieszkaniowego – oddano w nim do użytku blisko 221 tys. lokali (6,5% więcej niż w 2019 r.), z czego 2/3 to rezultat działalności firm deweloperskich. Warto także dodać, że liczba mieszkań, których budowę rozpoczęto, jest jeszcze wyższa, bo sięga poziomu prawie 224 tys. (choć jest niższa w porównaniu z 2019 r. o 6%) (GUS, 2021).

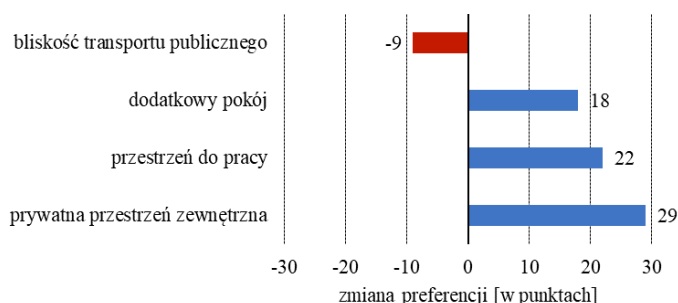
Wspomniany rok rozpatruje się także w innych obszarach, a mianowicie: zmian preferencji kupujących lokale mieszkalne, cen mieszkań oraz celu zakupów mieszkaniowych.

Pierwszym obszarem, na który warto zwrócić uwagę, są preferencje nabywców nieruchomości mieszkaniowych. Zdaniem wielu specjalistów działających na rynku nieruchomości pandemia odcisnęła swoje piętno na wyborach nabywców mieszkań, szczególnie tych, którzy od marca 2020 r. świadczą pracę w systemie „home office”. Panuje opinia, że zamknięcie spowodowało inne spojrzenie na zajmowane przez ludzi lokale, uwidocznili wady wielu dotąd nieanalizowanych rozwiązań. Mówiąc o zmianie preferencji, powołuje się na dane dotyczące aktywności osób w sieci internetowej. Podaje się przykładowo, że na portalu Nieruchomosci-online.pl odnotowano bardzo dynamiczny (liczony rok do roku) wzrost poszukujących nieruchomości w sieci – nawet 200%, przy czym odnotowano większe w stosunku do lat poprzednich zainteresowanie działkami i domami. Zgodnie z podawanymi informacjami liczba kontaktów związanych z działkami wzrosła o 55% w ujęciu rocznym, zaś w przypadku domów – blisko 1/3 zapytań więcej niż tych dotyczących mieszkań (Matuszyński, 2021).

Podobne informacje znajdują się na portalu Otodom.pl, na którym statystyki dotyczące aktywności internetowej są komentowane następująco: (...) Zmiany w preferencjach klientów wywołane pandemią zaczynają być widoczne. Porównując średnią dzienną liczbę odsłon od kwietnia do lipca, możemy zauważyć wzrost wyszukiwań mieszkań z ogrodem o 80%, z tarasem o 71% oraz o 51% mieszkań z balkonami. Cenione są też większe metraże czy dodatkowe pokoje, które można przeznaczyć na miejsce do pracy. (...) (Łachajczak, 2020).

Innym przykładem potwierdzającym zmiany preferencji nabywców mieszkań są badania zrealizowane dzięki współpracy firm Jones Lang LaSalle (JLL) i Obido.pl. Przeprowadzono je w ostatnim kwartale 2020 r. Szczególną uwagę warto zwrócić na wyniki dotyczące elementów mieszkania, które są ważne dla nabywców. Oczywiście, odnotowano pewne różnice, gdy porówna się ważność elementów wyjątkowo istotnych dla nabywców w czasie pre-Covid (termin stosowany w prezentacji wyników badania) oraz post-Covid. Największe z nich, wyrażone w różnicy punktów procentowych, przedstawiono na rys. 24.3 (dodatknie wartości oznaczają, że dany element był ważniejszy w czasie post-Covid, ujemna wartość, że element był mniej ważny). Zainteresowani zakupem mieszkania

częściej podkreślali znaczenie prywatnej przestrzeni zewnętrznej (wzrost o 29 punktów procentowych), przestrzeni do pracy (+22 p.p.) oraz konieczności posiadania dodatkowego pokoju (+18 p.p.). Natomiast zmalała istotność czynnika „bliskość transportu publicznego” – o 9 punktów procentowych, co z uwagi na sytuację nie budzi wątpliwości (*Preferencje nabywców mieszkań*, 2021, s. 21).



Rysunek 24.3. Największe zmiany w preferencjach mieszkaniowych w ujęciu: wybory przed pandemią – wybory w czasie pandemii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (*Preferencje nabywców mieszkań*, 2021, s. 21).

Nie powinno dziwić, że podczas narodowej kwarantanny użytkownicy mieszkań poczuli zmęczenie izolacją i zaczęli dostrzegać niedogodności swoich nieruchomości. Poświęca się zresztą temu problemowi osobne badania (por. Sadowska, 2020). Warto się jednak zastanowić nad rzeczywistymi zmianami preferencji, bowiem:

1) czas obostrzeń w pewnym momencie zakończy się, a duża część pracowników (z przyczyn ekonomicznych oraz społecznych) wróci do pracy stacjonarnej, względnie hybrydowej i znów zaczną korzystać np. z różnorodnej oferty miast czy transportu publicznego,

2) zakupy nieruchomości o większych powierzchniach z dodatkowymi udogodnieniami wiążą się ze znacznie wyższymi cenami. Od wielu lat zaś wskaźniki dostępności mieszkaniowej wskazują, że dla większości nabywców mieszkań zakup stanowi bardzo poważne wyzwanie finansowe, o ile nie barierą nie do przejścia (Strączkowski, 2021, s. 182-183),

3) istnieją badania wskazujące, że pandemia COVID-19 może spowodowała wzrost zainteresowania nabywaniem np. domów, ale nie musi się on urzeczywistniać w transakcjach kupna-sprzedaży. Z informacji publikowanych przez PKO Bank Polski wynika, że tendencja większego zainteresowania nieruchomościami mieszkaniowymi w powiatach otaczających duże miasta w Polsce jest obserwowana od kilku lat i nie odnotowuje się, by pandemia istotnie wpłynęła na przyspieszenie tego trendu. Istnieją inne powody, dla których nabywcy decydują się na wybór domu pod miastem (m.in.: relatywnie niższe ceny w miejscowo-

ściach podmiejskich niż w miastach, rozwój infrastruktury transportowej czy internetu, jako narzędzia codziennej pracy). Co jeszcze interesujące, szczególnie w odniesieniu do pożądanego dodatkowego pomieszczenia w mieszkaniu, trend wzrostu liczby pokoi w najpopularniejszych mieszkaniach (o powierzchni od 40 do 60 m²) również nie zmienił się istotnie w 2020 r. (Grabowiecka-Łaszek, Majek, Matysiak, Górska-Olejarz, Szymański, 2021)².

Drugi obszar dotyczy cen mieszkań oraz celu zakupu. Zgodnie z informacjami publikowanymi przez Narodowy Bank Polski (NBP) ostatni kwartał 2020 r. charakteryzował się wysoką aktywnością rynku nieruchomości w Polsce, mimo obostrzeń związanych z pandemią COVID-19 i kolejnej fali zachorowań. Podkreśla się, że rosły: koszty związane z budową mieszkań, ceny gruntów pod budowę, ceny transakcyjne lokali, zarówno na rynku pierwotnym, jak i wtórnym (Łaszek i in., 2021, s. 3). I choć oczywiście sytuacja na rynku jest dość skomplikowana, ponieważ dochodzi do różnych sytuacji w poszczególnych segmentach rynku mieszkaniowego, to stosunkowo często słyzy się opinie, że wzrost cen mieszkań wynika ze zwiększonego popytu na lokale, które w dużej części nabywane są w celach inwestycyjnych (np. na wynajem) lub dla ochrony posiadanych środków pieniężnych (z uwagi na obawy przed rosnącą inflacją). Udział takich klientów jest różnie szacowany – pojawiają się informacje, że stanowią oni około 35% ogółu kupujących (Dompress, 2021). W tym kontekście warto przyrzeć się badaniom przeprowadzonym wśród deweloperów realizujących projekty mieszkaniowe.



Rysunek 24.4. Cel zakupu mieszkania na rynku pierwotnym w 2020 r. według deklaracji deweloperów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Łaszek i in., 2021, s. 36).

² Warto zaznaczyć, że sami deweloperzy utrzymują, iż wciąż najpopularniejsze pozostają mieszkania 2-pokojowe, o powierzchni od 36 do 48 m², względnie 3-pokojowe, których metraż wynosi od 52 do 64 m², choć oczywiście najlepiej z ogródkiem lub tarasem (Rynek nieruchomości, 2021, s. 44). To zaś każe z rezerwą podchodzić do informacji o znacznej zmianie preferencji mieszkaniowych.

Na rys. 24.4 przedstawiono odpowiedzi deweloperów dotyczące celu zakupu mieszkania na rynku pierwotnym w 2020 r. Z deklaracji wynika, że dominowały motywy związane z zaspokajaniem potrzeb mieszkaniowych, bowiem powody: „poprawa warunków bytowych” oraz „pierwsze mieszkanie” obejmowały łącznie blisko 70% ogółu transakcji. Motywy czysto inwestycyjne wskazywane były stosunkowo rzadziej – zakupy takie stanowiły czwartą część nabywanych lokali. Zakładając podział nabywców na trzy grupy, tj. zaspokajających potrzeby mieszkaniowe, inwestorów – kupujących mieszkania na wynajem, inwestorów – dokonujących zakupów w celu odsprzedaży z zyskiem, można prześledzić sposób finansowania transakcji. I tak w grupie pierwszej – tylko 22% zakupów realizowanych jest za gotówkę, w grupie drugiej – 50%, zaś w trzeciej – 63%. Tym samym potwierdzić można fakt, że inwestorzy lokują w nieruchomości wolne środki pieniężne, zaś kupujący mieszkania w celu ich użytkowania, korzystają z reguły ze wsparcia kredytowego.

Kupującym mieszkania na kredyt sprzyja polityka kredytowa banków, bo choć w początkowym, najtrudniejszym czasie od wybuchu pandemii (drugi kwartał 2020 r.), odnotowano gwałtowny spadek popytu na kredyty mieszkaniowe, to w drugiej połowie 2020 r. zaobserwowano łagodzenie kryteriów polityki kredytowej tak, że w podsumowaniu całego roku można powiedzieć, że liczba wniosków o kredyt była niższa w odniesieniu do 2019 r. tylko o niecały 1%, a liczba udzielonych kredytów – mniejsza niż 10%. Dodać także należy, że średnia wartość udzielonego kredytu wyniosła 295,6 tys. zł i była wyższa w stosunku do 2019 r. o 6,4% (Raport AMRON-SARfin, 2021). Co ciekawe, z informacji przekazywanych przez Departament Stabilności Finansowej Narodowego Banku Polskiego wynika, że w kolejnym – 2021 r. – w zakresie kredytów mieszkaniowych zaobserwowano łagodzenie kryteriów polityki kredytowej o dużej skali, istotny wzrost popytu w wyniku m.in. poprawy sytuacji w gospodarce i na rynku mieszkaniowym. Co więcej – oczekuje się dalszego łagodzenia kryteriów polityki kredytowej i kontynuacji silnego wzrostu popytu (*Sytuacja na rynku kredytowym*, 2021, s. 1).

Wydawać by się mogło, że sytuacja na rynku nieruchomości mieszkaniowych jest względnie dobra, jednak wielu obserwatorów rynku podkreśla, że jeden z segmentów ucierpiał dość mocno – rynek mieszkań na wynajem długo- i krótkoterminowy. Wprowadzenie pracy zdalnej, ograniczenie ruchu turystycznego oraz biznesowego, zdalna edukacja na uczelniach wyższych, spowodowały znaczne zwiększenie się tzw. wolnych mieszkań na wynajem w dużych miastach Polski, a w ślad za tym duże spadki stawek wynajmu, sięgające nawet 16% w skali rok do roku (Grabowiecka-Łaszek, Krzysztofik, Matysiak, 2021, s. 1). Oczekiwane jeszcze rok temu stopy zwrotu z najmu na poziomie powyżej 6% rocznie stały się

nieosiągalne, dziś satysfakcjonujący poziom wynosi 3% (Raport AMRON-SAR-fin, 2021). Rodzi to z jednej strony uzasadnione pytania o racjonalność decyzji związanych z zakupem mieszkań na wynajem, tym bardziej że nadal w 2021 r. dużą niewiadomą jest całkowity powrót do pracy i nauki stacjonarnej. Z drugiej, obecne stopy procentowe oraz postrzeganie nieruchomości jako sposobu na ochronę kapitału wciąż wzbudzają zainteresowanie tym dobrem.

3. Zmiany na rynku mieszkaniowym w Poznaniu w czasie pandemii COVID-19

Chcąc się przyjrzeć zmianie sytuacji na lokalnym, poznańskim rynku nieruchomości mieszkaniowych w czasie pandemii COVID-19, warto najpierw przeanalizować, jak w poprzednich latach kształtowały się różne wielkości rynkowe.

W tabeli 24.1 zestawiono wielkości opisujące elementy rynku mieszkaniowego, tj. popyt, podaż oraz ceny mieszkań. Jeśli przyjrzeć się popytowi, to wyraźnie widać, że liczba transakcji w ostatnich latach sukcesywnie się zwiększała – z poziomu blisko 5,3 tys. jednostek (ogółem rynek pierwotny i wtórny) do blisko 8,0 tys. Poznański rynek charakteryzował się tym, że systematycznie pozycję swoją umacniał segment mieszkań nowych, nabywanych bezpośrednio od deweloperów. O ile bowiem w 2015 r. połowę mieszkań nabywano w ramach rynku pierwotnego w Poznaniu, o tyle w 2019 r. już 68%.

Tendencja zwiększania się wpływu rynku pierwotnego wynika m.in. z preferencji nabywców mieszkań, którzy w większości chcieliby kupować mieszkania relatywnie nowe, które są wybudowane w technologiach umownie zwanych tańszymi (nowoczesnymi), oraz dużego znaczenia i aktywności deweloperów w kreowaniu nowych zasobów mieszkaniowych. W pierwszym roku prezentowanego zakresu czasowego oddano do użytku 3,1 tys. mieszkań deweloperskich, w ostatnim już prawie 4,2 tys. (udział tych mieszkań w liczbie ogółem oddanych do użytku każdorazowo był wyższy od 80%).

Patrząc na ceny mieszkań, w obu segmentach rynku – pierwotnym i wtórnym – zaobserwowano tendencję rosnącą. I to zarówno w przypadku cen ofertowych, jak i transakcyjnych. Rezultatem rosnącego popytu oraz cen było obniżenie się możliwości negocjacyjnych na rynku pierwotnym. Na rynku wtórnym zaś różnice między cenami ofertowymi a transakcyjnymi sięgały ok. 12-13%. Warto także zauważyć, że na obu rynkach istnieje problem umiarkowanej niedostępności mieszkaniowej, bowiem wskaźniki znajdują się w przedziale od 3 do 4 punktów, przy czym korzystniejszą dla nabywców sytuację zauważa się w przypadku rynku wtórnego.

Tabela 24.1. Zmiany na poznańskim rynku nieruchomości mieszkaniowych w latach 2015-2019

Lp.	Wyszczególnienie	Jednostka	Lata				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	liczba transakcji mieszkaniowych na rynku pierwotnym	[szt.]	2 673	3 885	4 805	4 465	5 414
2	liczba transakcji mieszkaniowych na rynku wtórnym	[szt.]	2 610	3 147	2 929	2 741	2 559
3	udział rynku pierwotnego w transakcjach ogółem	[%]	51	55	62	62	68
4	liczba mieszkań deweloperskich oddanych do użytku	[szt.]	3 106	2 453	3 685	3 545	4 182
5	udział mieszkań deweloperskich w ogólnej liczbie mieszkań oddanych do użytku	[%]	86	84	91	88	83
6	przeciętna powierzchnia mieszkania deweloperskiego oddanego do użytku	[m ²]	52,7	52,8	53,3	55,1	54,3
7	przeciętne wynagrodzenie brutto w Poznaniu	[zł]	4 549	4 771	5 062	5 406	5 743
8	przeciętna cena ofertowa 1 m ² powierzchni mieszkaniowej na rynku pierwotnym	[zł]	6 512	6 403	6 551	7 033	7 395
9	przeciętna cena ofertowa 1 m ² powierzchni mieszkaniowej na rynku wtórnym	[zł]	5 730	6 123	6 349	6 939	7 639
10	przeciętna cena transakcyjna 1 m ² powierzchni mieszkaniowej na rynku pierwotnym	[zł]	6 234	6 304	6 382	7 017	7 397
11	przeciętna cena transakcyjna 1 m ² powierzchni mieszkaniowej na rynku wtórnym	[zł]	5 060	5 282	5 550	6 114	6 630
12	pole negocjacji klienta na rynku pierwotnym	[%]	4,3	1,5	2,6	0,2	0,0
13	pole negocjacji klienta na rynku wtórnym	[%]	11,7	13,7	12,6	11,9	13,2
14	wskaźnik dostępności mieszkaniowej na rynku pierwotnym dla lokalu o powierzchni 50 m ²	[punkty]	3,97	3,82	3,65	3,76	3,73
15	wskaźnik dostępności mieszkaniowej na rynku wtórnym dla lokalu o powierzchni 50 m ²	[punkty]	3,22	3,20	3,17	3,27	3,34

Uwaga! pola 12-13 – Pole negocjacji klienta – różnica między ceną ofertową a transakcyjną 1 m², pola 14-15 – Wskaźnik dostępności mieszkaniowej (WDM) – siła nabywca kupujących mieszkania (jeżeli WDM ≤ 3 – mieszkania są dostępne cenowo; jeżeli WDM ∈ (3;4) – mieszkania są umiarkowanie niedostępne cenowo; jeżeli WDM ∈ (4;5) – mieszkania są niedostępne cenowo; jeżeli WDM > 5 – mieszkania są wysoce niedostępne cenowo)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz NBP.

Przyglądając się zmianom sytuacji na rynku w 2020 r., a więc w czasie trwania pandemii, słuszne wydaje się przeanalizowanie sytuacji także w układzie podaży, popytu, cena. W związku z tym w tabeli 24.2 zaprezentowano wskaźniki dotyczące lokalnego rynku w Poznaniu w takim ujęciu.

W przypadku podaży mieszkań na rynku wtórnym trudno mówić o pewnej tendencji w odniesieniu do liczby wystawianych na sprzedaż mieszkań. Kierując się informacjami przedstawianymi przez Narodowy Bank Polski (Łaszek i in., 2021, s. 30), można powiedzieć, że lokali zaoferowanych do kupna jest średnio w kwartale około 1,1 tys. Z obserwacji autorów wynika, że tylko w przypadku

5% ogółu sprzedawanych mieszkań można korzystać z tzw. wirtualnego spaceru lub obejrzenia filmu z danej jednostki. Wskazuje to na niski poziom wykorzystania nowych technologii w promowaniu mieszkań na rynku wtórnym.

Jeśli chodzi o rynek pierwotny, to zgodnie z informacjami publikowanymi przez Główny Urząd Statystyczny (w biuletynach statystycznych dotyczących Miasta Poznania), liczba mieszkań oddanych do użytku w 2020 r. wyniosła 5129 i była wyższa w stosunku do 2019 r. o 2%. Co ciekawe, znacznie bardziej wzrosła liczba mieszkań oddawanych do użytku przez osoby fizyczne (7%) oraz przez deweloperów (12%), bardzo duży spadek zaś dotyczył segmentu nierynkowego (mieszkań komunalnych oraz społecznych czynszowych).

Tabela 24.2. Zmiany na poznańskim rynku nieruchomości mieszkaniowych w czasie pandemii COVID-19

Lp.	Wyszczególnienie	Jednostka	Kwartały 2020 roku				Tendencja	
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q4/Q1	2020/2019
1	liczba mieszkań oddanych do użytku ogółem	[szt.]	1133	794	1688	1514	wzrost	wzrost
2	liczba oddanych mieszkań deweloperskich	[szt.]	1043	639	1577	1412	wzrost	wzrost
3	przeciętna ofertowa cena 1 m ² na rynku wtórnym	[zł]	7809	7823	7851	7808	brak zmian	wzrost
4	przeciętna transakcyjna cena 1 m ² na rynku wtórnym	[zł]	6803	6873	6842	6778	spadek	wzrost
5	pole negocjacji klienta na rynku wtórnym	[%]	13%	12%	13%	13%	brak zmian	brak zmian
6	wskaźnik dostępności mieszkaniowej na rynku wtórnym	[punkty]	3,27	3,34	3,32	3,27	brak zmian	poprawa
7	popyt na rynku wtórnym	[szt.]	860	494	357	389	spadek	spadek
8	przeciętna ofertowa cena 1 m ² na rynku pierwotnym	[szt.]	7540	7763	7921	7977	wzrost	wzrost
9	przeciętna transakcyjna cena 1 m ² na rynku pierwotnym	[zł]	7416	7429	7449	7611	wzrost	wzrost
10	pole negocjacji klienta na rynku pierwotnym	[zł]	2%	4%	6%	5%	wzrost	wzrost
11	wskaźnik dostępności mieszkaniowej na rynku pierwotnym	[%]	3,63	3,77	3,85	3,85	pogorszenie	pogorszenie
12	popyt na rynku pierwotnym	[punkty]	1425	999	1109	1362	spadek	spadek
13	czynsze całkowite (mieszkania na wynajem)	[zł]	1907	1807	1739	1758	spadek	spadek

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP, GUS oraz Otodom.pl.

Z kolei w przypadku popytu pogorszenie sytuacji odnotowywane jest na rynku wtórnym. W stosunku do 2019 r. obniżyła się liczba transakcji. Na rynku pierwotnym po trudniejszym drugim kwartale 2020 r. popyt odbudował się

i był nieznacznie niższy niż w 2019 r. W strukturze popytu nie zauważono większych zmian w stosunku do lat poprzednich. Na rynku wtórnym i pierwotnym większość transakcji wiąże się z zakupem mieszkań do 60 m² (odpowiednio 77% i 75%). Poniekąd przeczy to zmianie preferencji i przechodzeniu z mieszkań mniejszych do większych.

Ceny mieszkań w ujęciu rok do roku na obu rynkach podniosły się, choć gdy pod uwagę weźmie się zmiany kwartalne w samym 2020 r., to pogorszenie sytuacji zaobserwowano na rynku wtórnym. Zmiany cen miały wpływ na kolejne wskaźniki – pole negocjacji klienta oraz dostępności mieszkaniowej, która w przypadku rynku pierwotnego uległa pogorszeniu (z punktu widzenia klienta) – por. tabela 24.2.

Warto zwrócić także uwagę, że czas pandemii spowodował znaczne obniżenie się całkowitego przeciętnego czynszu za wynajem mieszkania w Poznaniu, co oczywiście negatywnie wpływa na oczekiwane stopy zwrotu z wynajmu mieszkań. Sytuacja musi być poważna, skoro znaleźć można ogłoszenia, w których właściciele skłonni są do dużych negocjacji cenowych i rezygnują z kaucji, gdy najemca zgodzi się podpisać umowę na dłuższy czas (np. na 12 miesięcy).

4. Zakończenie

Sytuacja pandemiczna, w jakiej znalazły się kraje, społeczeństwa, a z punktu widzenia ekonomii – również poszczególne rynki i ich uczestnicy, jest bezprecedensowa. Świat, o tak ustalonym porządku gospodarczym jak dziś, nie znalazł się jeszcze nigdy w sytuacji, w której tak wiele podmiotów musiało nagle ograniczyć swoją aktywność gospodarczą. Nikt nie ma wątpliwości, że konsekwencje tego są i będą długoterminowe oraz kosztowne. Jak bardzo?

Aby wyobrazić sobie skalę możliwych zmian na rynku, warto zwrócić uwagę na całkowite koszty pandemii – jak wskazywała jeszcze w 2013 r. (w kontekście grypy) O.B. Jonas z Banku Światowego. W strukturze całkowitych kosztów pandemii około 60% nich wynikałoby ze zmian popytu i podaży spowodowanych reakcjami ludzi, dalsze 28% – utratą produkcji wywołaną dużą absencją pracowników, zaś kolejne 12% – śmiercią ludzi (Jonas, 2013, s. 2). Z niepokojem i zainteresowaniem spogląda się więc na dalsze zachowania podmiotów, które podejmują każdego dnia miliony decyzji rynkowych.

Patrząc na zmiany na lokalnym rynku nieruchomości w Poznaniu w ujęciu: 2020 r. do 2019 r., można powiedzieć, że oczywiście pewne zmiany zaszły. W niektórych obszarach rynku były one większe, w niektórych mniejsze. Jeśli chodzi o rynek pierwotny, wydaje się, że poradził sobie lepiej, choć wpływ na to miały raczej czynniki zewnętrzne (obawa przed inflacją, chęć ochrony swojego

majątku, niskie stopy procentowe, przekonanie o słuszności inwestowania w nieruchomości). Nieco gorzej radził sobie rynek wtórny – część pośredników, nie dysponując takimi zasobami kapitałowymi jak deweloperzy, nosiła się z zamiarem zamknięcia działalności. Pośrednikom zdecydowanie nie sprzyjała trudna sytuacja na rynku wynajmu mieszkań, na którym wciąż nie widać poprawy. Trudno o jednoznaczną ocenę sytuacji. Z pewnością nie można mówić o kryzysie na rynku, ale Autorom opracowania wydaje się, że mówienie w kategoriach optymistycznych (czy pesymistycznych), byłoby zbyt dużym uproszczeniem problemu, tym bardziej że wciąż nie widać końca pandemii i istnieją obawy co do dalszych fal zachorowań. Nie wiadomo również, czy wszyscy pracownicy i studenci wrócą do stacjonarnej formy wykonywania swoich obowiązków.

Bibliografia

1. *Aktualności Ekonomiczne*. (2021). Deloitte. Raport. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Aktualnosci_Ekonomiczne_luty_2021.pdf (dostęp: 02.06.2021).
2. Bryx, M. (2006). *Rynek Nieruchomości. System i funkcjonowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
3. Chojna, J., Gniadek, J., Gniazdowski, M., Rybacki, J., Sawulski, J., Strzelecki, J. (2020). *Przegląd gospodarczy PIE: zima 2020*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
4. Dompress (2021). *Kto kupuje mieszkania w pandemii*. <https://dompress.pl/o-ryнку-mieszkaniowym/kto-kupuje-mieszkania-w-pandemii,1591> (dostęp: 03.06.2021).
5. Grabowiecka-Łaszek, A., Krzysztofik, P., Matysiak, W. (2021). *Rynek nieruchomości mieszkaniowych: Wyraźne spowolnienie wzrostu cen mieszkań. Nieruchomości Mieszkaniowe. Analizy Nieruchomości*. Warszawa: Departament Analiz Ekonomicznych. PKO Bank Polski S.A. <https://www.pkobp.pl/centrum-analiz/analizy-sektorowe/#subcategory=165207&page=2> (dostęp: 03.06.2021).
6. Grabowiecka-Łaszek, A., Majek, A., Matysiak, W., Górska-Olejarz, A., Szymański, W. (2021). *Dom za miastem? Tak, ale nie z powodu pandemii. Puls Nieruchomości. Analizy Nieruchomości*. Warszawa: Departament Analiz Ekonomicznych PKO Bank Polski S.A. <https://www.pkobp.pl/centrum-analiz/analizy-sektorowe/budownictwo-i-nieruchomosci/dom-za-miastem-tak-ale-nie-z-powodu-pandemii/> (dostęp: 03.06.2021).
7. GUS. (2021). *Kwartalne wskaźniki makroekonomiczne*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. <https://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/> (dostęp: 03.06.2021).
8. Jonas, O. B. (2013). *Pandemic risk*. World Bank, Washington, DC. © World Bank. License: CC BY 3.0 IGO <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16343> (dostęp: 04.06.2021).

9. *Koniunktura konsumencka – kwiecień 2020 r.* (2020). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-konsumencka-kwiecien-2020-roku,1,86.html> (dostęp: 02.06.2021).
10. Koszel, M. (2020). *Pandemia COVID-19 a rynek nieruchomości w Polsce. Raport z badania*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Inwestycji i Nieruchomości.
11. Kucharska-Stasiak, E. (2016). *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
12. Łachajczak, K. (2020). *Czy pandemia zmieni sposób projektowania mieszkań i preferencje klientów?* <https://blog.otodom.pl/2020/07/czy-pandemia-zmieni-sposob-projektowania-mieszkan-i-preferencje-klientow.html> (dostęp: 03.06.2021).
13. Łasak, P. (2020). Wyzwania dla polskiego sektora bankowego jako skutek pandemii COVID-19. W: M. Kaleta, M. Laska, D. Żuchowska (red.), *Polityka gospodarcza w niestabilnym otoczeniu – dylematy i wyzwania*. Toruń: Wyższa Szkoła Kultury Społecznej i Medialnej w Toruniu.
14. Łaszek, J. Augustyniak, H., Gałaszewska K., Olszewski, K., Waszczuk, J., Zaczek, M. (2021). *Informacja o cenach mieszkań i sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych w Polsce w IV kwartale 2020 r.* Warszawa: Departament Stabilności Finansowej. Narodowy Bank Polski.
15. Matuszyński, S. (2021). *Czy pandemia zmieniła preferencje klientów na rynku nieruchomości?* <https://www.nieruchomosci-online.pl/porady/czy-pandemia-zmieniła-preferencje-klientow-na-ryнку-nieruchomosci-14818.html> (dostęp: 03.06.2021).
16. Męcina, J., Potocki, P. (2021). *Wpływ COVID-19 na gospodarkę i rynek pracy w Polsce – wyciąg z raportu badawczego*. W: Ekspertyza 11. Fundacja GAP. Open Eyes Economy Summit. https://oees.pl/wp-content/uploads/2021/01/raport_gospodarka_nowy.pdf (dostęp: 02.06.2021).
17. *Preferencje nabywców mieszkań 2020*. (2021). Warszawa: Jones Lang LaSalle (JLL) i Obido.pl. <https://www.jll.pl/pl/trendy-i-analizy/badanie/preferencje-nabywcow-mieszkan-2020> (dostęp: 03.06.2021).
18. Raport AMRON-SARfin (2021). *Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości 4/2020*. Warszawa: Centrum AMRON, Związek Banków Polskich. Nr 4. <https://www.zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/raport-amron-sarfin> (dostęp: 03.06.2021).
19. *Raport o stabilności systemu finansowego. Wydanie specjalne: skutki pandemii COVID-19* (2020). Warszawa: Departament Stabilności Finansowej. Narodowy Bank Polski. <https://www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf062020.pdf> (dostęp: 02.06.2021).
20. Rokicki, T. (2020). Zmiany w koniunkturze gospodarczej Polski w wyniku epidemii COVID-19. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny 2020/3*, 105-126. <https://doi.org/10.31743/ppe.10029>.
21. *Rynek nieruchomości*. (2021). Raport – I kwartał 2021r. Morizon.pl i Gratka.pl. <https://morizon-gratka.pl/raport-nieruchomosci/> (dostęp: 03.06.2021).
22. Sadowa, A. (2020). Warunki mieszkaniowe Polaków a komfort przebywania na kwarantannie w świetle badań jakościowych. W: W. Nowak, K. Szalotka (red.), *Zdrowie i styl życia. Determinanty długości życia*. Wrocław: Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, Uniwersytet Wrocławski. DOI: 10.34616/23.20.111.

23. Staniszewski, R. (2020). Polska gospodarka na kwarantannie – analiza wskaźników ekonomicznych, społecznych oraz rozwiązań formalnoprawnych dotyczących przeciwdziałania koronawirusowi COVID-19. *Polityka i Społeczeństwo* 4(18), 27-47. DOI: 10.15584/polispol.2020.4.2
24. Strączkowski, Ł. (2021). *Preferencje nabywców mieszkań na lokalnym rynku nieruchomości*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
25. *Sytuacja na rynku kredytowym (2021)*. Sytuacja na rynku kredytowym. Wyniki ankiety do przewodniczących komitetów kredytowych – II kwartał 2021r. Warszawa: Departament Stabilności Finansowej. Narodowy Bank Polski. <https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/systemfinansowy/kredytowy.html> (dostęp: 03.06.2021).

Inwestycje w nieruchomości na wynajem w Polsce a pandemia COVID-19¹

Halina Stoch-Chyc

1. Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 w istotny sposób zmniejszyła możliwość prognozowania zmian i zdarzeń w gospodarce. Niektóre branże, jak chociażby transport, gastronomia czy hotelarstwo, stanęły przed całkowicie nową rzeczywistością, w której muszą się szybko odnaleźć, aby przetrwać na rynku. Wyzwania biznesowe dotyczą również szeroko pojętego rynku nieruchomości (ZBP, 2020). Otwierające się nowe możliwości stwarzają szanse na wzrost i rozwój działalności. Jednak możliwym scenariuszem jest również pojawienie się w otoczeniu zagrożeń i zjawisk prowadzących do zmniejszenia lub zaniku rentowności przedsięwzięcia inwestycyjnego (Nieżurawski, Duarte, Nieżurawska, 2016, s. 240-253).

Celem artykułu jest rozpoznanie wpływu skutków pandemii COVID-19 na inwestycje w polski rynek nieruchomości, ze szczególnym uwzględnieniem nieruchomości na wynajem. Wyjaśniono pojęcie ryzyka, wskazano zalety inwestowania w nieruchomości oraz zaprezentowano popularny model funkcjonowania tego rynku. Następnie przeanalizowano obecną sytuację w zakresie inwestycji mieszkań na wynajem w Polsce. Na koniec uwagę skoncentrowano na konsekwencjach pandemii w odniesieniu do nieruchomości przeznaczonych dla turystów.

2. Ryzyko i zalety inwestycji w nieruchomości

Słowo ryzyko pochodzi od włoskiego *risicare*, oznaczającego „odważyć się”. Zgodnie z definicją przedstawioną przez H. Mayo ryzyko to „prawdopodobieństwo poniesienia straty, związane z podjęciem określonej decyzji gospodar-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie w ramach subwencji na utrzymanie potencjału badawczego.

czej. Jest miarą niepewności rezultatów oczekiwanych w przyszłości, jako efekt określonej inwestycji” (Mayo, 1997, s. 7-13). Jest parametrem mierzalnym efektu niezgodności stanu obecnego z oczekiwaniami, a więc wyraża stopień możliwości wystąpienia negatywnych skutków, jak również ponadprzeciętnych zysków. Im dłuższy jest horyzont czasowy, który należy przewidzieć, tym większa jest niepewność decyzji (Rogowski, Michalczewski, 2005, s. 16-24).

Zakup nieruchomości jest relatywnie bezpieczną formą inwestycji – przewidywane zyski z wynajmu są bardziej stabilne niż chociażby dywidendy. W przypadku braku odpowiedniego kapitału opcją na jej zakup jest finansowanie inwestycji kapitałem obcym przy wykorzystaniu kredytu bankowego, w tym hipotecznego (bank zabezpiecza swoją wierzytelność wpisem do księgi wieczystej). Odpowiedni stosunek udziału kapitału obcego pozwala na zastosowanie tzw. „efektu dźwigni finansowej”, dzięki czemu następuje wzrost rentowności kapitału własnego. Jednak inwestorzy posiadający kredyt muszą liczyć się z możliwością zwiększenia raty. Dzieje się tak w momencie zaostrzenia polityki monetarnej, powodującej wzrost stawek referencyjnych. Główną tego przyczyną jest inflacja, która osłabia pieniądź i prowadzi do ogólnego wzrostu cen (Owsiak, 2017, s. 486-489). Pomimo to, elementami zachęcającymi do inwestowania w nieruchomości mogą być ulgi podatkowe, a w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej możliwość odliczenia kosztów odsetkowych kredytu, podatku VAT i amortyzacji. Oprócz korzyści finansowych w niektórych przypadkach występują (a czasami przeważają) również inne wartości, jak prestiż, poczucie satysfakcji, kształtowanie własnego wizerunku, pokazanie przynależności do danej grupy społecznej. Dotyczy to głównie nieruchomości położonych w centrach dużych miast bądź w atrakcyjnych miejscowościach turystycznych.

Jednym z najbardziej współczesnych modeli ekonomicznych objaśniających funkcjonowanie rynku nieruchomości w okresach kryzysu (a do takich z pewnością należy obecna sytuacja pandemiczna na świecie) jest stworzony w 1997 r. model Kiyotaki-Moore. N. Kiyotaki i J. Moore pokazali, że nawet niewielkie wstrząsy w gospodarce mogą zostać wzmocnione przez ograniczenia kredytowe, co z kolei powoduje duże fluktuacje produkcji (Dekle, Kletzer, 2001, s. 3-6; 29-33). W trakcie nawet krótkotrwałego szoku produktywności dochodzi do obniżenia wartości netto przedsiębiorstw. Występuje wtedy ewentualność powstania negatywnego procesu mnożnikowego (Kiyotaki, Moore, 1997, s. 201-248), a spłata zadłużenia może okazać się niemożliwa ze względu na warunki umowy kredytowej niewrażliwe na zagregowane zdarzenia (Miller, Zhang, 2012, s. 131-153). Boom gospodarczy oparty na niskich stopach procentowych może być samospełniający się: przy braku fundamentalnych wstrząsów oczekiwane przez kredytobiorców niskie raty kredytu będą stymulować popyt i agregować inwestycje, co z kolei

doprowadzi do spełnienia początkowych optymistycznych oczekiwań. Sytuacja może być również odwrotna – oczekiwane wysokie odsetki od zobowiązań będą wywołać recesję i podwyżkę stóp procentowych na rynku kredytowym. Dojdzie wówczas do fikcyjnego zmaterializowania się wyższego ryzyka i tym samym do zawężenia polityki kredytowej (Caballero, 2000, s. 96-100).

Wielu ekonomistów, w tym H. Minsky, jest zdania, że częstym powodem sytuacji kryzysowych jest właśnie stabilność ekonomiczna, dzięki której następuje poprawa nastrojów w sferze inwestycyjnej. W sprzyjających czasach banki chętnie udzielają kredytów, podwyższają wartość aktywów, stwarzając tym samym dźwignię finansową i możliwość wzbogacania się. Jednakże po negatywnym szoku procesy te działają w odwrotną stronę (Minsky, 2008, s. 22-25).

3. Wpływ COVID-19 na rynek nieruchomości w Polsce

3.1. Zmiany w sprzedaży kredytów hipotecznych

Do początku 2020 r. praktycznie we wszystkich obszarach rynku kredytowego obserwowany był dynamiczny wzrost. Jednak wybuch pandemii i nagła zmiana sytuacji gospodarczej wywołały ryzyko *credit crunch* przez ograniczenie dostępności finansowania. Jednym z czynników mogło być bowiem zachwianie płynności finansowej klientów, niezbędnej do bieżącej obsługi ich zobowiązań. Taka sytuacja miała miejsce w drugiej połowie 2008 r., kiedy poziom kredytowania gospodarstw domowych zmniejszył się o 25%.

Tabela 25.1. Zmiana sprzedaży kredytów hipotecznych w okresie od lutego 2020 r. do lutego 2021 r.

Miesiąc	Procentowa zmiana w stosunku do tego samego miesiąca w roku poprzednim
Luty 2020	+17,7%
Marzec 2020	+4,1%
Kwiecień 2020	-23,2%
Maj 2020	-28,9%
Czerwiec 2020	-23,2%
Lipiec 2020	-22,7%
Sierpień 2020	-21,5%
Wrzesień 2020	-5,1%
Październik 2020	-3,2%
Listopad 2020	+7,2%
Grudzień 2020	+1,7%
Styczeń 2021	-11%
Luty 2021	+0,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (ZBP, 2021).

Już na początku pandemii banki mocno zaostrzyły kryteria polityki kredytowej, najbardziej od czasu ostatniego kryzysu (ZBP, 2020). Marzec był ostatnim miesiącem, w którym dynamika liczby kredytów hipotecznych była dodatnia (4,1%). W kolejnych miesiącach odnotowywano drastyczne spadki (tab. 25.1).

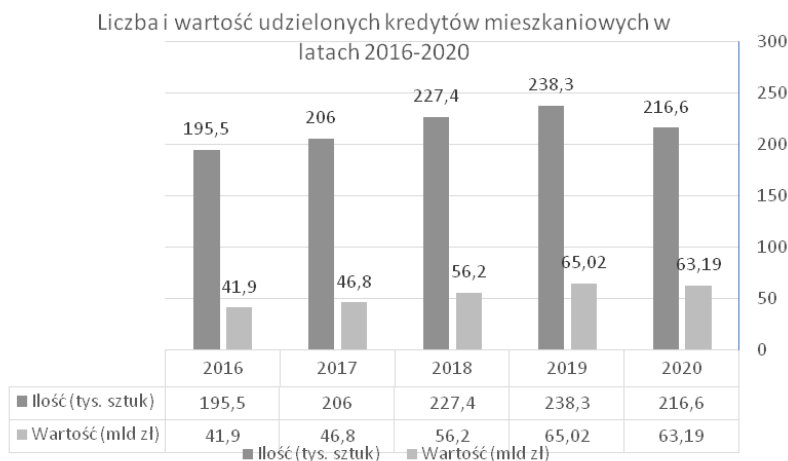
Eskalacja epidemii doprowadziła do zaostrzenia kryteriów dochodowych przy udzielaniu kredytów klientom związanym z branżami, które w największym stopniu zostały dotknięte przez COVID-19 (ZBP, 2021). Dopiero pierwszy kwartał 2021 r. przyniósł złagodzenie polityki kredytowej (rys. 25.1), co ma prowadzić do wzrostu zainteresowania tym produktem (NBP, 2021).



Rysunek 25.1. Wartość i dynamika sprzedaży kredytów mieszkaniowych w okresie od marca 2019 r. do lutego 2021 r.

Źródło: (BIK, 2021 marzec).

Zestawienie ilości i wartości kredytów hipotecznych przyznanych w dwóch ostatnich latach pozwala zauważyć widoczną różnicę w obydwu parametrach. W 2019 r. udzielono łącznie 238 300 kredytów na kwotę 65,023 mld zł (BIK, 2020 styczeń), podczas gdy w 2020 r. było to odpowiednio 216 600 sztuk o wartości 63,186 mld zł (BIK, 2021 styczeń). W porównaniu wartościowym widoczny jest spadek, jednak przyglądając się wcześniejszemu okresowi (lata 2016–2018), można stwierdzić, że pod tym względem rok 2020 był korzystniejszy (rys. 25.2). Relatywnie wysoka wartość zaciąganych zobowiązań kredytowych (spadek w 2020 r. tylko o 2,83%, podczas gdy liczba udzielonych kredytów zmniejszyła się o 9,11%) wynika ze wzrastających cen nieruchomości, a co za tym idzie wzrostu średniej wartości udzielonego kredytu (z 272 862 zł w 2019 r. na 291 717 zł w 2020 r.).



Rysunek 25.2. Porównanie liczby i wartości udzielonych kredytów mieszkaniowych w latach 2016-2020
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie (BIK, 2017 luty; 2018-2021 styczeń).

Poszczególne banki mają swoje wewnętrzne regulaminy i rozporządzenia odnośnie do warunków i trybu udzielania kredytów hipotecznych. Jednakże wszystkie podlegają regulacjom zapewniającym stabilność krajowego i międzynarodowego systemu finansowego. Dlatego przed podjęciem każdej decyzji finansowej bank dokonuje rzetelnej oceny kredytobiorcy pod kątem cech jakościowych (cechy osobowe, historia współpracy z bankiem i historia kredytowa) oraz ilościowych (dochody, wydatki) (Jarecki i in., 2020, s. 38-50).

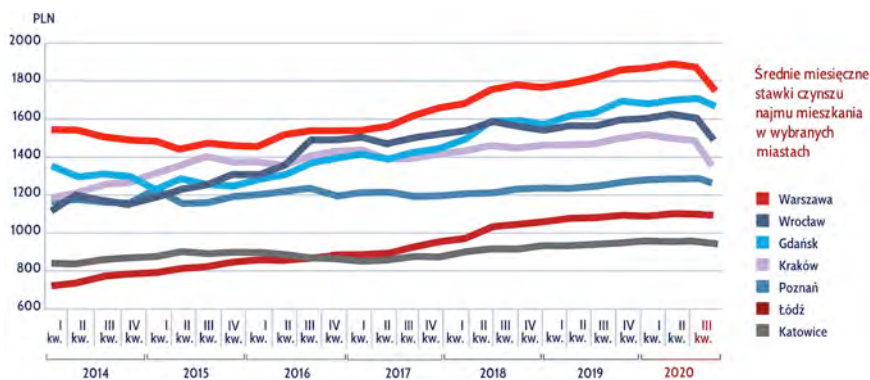
3.2. Funkcjonowanie rynku nieruchomości na wynajem

Wysoki popyt na nieruchomości (w tym traktowane jako lokatę kapitału) kształtowany był przez utrzymujące się od kilku lat historycznie niskie stopy procentowe oraz rosnącą inflację. Koniec pierwszego kwartału 2020 r. przyniósł niepewność i zmiany w zachowaniu inwestorów. Zmalała liczba zainteresowanych zakupem. Mimo to kwartał zakończył się wzrostem cen mieszkań w stosunku do poprzedniego okresu. Dla przykładu w Warszawie cena metra kwadratowego była wyższa o 3,39%, a w Krakowie o 2,17%. Z jednej strony był to efekt zwiększających się kosztów budowy, z drugiej można powiedzieć, że okres obowiązywania ograniczeń w pandemii był za krótki, żeby w istotny sposób zmienić sytuację na rynku. Co więcej, jeszcze bardziej obniżano stopy procentowe, co spowodowało skierowanie strumienia pieniądza na rynek nieruchomości, gdyż oszczędzanie w formie lokat stało się całkowicie nieopłacalne, a dodatkowo pojawiła się obawa o jego wartość (Ptaszyński, 2021).

Pierwszy kwartał 2021 r. przyniósł dużą aktywność na rynku nieruchomości mieszkaniowych. Wzrosła ilość transakcji, jak również cena za metr w największych miastach Polski. Trzeba jednak mieć na uwadze, że jednym z głównych czynników popytowych w ostatnich latach był zakup mieszkania na wynajem. Jest to o tyle istotne, że pandemia zmieniła strukturę popytu na tego typu usługi. Mianowicie (Ptaszyński, 2020):

- na uczelniach wyższych wprowadzono zajęcia zdalne,
- w wielu firmach zastąpiono pracę stacjonarną pracą zdalną,
- okresowo obniżyła się liczba pracowników zza granicy (głównie z Ukrainy), co było związane m.in. z ograniczeniami w podróżowaniu,
- drastycznie zmniejszył się popyt turystyczny, a tym samym nastąpiło przesunięcie podaży mieszkań z segmentu najmu krótkookresowego na najem długookresowy.

Sektor wynajmu mieszkań okazał się więc tym sektorem, który mocno ucierpiał w czasie pandemii. Ma to swoje odzwierciedlenie we wzroście dostępności mieszkań na rynku wynajmu długoterminowego. Tym samym już w drugim kwartale 2020 r. widoczne były niewielkie spadki wysokości czynszów w Warszawie i Krakowie – o około 1% w porównaniu z pierwszym kwartałem. Kolejny kwartał przyniósł wyraźniejsze zmniejszenia (rys. 25.3) – w Warszawie o 8,43%, a w Krakowie o 9,56% (Ptaszyński, 2021).



Rysunek 25.3. Średnie miesięczne stawki czynszu najmu w wybranych miastach Polski w latach 2014-2020 (ujęcie kwartalne)

Źródło: (AMRON, 2020).

Jedną z istotnych zmian w zakresie najmu długoterminowego jest zmiana preferencji nabywców. Do tej pory głównym wyznacznikiem była lokalizacja i dostępność komunikacyjna, które w przypadku pracy zdalnej zasadniczo tracą na znaczeniu. Większe zainteresowanie zyskały mieszkania z dostępem do tarasu, ogródka, w okolicach terenów zielonych, a także z większą liczbą pokoi.

Chodzi tu przede wszystkim o możliwość wyznaczenia miejsca przeznaczonego do pracy. W połączeniu z mniejszą opłacalnością z wynajmu popyt inwestycyjny na tym rynku uległ znacznemu obniżeniu (Ptaszyński, 2021). Sytuacja może być przejściowa – wszystko zależy od ustania pandemii i przyszłej polityki korporacji w zakresie powrotu do biur (Ptaszyński, 2020).

Niemniej jednak czas niestabilności w gospodarce może wpływać na występowanie okazji cenowych. Z jednej strony, zła sytuacja finansowa może skutkować koniecznością szybkiego upłynnienia nieruchomości. Z drugiej, osoba pragnąca nabyć nieruchomość powinna wcześniej sprawdzić swoją zdolność kredytową. Wiele branż, jak np.: turystyczna, gastronomiczna, transportowa, rekreacyjno-sportowa, zostały bowiem uznane za ryzykowne do finansowania. Dodatkowo niektóre banki ograniczyły możliwość przyjmowania do oceny zdolności kredytowej dochodu uzyskiwanego w ramach umów cywilno-prawnych i działalności gospodarczej. Większość wymaga też zwiększonego poziomu wkładu własnego, a w celu zrekompensowania przychodów podwyższyła marże. W połączeniu z obniżonymi stopami procentowymi oprocentowanie kredytów jest ciągle niskie (średnio około 2-2,5%), aczkolwiek trzeba mieć na uwadze przyszłe lata, w których wskaźniki stóp mogą wzrastać, co przyniesie również wzrost raty kredytów, a tym samym negatywnie wpłynie na rentowność inwestycji. W Polsce wciąż jednak występuje deficyt mieszkań, więc popyt na rynku nieruchomości nie powinien się gwałtownie zmniejszyć (Kaczor, 2020).

4. COVID-19 a rynek nieruchomości turystycznych

Nie ma wątpliwości, że COVID-19 wywarł bezprecedensowy wpływ na biznes nieruchomości na wynajem dla turystów (zarówno mieszkań, jak i pensjonatów czy hoteli) nie tylko w Polsce, lecz także na całym świecie, gdyż od samego początku nastąpił gwałtowny spadek ruchu turystycznego (Cross, 2020). Na skutek pandemii najbardziej ucierpiały destynacje miejskie, w największym stopniu uzależnione od podróży służbowych, grupowych i międzynarodowych. Nastąpił szereg zmian związanych z pobytem gości, przez co popyt na podróże został stłumiony, a ożywienie będzie powolne. Jednym ze skutków jest prawdopodobieństwo, że niektóre planowane obiekty mogą nie dojść do skutku, jeśli ich rentowność okaże się teraz wątpliwa, a pozyskanie finansowania bankowego w ciągu najbliższych lat będzie trudne. Można więc wnioskować, że podaż nowych hoteli będzie spadać aż do przywrócenia zaufania w bezpieczne podróżowanie (Kett, 2020).

Sektor wynajmu apartamentów lepiej radzi sobie z pandemią niż tradycyjne hotelarstwo dzięki kilku czynnikom, które wskazują większą odporność

na nagle i fundamentalne zmiany popytu w obecnym kontekście. Apartament z łatwością spełnia ograniczenia COVID-19, oferując bardziej przestronne jednostki, w tym często z możliwością samodzielnego przygotowywania posiłków. Stąd też interakcja z personelem i innymi gośćmi jest minimalna w porównaniu z tradycyjnym hotelem. Jest to bardzo ważne w czasach dystansu społecznego i daje konsumentom dodatkowe poczucie bezpieczeństwa. Ponadto podstawowy model biznesowy sektora wynajmu apartamentów charakteryzuje się ograniczonymi usługami i obsadą kadrową, co przekłada się na bardzo szczupłą strukturę operacyjną. Podczas szoku popytowego, jak i przyniósł wirus, przychody mogą się znacznie zmieniać w krótkim okresie, a struktura niskich kosztów operacyjnych pomaga je lepiej absorbować. Duża liczba nieruchomości wakacyjnych na wynajem kontynuowała sprzedaż podczas pandemii i pomimo spadku przychodów była w stanie osiągnąć rentowność w drugim i trzecim kwartale 2020 r. Elastyczne podejście zastosowano do zastąpienia segmentów, które obecnie nie występują, jak na przykład podróże MICE² na możliwe do zrealizowania pobyty służbowe. Nie można więc zaprzeczyć, że sektor wynajmu apartamentów okazał się w okresie pandemii bardziej sprawny niż tradycyjne hotelarstwo (Coll, Hoff, 2020).

Jeżeli chodzi o rynek *condo* nieruchomości³, to na chwilę obecną nie ma dokładnych danych o liczbie działających obiektów, jednakże szacuje się, że jest to ponad 8100 lokali, co tworzy spory rynek wynajmu krótkoterminowego. Większość obiektów funkcjonuje w oparciu o umowę zarządzania z gwarantowaną stałą stopą zwrotu. Pandemia wywołała wśród większości operatorów konieczność renegocjacji umów, polegającej na zawieszeniu wypłat, ich obniżeniu lub rozłożeniu w czasie. Obiekty, które jako jedyne nie odczuły skutków pandemii i nie były zmuszone do podjęcia takich kroków, to (Inwestycjewkurortach.pl, 2020):

- Gwiazda Morza Władysławowo,
- Blue Marine Mielno,
- Bel Mare Międzyzdroje,
- Warmia Resort Woryty,
- Golden Tulip Gdańsk,
- GoldenTulip Międzyzdroje.

² Branża MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, Events*) związana jest z organizacją konferencji, kongresów, spotkań i eventów.

³ *Condo* to obiekt hotelowy tworzący współwłasność z prawnie niezależnymi jednostkami (oprócz elementów wspólnych), który ma służyć na krótkie pobyty i oferuje turystom pozostałe usługi hotelowe.

Są to nieruchomości położone w atrakcyjnych miejscowościach o dużym natężeniu ruchu turystycznego. Jednak jest to zaledwie 6 obiektów z około 65 zlokalizowanych w całej Polsce. Pokazuje to, że formuła *condo* nie jest (jak często była przedstawiana) gwarancją na czerpanie stałych zysków z inwestycji (Inwestycjewkurortach.pl, 2020).

Odbudowa rynku najmu krótkoterminowego to perspektywa wielu miesięcy, a pełne odrodzenie ruchu turystycznego po ustaniu pandemii może potrwać nawet kilka lat. Poprawa uzależniona jest bowiem od sytuacji ekonomicznej, nastrojów konsumenckich i przyszłych regulacji Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, które mogą w istotny sposób zmienić formę funkcjonowania mieszkań na wynajem (Ptaszyński, 2020). Z perspektywy obiektów oferujących takie pobyty istotnym elementem jest obecnie szybkie podążanie za zmianami technologicznymi, które umożliwiają bardziej bezpieczny przyjazd i pobyt turystów.

5. Zakończenie

Niskie stopy procentowe, brak mało ryzykownych alternatyw lokowania kapitału oraz przekonanie, że nieruchomości są bezpieczną formą inwestycji, której wartość wzrasta w czasie, były i nadal pozostają siłami napędowymi inwestycji na tym rynku. Takie przedsięwzięcia często są finansowane z pomocą kredytu bankowego, ale w okresie pandemii COVID-19 i wprowadzonych przez to ograniczeń kredyty mieszkaniowe okazały się produktem, który odnotował najniższy spadek popytu w porównaniu ze wszystkimi innymi produktami kredytowymi (Media.bik.pl, 2021). Pomimo to branżę wynajmu osiągnął obecnie najbardziej dotkliwy kryzys od wielu lat. Stąd inwestycje w tego rodzaju nieruchomości przestały być czasowo lukratywnym biznesem. Obecna sytuacja może więc stanowić punkt zwrotny w działalności wielu przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. AMRON. (2020). *Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości*, Raport AMRON-SARFiN nr 45.
2. BIK.(2017 luty). *Newsletter kredytowy nr 23*.
3. BIK. (2018 styczeń). *Newsletter kredytowy*.
4. BIK.(2019 styczeń). *Newsletter kredytowy*.
5. BIK.(2020 styczeń-grudzień). *Newsletter kredytowy*.
6. BIK.(2021 styczeń-marzec). *Newsletter kredytowy*.
7. Caballero, R.J. (2000). Macroeconomic volatility in Latin America: a view and three case studies. *Economia*.

8. Coll, M., Hoff, A. (2020). *The serviced apartment sector in Europe – changing gears?* <https://www.hvs.com/article/8923-the-serviced-apartment-sector-in-europe-changing-gears> (dostęp: 31.03.2021).
9. Cowell, F. (2013). *Risk-based investment management in practice*. Nowy Jork: Palgrave MacMillan.
10. Cross, C. (2020). *Outbreak and the initial response at the height of impact*. <https://www.hvs.com/article/8888-hotel-cleanliness-policies-in-the-time-of-covid-19> (dostęp: 31.03.2021).
11. Dekle, R., Kletzer, K. (2001). *Domestic bank regulation and financial crises: theory and empirical evidence from East Asia.*, Cambridge: International Monetary Fund.
12. Fazzari, S.M., Papadimitriou, D.B. (2015). *Financial conditions and macroeconomic performance: essays in honor of Hyman*. Nowy Jork: Routledge.
13. Inwestycjewkurortach.pl (2020). *Raport: Wielkie negocjacje w condohotelach*. <https://www.inwestycjewkurortach.pl/pl/aktualnosci,condohotele-raport-zyski-wielkosc-ryнку-umowy> (dostęp: 26.03.2021).
14. Jarecki, P., Kucharska-Stasiak, E., Miklasz, A., Olińska, K., Wieteska-Rosiak, B., Załączna, M. (2020). *Optymalne programy wsparcia budownictwa mieszkaniowego – analiza efektywności*. Łódź: Program Analityczno-Badawczy Fundacji Warszawskiego Instytutu Bankowości.
15. Kaczor, J. (2020). *Czy inwestowanie w mieszkanie pod wynajem jest nadal opłacalne w dobie pandemii koronawirusa?* Warszawa: Analiza Centrum AMRON.
16. Kett, R. (2020). *Hotels count the cost of COVID-19 pandemic and look to remodel business to rebuild consumer confidence*. <https://www.hvs.com/article/8781-hotels-count-the-cost-of-covid-19-pandemic-and-look-to-remodel-business-to-rebuild-consumer-confidence> (dostęp: 30.03.2021).
17. Kiyotaki, N., Moore, J. (1997). Credit cycles. *Journal of Political Economy* 105(2), The University of Chicago Press.
18. Kucharska-Stasiak, E. (1997). *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*, Warszawa: WN PWN.
19. Mayo, H.B. (1997). *Wstęp do inwestowania*. Warszawa: LIBRA.
20. Media.bik.pl, BIK – podsumowanie 2020 r. na rynku kredytowo-pożyczkowym i perspektywy na rok 2021. <https://media.bik.pl/informacje-prasowe/638051/bik-podsumowanie-2020-r-na-ryнку-kredytowo-pozyczkowym-i-perspektywy-na-rok-2021> (dostęp: 26.03.2021).
21. Michalak, A. (2007). *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*. Warszawa: WN PWN.
22. Miller, M., Zhang, L. (2012). Whither Capitalism? Financial Externalities and Crisis. W F. Allen, M. Aoki, N. Kiyotaki, *The global macro economy and finance*. Londyn: Palgrave Macmillan.
23. Minsky, H. (2008). *Stabilizing an unstable economy*. Nowy Jork: McGraw-Hill Education.
24. NBP. (2021). *Sytuacja na rynku kredytowym, wyniki ankiety do przewodniczących komitetów kredytowych*. Warszawa: Departament Stabilności Finansowej.
25. Nieżurawski, L., Duarte, N., Nieżurawska, J. (2016). Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*.

26. Olbryś, J. (2007). Sieć bayesowska jako narzędzie pozyskiwania wiedzy z ekonomicznej bazy danych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Informatyka 2*.
27. Owsiak, S. (2017). *Finanse publiczne*. Warszawa: WN PWN.
28. Ptaszyński, J. (2020). *Perspektywy rynku najmu indywidualnego*. Warszawa: Analiza Centrum AMRON.
29. Ptaszyński, J. (2021). *Podsumowanie roku 2020 na rynku mieszkaniowym*. Warszawa: AMRON.
30. Rogowski, W., Michalczewski, A. (2005). *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach inwestycyjnych*. Kraków: Oficyna ekonomiczna.
31. Sitek, M. (2010). *Bankowość hipoteczna i rynek nieruchomości*. Warszawa: KeyText.
32. ZBP. (2020 wrzesień), *Raport Polska i Europa, nowe rozdanie gospodarcze nr VII*.
33. ZBP. (2021 marzec), *Monitor Bankowy*.

Autorzy

- Donata Adler* – Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie
Piotr Bartkowiak – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Franciszek Bolechowski – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Aleksandra Borkowska – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Justyna Chyla – Stowarzyszenie Turkusowa Lama
Klaudia Ciosańska – Uniwersytet Morski w Gdyni
Krystian Fejkiel – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Zofia Gródek-Szostak – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Izabela Gruszka – Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu
Jarosław Handzel – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu
Artur Holda – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Krzysztof Hornicki – Krajowa Izba Gospodarcza „Przemysł Rozlewniczy”
Artur Jachimowski – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Andrzej Jaki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Bartłomiej Kabaja – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Paweł Kalandyk – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Maria Kocot – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Marcin Komor – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Karolina Kotulewicz-Wisińska – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Natalia Kozik – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Andrzej Kozina – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Justyna Krawczyk – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Daria Maciejewska, – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Monika Malinowska-Olszowy – Politechnika Łódzka
Iryna Manczak – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Karolina Wanda Olszowska – Uniwersytet Jagielloński
Janusz Nesterak – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Natalia Nesterak – Uniwersytet Jagielloński
Agata Niemczyk – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Magdalena Niewczas-Dobrowolska – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Anna Platta – Uniwersytet Morski w Gdyni
Lesya Ratushna – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Autorzy

- Jurij Renkas* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Izabela Ryszka – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Barbara Siuta-Tokarska – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Dagmara Stangierska – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Halina Stoch-Chyc – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Łukasz Strączkowski – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Agnieszka Thier – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Ryszard Węgrzyn – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Marzena Wójcik – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Bernard Ziębicki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katarzyna Żmija – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie



ISBN 978-83-61597-75-9

