

Wiedza
Gospodarka
Społeczeństwo

AKTUALNE TRENDY I WYZWANIA CYFROWE

Redakcja naukowa
Janusz Nesterak, Angelika Wodecka-Hyjek

WIEDZA – GOSPODARKA – SPOŁECZEŃSTWO

AKTUALNE TRENDY I WYZWANIA CYFROWE



Instytut Nauk Ekonomicznych
Polskiej Akademii Nauk



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

WIEDZA – GOSPODARKA – SPOŁECZEŃSTWO

AKTUALNE TRENDY I WYZWANIA CYFROWE

Redakcja naukowa

Janusz Nesterak, Angelika Wodecka-Hyjek

Warszawa 2023

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
Dariusz Fatuła, Roman Kotapski

Redaktor językowy
Anna Mika

Projekt okładki
Jolanta Królas

ISBN 978-83-68039-00-9 (wersja drukowana)
ISBN 978-83-68039-01-6 (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 2023 roku

Spis treści

Wstęp	9	
CZĘŚĆ I	TENDENCJE I INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA W DOBIE CYFROWEJ	
Rozdział 1	Marcin Gębarowski	
	TARGI HYBRYDOWE: KONWERGENTNA – ŁĄCZĄCA RZECZYWISTOŚĆ Z CYBERPRZESTRZENIĄ – FORMUŁA SPOTKAŃ WYSTAWCÓW I ZWIEDZAJĄCYCH	15
Rozdział 2	Natalia Nesterak, Janusz Nesterak	
	RÓŻNICE W POSTRZEGANIU NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII CYFROWYCH W ZRÓŻNICOWANYCH GRUPACH WIEKOWYCH – WYNIKI AUTORSKICH BADAŃ	28
Rozdział 3	Jolanta Mirek	
	WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH PRZEZ POKOLENIE Z W KONTEKŚCIE PODRÓŻY – PODEJŚCIE JAKOŚCIOWE	47
Rozdział 4	Wojciech Zuziak	
	WSPÓŁPRACA W ZESPOŁACH MIĘDZYPOKOLENIOWYCH: SZANSE I ZAGROŻENIA	58
Rozdział 5	Artur Hołda, Rafał Marciniak	
	UPROSZCZENIA W SPRAWOZDANIACH FINANSOWYCH SPORZĄDZANYCH W WARUNKACH ZAGROŻENIA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI	68
Rozdział 6	Kamila Kwiatkowska	
	CYFROWE NARZĘDZIA PRACY W FINANSACH I ZARZĄDZANIU Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKÓW	86

Rozdział 7	Agata Niemczyk, Jarosław A. Handzel, Zofia Gródek-Szostak, Donata Adler ROZWAŻANIA NAD KOMUNIKACJĄ MARKETINGOWĄ W PLACÓWKACH MEDYCZNYCH – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW	96
Rozdział 8	Bartłomiej Węglarz, Beata Paliś KSZTAŁTOWANIE INTELIGENTNYCH DESTYNACJI TURYSTYCZNYCH POPRAZ OTWARTE DANE	109
Rozdział 9	Katarzyna Gasińska-Bańka, Jadwiga Adamczyk, Zofia Gródek-Szostak WYZWANIA ZARZĄDZANIA KRAKOWSKIM OBSZAREM METROPOLITALNYM W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU	142
CZĘŚĆ II	EKONOMICZNE I SPOŁECZNE PRZEMIANY WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI	
Rozdział 10	Bogusz Mikuła PRAKTYCZNA METODA OKREŚLANIA POZIOMU OPARCIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA WIEDZY	155
Rozdział 11	Artur Kuźniacki WYBÓR SPOSOBU ZAOPATRZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA W CIEPŁO I ENERGIĘ ELEKTRYCZNĄ NA PRZYKŁADZIE ZAKŁADU BRANŻY AUTOMOTIVE	165
Rozdział 12	Łukasz Pieprzyca, Maciej Walczak ZMIANY W PRAKTYKACH PRZEDSIĘBIORSTW STOSUJĄCYCH <i>LEAN MANAGEMENT</i> W EFEKCIE DEGLOBALIZACJI NA PRZYKŁADZIE TSMC I TOYOTA MOTOR CORPORATION	175
Rozdział 13	Mikołaj Ziębicki METODY OCENY RYNKOWOŚCI CEN TRANSFEROWYCH	187
Rozdział 14	Maria Kocot, Damian Kocot TEORIE I PRAKTYKI MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W ZWINNEJ ORGANIZACJI	199
Rozdział 15	Franciszek Bolechowski PRZEGLĄD INSTRUMENTÓW WSPARCIA FINANSOWEGO DLA PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH W LATACH 2018–2022 OFEROWANYCH PRZEZ FUNDACJĘ ROZWOJU REGIONU RABKA (FRRR)	215
Rozdział 16	Zofia Gródek-Szostak, Jakub Sikora, Agata Niemczyk ZIELONE ZARZĄDZANIE W ŁAŃCUCHU LOGISTYCZNYM	225

Rozdział 17	Anna Platta, Anna Koszewska, Agnieszka Żukowska	
	POSTAWY OSÓB DOROSŁYCH WOBEC WYBRANYCH RODZAJÓW ŻYWNOŚCI	233
Rozdział 18	Katarzyna Sułek	
	ANALIZA WYZWAŃ ZWIĄZANYCH Z ZABEZPIECZENIEM IMPREZY MASOWEJ – PERSPEKTYWA BIURA OCHRONY	247
	Autorzy	260
	Spis tabel	263
	Spis rysunków	266

Wstęp

Aktualne trendy i wyzwania cyfrowe odgrywają kluczową rolę we współczesnym świecie, wpływając na różne aspekty życia społecznego, gospodarczego i technologicznego. Rozwój nowych technologii, zwłaszcza informatyczno-komunikacyjnych, które umożliwiają szybkie i stosunkowo tanie przetwarzanie i przepływ informacji, sprawną koordynację działań oraz zdobywanie nowych rynków, stanowi asumpt do zmian i transformacji współczesnych gospodarek i organizacji. Wśród wyzwań, które zapewniają konkurencyjność i perspektywy rozwoju, można wskazać: strategie globalizacji rynków, zmiany w modelach działania i formach świadczenia pracy, szczególnie w kontekście pracy zdalnej, digitalizację i automatyzację procesów, rewizję kierunków wykorzystania kapitału i dostępnego potencjału organizacji, rozwijanie innowacyjności, wybór efektywnych narzędzi i metod zarządzania oraz intensyfikację potrzeb w zakresie cyberbezpieczeństwa. Działania współczesnych organizacji zorientowane są na rozwiązywanie coraz bardziej złożonych problemów społecznych i gospodarczych, uwzględniających potrzeby różnych grup interesariuszy, co przekłada się na: doskonalenie produktów i usług, poprawę jakości i efektywności funkcjonowania, rozszerzanie zakresu świadczonych usług oraz dbałość o bezpieczeństwo i optymalizację kosztów produkcji. Rozwój nowych technologii, zwłaszcza informacyjno-komunikacyjnych, umożliwia sprawną koordynację działań oraz zdobywanie nowych rynków, stanowi także wyzwanie dla współczesnych organizacji. Równocześnie pojawiają się nowe wyzwania związane z prywatnością, bezpieczeństwem danych, etyką i regulacjami. Dlatego istotne jest, aby podejść do tych trendów i wyzwań z odpowiednią ostrożnością i gotowością do adaptacji.

Niniejsza monografia stanowi wyraz wszechobecnego dyskursu akademików i praktyków reprezentujących znaczące ośrodki naukowe w Polsce, w zakresie narastających, dotychczas nieznanych, problemów dotyczących współczesnych wyzwań gospodarczych implikowanych gwałtownym postępem cyfrowym wyrażonym powszechną digitalizacją procesów i usług. Autorom zamieszczonych w niej rozdziałów bardzo dziękujemy za próbę podjęcia tematów i dyskusję.

Rozważania Autorów podzielono na dwie powiązane ze sobą tematycznie części, obrazujące cząstkowe zagadnienia wpisujące się w przedmiotowy zakres opracowania:

Część I: Tendencje i instrumenty zarządzania w dobie cyfrowej.

Część II: Ekonomiczne i społeczne przemiany współczesnych organizacji.

Część pierwsza monografii zatytułowana *Tendencje i instrumenty zarządzania w dobie cyfrowej* obejmuje problematykę transformacji współczesnych organizacji oraz ich produktów i usług implikowanych cyfryzacją. Tę część monografii otwiera opracowanie charakteryzujące targi hybrydowe, jako konwergentną, łączącą rzeczywistość z cyberprzestrzenią, formułę spotkań wystawców i zwiedzających. W kolejnym rozdziale na podstawie badań autorskich ukazano różnice w postrzeganiu nowoczesnych technologii cyfrowych w zróżnicowanych grupach wiekowych. Rozwinięcie problematyki adaptacji technologii cyfrowych stanowi kolejny rozdział, w którym w ujęciu jakościowym zaprezentowano wykorzystanie mediów społecznościowych przez pokolenie Z w kontekście podróży. W następnym rozdziale przedstawiono rozważania zorientowane na ukazanie szans i zagrożeń w zakresie współpracy w zespołach międzypokoleniowych. Następnie, w dalszej części, scharakteryzowano zagadnienia dotyczące zagadnień finansowych współczesnych przedsiębiorstw. W ramach tej problematyki w rozdziale piątym przedstawiono uproszczenia w sprawozdaniach finansowych, sporządzanych w warunkach zagrożenia kontynuacji działalności, z kolei w rozdziale szóstym ukazano cyfrowe narzędzia pracy w finansach i zarządzaniu z perspektywy pracowników. Rozdział siódmy został poświęcony rozważaniom w zakresie komunikacji marketingowej w placówkach medycznych, ukazanym z perspektywy pracowników. Zagadnienia związane ze współczesnym obliczem marketingu zostały również podjęte w rozdziale poświęconym kształtowaniu inteligentnych destynacji turystycznych poprzez otwarte dane. Tę część monografii zamyka opracowanie charakteryzujące wyzwania zarządzania krakowskim obszarem metropolitalnym w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Część druga monografii zatytułowana *Ekonomiczne i społeczne przemiany współczesnych organizacji* zawiera rozważania, które odnoszą się do postulatów implikacji teoretycznych oraz praktycznych nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania. Jako pierwszy w tej części pracy został podjęty problem praktycznej metody określania poziomu oparcia przedsiębiorstwa na wiedzy. W kolejnym rozdziale wyeksponowano zagadnienie dotyczące wyboru sposobu zaopatrzenia przedsiębiorstwa w ciepło i energię elektryczną na przykładzie zakładu branży *Automotive*. Rozwinięcie problematyki ułożonej w branży motoryzacyjnej stanowi rozdział kolejny, w którym scharakteryzowano zmiany w praktykach przedsiębiorstw stosujących *lean management* w efekcie deglobalizacji na przykładzie TSMC i Toyota Motor Corporation. Rozdział kolejny prezentuje aspekty

praktycznej implikacji metody oceny rynkowości cen transferowych. Natomiast w opracowaniu następnym rozważania odniesiono do teorii i praktyki motywowania pracowników w zwinnej organizacji. W kolejnych rozdziałach szczególną uwagę poświęcono aspektom wsparcia finansowego, zrównoważonego rozwoju, zdrowotnym i dotyczącym bezpieczeństwa. W rozdziale piętnastym dokonano przeglądu instrumentów wsparcia finansowego dla przedsiębiorstw turystycznych w latach 2018–2022 oferowanych przez fundację rozwoju regionu Rabka (FRRR). Kolejny rozdział poświęcono zagadnieniom dotyczącym zielonego zarządzania w łańcuchu logistycznym. Zagadnienia w zakresie problematyki zdrowotnej ukazano w rozdziale przedostatnim, w którym scharakteryzowano postawy osób dorosłych wobec wybranych rodzajów żywności. Drugą część monografii zamyka uszczegółowienie wytycznych w zakresie wyzwań w związku z zabezpieczeniem imprezy masowej, przedstawionych z perspektywy biura ochrony.

Jako redaktorzy naukowi niniejszej monografii pragniemy serdecznie podziękować wszystkim Autorom reprezentującym ośrodki naukowe i administracyjne, takie jak: Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Małopolska Uczelnia Państwowa im. rtm. Witolda Pileckiego w Oświęcimiu, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Morski w Gdyni, Urząd Miasta Krakowa, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie oraz Recenzentom w osobach Panów Profesorów Dariusza Fatuły i Romana Kotapskiego za ich wkład w powstanie i merytoryczne ukształtowanie niniejszej publikacji. Liczymy, że stanie się ona źródłem wiedzy i przyczynkiem do dalszego dyskursu na temat współczesnych wyzwań gospodarczych, społecznych i cyfrowych.

Janusz Nesterak, Angelika Wodecka-Hyjek

CZĘŚĆ I TENDENCJE I INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA
W DOBIE CYFROWEJ

Targi hybrydowe: konwergentna – łącząca rzeczywistość z cyberprzestrzenią – formuła spotkań wystawców i zwiedzających

Marcin Gębarowski

1. Wprowadzenie

Targi, jedna z najstarszych zorganizowanych form wymiany handlowej, ewoluowały przez wieki – od rynków pierwotnych do targów wzorów – formuły spotkań, która stanowi obecnie ważną platformę stymulowania współpracy biznesowej. Od zawsze immanentnymi cechami targów były rozmowy twarzą w twarz (oferentów z potencjalnymi nabywcami) i prezentowanie eksponatów „na żywo” (z zaangażowaniem wszystkich zmysłów adresatów działań marketingowych). Cech tych nie posiada komunikacja elektroniczna, co zdawałoby się wykluczać możliwość połączenia bezpośrednich rozmów z cyberprzestrzenią. Jednak dynamiczny rozwój mediów elektronicznych, jak również przyzwyczajenie się społeczeństwa w czasach pandemii COVID-19 do komunikacji zdalnej, sprawiły, że w świecie biznesu zaczęto coraz częściej organizować wydarzenia hybrydowe – w tym również targi hybrydowe (synkretyczne). Podczas takich targów interakcje osobiste, do których dochodzi na rzeczywiście istniejących stoiskach, występują równoległe z prezentowaniem eksponatów na odległość w wykreowanym cyfrowo środowisku.

Nierozpoznana pozostaje kwestia, czy w czasach postpandemicznych targi hybrydowe staną się dominującą konwencją spotkań wystawców ze zwiedzającymi, być może wypierając tradycyjne wydarzenia wystawiennicze ze spektrum ważnych instrumentów marketingowego oddziaływania na rynek, stosowanych powszechnie przez przedsiębiorców (zwłaszcza w sektorze B2B). Wstępem do badań w tym zakresie mają być rozważania i wyniki eksploracji własnej przedstawione w tej publikacji, co stanowi jej cel.

Brakuje opracowań naukowych, które – bazując na dotychczasowym stanie wiedzy o targach – pozwoliłyby zidentyfikować unikatowe cechy wydarzeń synkretycznych i ich przydatność do realizowania celów wystawców i osób zwiedzających ekspozycje. Częściowo lukę tę ma wypełnić niniejszy rozdział prezentujący formułę targów hybrydowych oraz wyniki badania jakościowego – wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, przeprowadzonych z praktykami przez wiele lat związanymi z rynkiem wystawienniczym. Konkluzje wynikające z analizy zgromadzonego materiału empirycznego są wskazówką dla przyszłych badań naukowych nad hybrydową postacią targów. W wymiarze praktycznym wnioski sugerują organizatorom imprez targowych i wystawcom właściwe działania marketingowe umożliwiające szybsze i pełniejsze zaadaptowanie się do obecnych realiów funkcjonowania – realiów, w których rzeczywistość coraz głębiej przenika się ze światem cyfrowym.

2. Targi hybrydowe – istota i stan badań

Ostatnie lata rozwoju targów to postępująca konwergencja przestrzeni wystawienniczej z cyberprzestrzenią, czego przejawem jest m.in. pojawienie się targów hybrydowych. Przez tę formułę spotkań należy rozumieć wydarzenia łączące tradycyjne targi (istniejące w rzeczywistości) z elementami cyfrowymi. Dzięki temu bezpośrednia komunikacja wystawców ze zwiedzającymi wzbogacona zostaje o możliwości oferowane przez internet i urządzenia elektroniczne.

Targi hybrydowe, łącząc jednocześnie dwa wymiary – realny i wirtualny, wpisują się w obecnie zauważany przez marketingowców trend, określany jako *phygital* (Batat, 2022, 2023; del Vecchio, 2023). Nazwa tego trendu powstała przez połączenie dwóch angielskich słów: *physical* – fizyczny i *digital* – cyfrowy. W wypadku targów synkretycznych na wymiar realny składają się prezentacja ofert na stoiskach i komunikacja interpersonalna, w takiej formie, jak to dokonywało się dotychczas. Natomiast w wymiarze digitalnym ma miejsce w internecie transmisja „na żywo” (*live streaming*) z terenów wystawowych, pokazująca pracę stoisk, umożliwiająca komunikację z uczestnikami targów czy też obserwowanie wydarzeń towarzyszących (urządzanych np. jako webinaria). Korzystając z komputera lub urządzeń mobilnych, można zatem „zwiedzać” istniejące fizycznie stoiska targowe, prezentowane na dedykowanych stronach internetowych. Z kolei osoby rzeczywiście uczestniczące w danym wydarzeniu – za pośrednictwem specjalnych platform (chatów, wirtualnych pokoi) – otrzymują możliwość komunikowania się z użytkownikami internetu, co pozwala na prowadzenie rozmów (w tym negocjowanie i zawieranie transakcji). Ponadto w trybie *online* można m.in. emitować spoty reklamowe wystawców, pokazywać

przeprowadzane z nimi wywiady lub nadawać relacje z wirtualnego studia telewizyjnego.

Od ponad dwóch dekad znane są tzw. targi wirtualne. Ich formuła – bazująca tylko na komunikacji internetowej i w całości sprowadzająca się do cyfrowego prezentowania ofert – była dyskutowana przez praktyków i badana przez naukowców (por. m.in.: Lee-Kelley i in., 2004; Geigenmüller, 2010; Gottlieb, Bianchi, 2017; Vik i in., 2018; Sarmiento, Simões, 2019; Edge i in., 2020, Gani i in., 2021). Zasadnicza różnica między wydarzeniami hybrydowymi a targami wirtualnymi sprowadza się do tego, że targi hybrydowe nie mogą się odbyć bez targów tradycyjnych (stanowią ich cyfrowe odwzorowanie), natomiast wersja wirtualna jest w internecie odrębnym bytem (niepowiązany z tym, co rzeczywiście dzieje się w halach wystawowych). Pierwsze targi hybrydowe zorganizowano na początku drugiej dekady XXI w., jednak znaczący wzrost zainteresowania nimi nastąpił w 2020 r. w efekcie wystąpienia pandemii COVID-19 i wprowadzenia daleko posuniętych ograniczeń w organizowaniu imprez z udziałem wielu osób.

Literatura naukowa poświęcona targom hybrydowym jest bardzo uboga. Potwierdza to przegląd zasobów wiodących baz i przeglądarek publikacji akademickich. Naukowcy, badając targi wirtualne, zaledwie w kilku artykułach ogólnie wspomnieli o wydarzeniach synkretycznych (Palumbo, 2012; Sarmiento, Simões, 2019). Opracowania naukowe, w których autorzy koncentrowali się wyłącznie na targach hybrydowych, należą do rzadkości (Gębarowski, 2021; Badalamenti-Montes, 2023; Mendonça Silva, 2023). Nieliczne teksty można odnaleźć w czasopismach adresowanych do praktyków (Terlikowski, 2020; Stock, 2021). Występuje zatem luka badawcza związana z eksplorowaniem formuły wydarzeń wystawienniczych z pogranicza rzeczywistości i cyberprzestrzeni.

3. Metodyka badań własnych

Badania własne odnoszące się do synkretycznej formuły targów przeprowadzono z wykorzystaniem jakościowej metody badawczej, jaką jest wywiad częściowo ustrukturyzowany. Autor niniejszego rozdziału odbył rozmowy telefoniczne z praktykami od wielu lat związanymi z rynkiem wystawienniczym – wśród indagowanych osób znaleźli się: czterech organizatorów targów, trzech reprezentantów firm projektujących i budujących stoiska, jeden dziennikarz publikujący teksty poświęcone targom.

Problem badawczy sformułowano następująco: czy hybrydowe wydarzenia wystawiennicze w najbliższej przyszłości staną się ważną, a być może nawet dominującą – a jeśli tak, to za sprawą jakich czynników – platformą spotkań wystawców ze zwiedzającymi? Eksplorację zrealizowano w marcu 2021 r., odnosząc się

do takich kwestii, jak: (1) istota targów hybrydowych; (2) ich geneza i determinanty rozwoju; (3) korzyści oferowane wystawcom i zwiedzającym, jak również wady wynikające dla nich ze spotkań synkretycznych; (4) wyzwania związane z urządzeniem targów hybrydowych; (5) zagrożenie dla tradycyjnej formuły wydarzeń wystawienniczych. Respondenci zostali tak dobrani, aby reprezentowali różne segmenty przemysłu wystawienniczego i przedstawiali różne punkty widzenia na rozpatrywane zagadnienie. Uczestnikom badania przypisano następujące oznaczenia: O1, O2, O3, O4 (organizatorzy targów), P1, P2, P3 (przedstawiciele podmiotów projektujących i stawiających stoiska), D1 (dziennikarz).

Po zakończeniu wywiadów dokonano transkrypcji nagranych wypowiedzi, a następnie przeprowadzono kodowanie, agregację i analizę zgromadzonego materiału empirycznego. W następstwie tych działań sformułowano konkluzje zaprezentowane w niniejszym opracowaniu.

4. Targi hybrydowe jako platforma spotkań biznesowych – perspektywa ekspertów

4.1. Istota targów hybrydowych

Niektórzy z respondentów bezpośrednio odnieśli się do istoty wydarzeń synkretycznych i ich konwergentnej formuły. Jak zauważył jeden z operatorów targowych (O2): *moje pokolenie pamięta targi przygotowywane bez telefonów komórkowych, bez internetu – ba, nawet bez komputera; to też były targi; teraz to również są imprezy targowe, tylko wspierane innymi narzędziami; dawniej telefonowało się do wystawców, wysyłało faks, obecnie sięga się po zróżnicowane formy komunikacji internetowej; cyfrowe narzędzia są bardzo dobre, gdyż pozwalają atrakcyjnie pokazać targi i ułatwiają kontakt z dużym gronem wystawców i zwiedzających. Opinie tę uzupełnił pytany dziennikarz (D1): „hybryda” to nie tyle połączenie, ale raczej rozszerzenie tego, co znaleźliśmy dotychczas w wystawiennictwie. Natomiast zdaniem respondenta O1 zachodzi konwergencja w formule targów, gdyż targi hybrydowe nie stanowią dwóch zupełnie różnych wydarzeń – to jedno wydarzenie z dwoma przenikającymi się doświadczeniami.*

4.2. Geneza i rozwój targów hybrydowych

Ważny wątek badawczy stanowiły determinanty powstania i rozwoju targów hybrydowych. W kontekście ich genezy respondenci wskazali na czas pandemiczny (lata 2020–2021), gdy globalne rozprzestrzenienie się wirusa SARS-CoV-2 ograniczyło możliwość odbywania bezpośrednich spotkań biznesowych. Jak zauważył przedstawiciel mediów (D1), *formuła targów hybrydowych jest odpowiedzią na potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa w czasie pandemii,*

z drugiej zaś strony jest następstwem postępu technologicznego. W tym kontekście O4 stwierdził: w czasie pandemii taka forma komunikacji stała się popularna i pewnie pozostanie z nami już na stałe, jako ważny element wystawiennictwa. W uzupełnieniu P1 skonstatował: będąc związany z przemysłem wystawienniczym od 30 lat, mam świadomość potencjału marketingowego, który tkwi w dotychczasowych targach; natomiast to, że myślimy o rozwiązanych hybrydowych, nie wynika z tego, że one nam się podobają; wirus zamknął nas i naszych klientów w domach, zatem musimy sięgać po wydarzenia hybrydowe. Z kolei w innym fragmencie swojej wypowiedzi ten respondent wyraził pogląd: pandemia wymusiła na nas przyspieszenie pewnych działań – opierających się na łączeniu targów z tym, co znaleźliśmy dotychczas z przestrzeni wirtualnej.

Okazało się, że jako ważne czynniki rozwoju targów hybrydowych eksperci wskazywali: upowszechnianie się nowoczesnych form komunikacji, zmiany pokoleniowe w strukturze publiczności targowej oraz rosnąca świadomość ekologiczną wystawców i zwiedzających. W kontekście postępu technicznego P3 zauważył: *jeszcze jakiś czas temu, aby przygotować internetową relację z targów, musiała przyjechać ekipa filmowa z kamerami panoramicznymi czy dziennikarze, którzy przeprowadzali wywiady; teraz wystawcy sami skupiają się na przygotowaniu kontentu (treści) – dostępne są dedykowane im aplikacje, przedstawiciel wystawiającego się podmiotu obraca się kilka razy dookoła siebie – w ten sposób powstaje zdjęcie panoramiczne, kilka kliknięć i materiał jest już dostępny online. Natomiast zdaniem jednego z reprezentantów podmiotów przygotowujących wydarzenia wystawiennicze (O2) postęp techniczny sprawia, że nowoczesne narzędzia informatyczne muszą być stosowane przez organizatorów targów; wynika to z tego, że wystawcy coraz częściej sięgają po nowoczesne narzędzia marketingu cyfrowego, dlatego organizatorzy nie mogą pozostawać z tyłu; muszą oni oferować odpowiednio wysoką wartość wystawcom i nie mogą pozwolić sobie na to, aby wystawcy wyprzedzali ich pod względem wykorzystywanych innowacji. Ponadto O4 zauważył: gospodarka nie znosi próżni – jeśli organizatorzy nie zagospodarują wirtualnego kanału komunikacji, to zrobią to firmy informatyczne; jako organizatorzy musimy zastanowić się nad tym, w jaki sposób również przez internet podtrzymywać relacje z naszymi wystawcami i zwiedzającymi, aby nie ulegały one erozji. Respondent P2 zwrócił uwagę na aspekt demograficzny, stwierdzając: następuje zmiana pokoleniowa, gdyż do biznesu wchodzi generacja cyfrowych tubylców, wychowanych przy komputerach i smartfonach; dla nich komunikacja elektroniczna jest naturalnym i pożądanym środowiskiem. Z kolei uwarunkowania środowiskowe przywołał dziennikarz (D1), mówiąc: wydarzenia hybrydowe przyczyniają się do lepszego postrzegania instytucji targów przez młodsze*

pokolenia; ich przedstawiciele są coraz bardziej świadomi ekologicznie, a mniej podróży na targi oznacza mniejszą emisję zanieczyszczeń.

4.3. Zalety i wady targów hybrydowych

Uczestnicy wywiadów, odnosząc się do korzyści osiągniętych z udziału w targach synkretycznych, wprost podkreślali ich inherentne właściwości. Wskazali na trzy cechy: (1) rozszerzoną grupę zwiedzających za sprawą możliwości uczestniczenia w wydarzeniach poprzez kanały komunikacji internetowej; (2) przenikanie się doznań sensorycznych z doświadczeniami cyfrowymi; (3) dostęp do treści wygenerowanych cyfrowo w okresach pomiędzy fizycznie odbywającymi się targami. Jak zauważył O1, *targi hybrydowe umożliwiają udział osobom, które dotychczas nie mogły przyjechać na wydarzenia wystawiennicze ze względu na wysokie koszty delegacji, konieczność całkowitego wyłączenia się z obowiązków zawodowych na czas eventu, długą podróż lub inne ograniczenia logistyczne; w ten sposób poszerza się liczba odwiedzających i zasięg oddziaływania marketingowego, co jest niezwykle ważne dla wystawców.* W tym kontekście O4 uzupełnił: *formuła hybrydowa umożliwia kontakt z tymi klientami, którzy mają ograniczone środki finansowe i nie mogą uczestniczyć w wielu wydarzeniach wystawienniczych.* Z kolei O3 dodał: *w licznych przedsiębiorstwach nie ma możliwości, aby w targach uczestniczyli wszyscy inżynierowie zainteresowani tematyką danej imprezy; natomiast dzięki wydarzeniom hybrydowym można pokazywać ekspozyty wszystkim zainteresowanym specjalistom.* Charakteryzując inną właściwość targów synkretycznych, jeden z organizatorów wydarzeń (O1) skonstatował: *z jednej strony dla klientów dostępne są doświadczenia sensoryczne w przestrzeni wystawowej, z drugiej zaś doświadczenia cyfrowe, co sprawia, że potrzeby gości targowych są kompleksowo zaspokajane.* Z kolei w odniesieniu do ostatniej z wyodrębnionych cech targów hybrydowych O2 stwierdził: *organizatorzy starają się stworzyć platformę kojarzenia przedsiębiorców i klientów nie tylko podczas samych targów – gdzie wartością dodaną jest prezentacja produktu „na żywo” i możliwość ich dotknięcia – ale również cyfrowo, w czasie pomiędzy wydarzeniami wystawienniczymi.* Natomiast uczestnik badania oznaczony jako P2 wyraził pogląd: *imprezy hybrydowe przedłużają życie tradycyjnym targom – dane stanowisko ekspozycyjne nie znika bowiem po paru dniach, tylko pracuje dla wystawcy i przynosi mu korzyści przez długi czas.* Inny przedstawiciel świadczący usługi dla przemysłu targowego (P3) zauważył: *projektujemy stoiska, które są wyjątkowymi wizytówkami firm tylko podczas rzeczywistych wydarzeń; natomiast dzięki streamingowi i innym rozwiązaniom cyfrowym osoba, która nie mogła przejechać na dane targi, niemal w pełni w nich uczestniczy.* Z kolei zdaniem usługodawcy P1: *zwielokrotnia się liczba kontaktów – relacja nawiązana*

na stoisku kontynuowana jest po targach w internecie – następuje zatem mniejsze marnotrawstwo pieniędzy, czasu i energii. Ten uczestnik badania wyraził jeszcze inną, następującą opinię: kiedy organizujesz wydarzenie hybrydowe, transmitujesz na żywo wydarzenia towarzyszące, aby mogli je obejrzeć wirtualni uczestnicy; takie wydarzenia możesz nagrywać i udostępniać po zakończeniu targów; uczestnicy, którzy nie mogli przyglądać się imprezom towarzyszącym lub po prostu będą chcieli je ponownie obejrzeć, mogą skorzystać z nagrań wiele dni lub nawet tygodni po zakończeniu targów; dzięki temu twoje wydarzenie będzie w pamięci uczestników jeszcze długo po zamknięciu hal wystawowych.

Indagowani eksperci, charakteryzując targi synkretyczne, oprócz korzyści wskazali także ich podstawowe wady odnoszące się do zdalnej komunikacji osób, które w wymiarze wirtualnym uczestniczą w takich wydarzeniach. Te wady to niewystępowanie bezpośrednich rozmów i brak możliwości oddziaływania na wszystkie zmysły uczestników spotkań. Nawiązując do pierwszego mankamentu, D1 zauważył: *przeniesienie funkcji tworzenia sieci powiązań i nawiązywania relacji do warstwy online stanowi współcześnie duży problem, gdyż komunikacja w internecie jest powierzchowna. Natomiast według respondenta O4: kiedy wszyscy spotykają się osobiście, to zachodzi networking – tak dzieje się np. pomiędzy sesjami konferencji targowych, kiedy odciąga się kogoś na bok i można z nim roztrząsać wyzwania branżowe, badać możliwości współpracy lub stworzyć silniejsze relacje. Odnosząc się do ograniczeń sensorycznych w prezentowaniu ofert wystawców, jeden z operatorów targowych (O1) stwierdził: nie można wszystkiego wiernie zrelacjonować w internecie – bo, jak np. pokazać warsztaty kulinarne; można nakręcić atrakcyjny dla widzów film pokazujący, jak światowej sławy mistrz kucharski przyrządza potrawę, ale nie da się jej powąchać i posmakować; inny przykład to spotkanie z pisarzami – jak uzyskać od niego dedykację; oczywiście można to zorganizować przez wydawcę, ale to już nie jest bezpośredni kontakt, który silnie zapada w pamięć uczestnika targów – to jest, jak z meczem piłkarskim: można go obejrzeć w telewizji i na stadionie: wrażenia i siła wspomnień w obu sytuacjach są jednak całkiem inne. Natomiast P3 dodał: praktycy żyją własną branżą, chcą się otaczać ludźmi o podobnych zainteresowaniach, wspólnie doświadczać prezentowania eksponatów; a np. w wypadku targów organizowanych dla rynków B2B zapachu maszyn nie da się zdigitalizować; jako ludzie chcemy też dotykać i smakować – odczuwać emocje.*

4.4. Wyzwania związane z organizowaniem targów hybrydowych

Zdaniem ekspertów urządzenie targów synkretycznych napotyka pewne przeszkody natury technicznej. Według organizatora O1 *pewną barierą dla pełnej digitalizacji stoisk nadal są ograniczenia techniczne po stronie użytkowników*

internetu – ich łącza czy karty graficzne komputerów często jeszcze nie pozwalają na to, aby w pełnym wymiarze oglądać spotkania online. Z kolei inny operator (O3) zauważył: targi hybrydowe powinny zapewniać pełen wymiar uczestnictwa gościom, którzy wirtualnie łączą się z wydarzeniem; oznacza to, że mogą oni uczestniczyć w każdej sesji, w wydarzeniach online, jak również mają możliwość zadawania pytań i porozmawiania z osobami, które są prelegentami – a obecnie nie zawsze jest to zapewniane.

Omawiając techniczne uwarunkowania odwzorowywania targów w internecie, odniesiono się do wyzwania, jakie stają przed samymi wystawcami. Respondent P2, nawiązując do współczesnych działań z zakresu marketingu targowego, stwierdził: *wystawcy są coraz bardziej świadomi konieczności integrowania technologii – tego, aby stoisko wyglądało zarówno dobrze w rzeczywistości, jak i podczas transmisji online (wymaga to specjalnego oświetlenia, specjalnych ekranów LED-owych etc.); coraz silniej wystawcy skupiają się na tym, aby transmisja była na jak najwyższym poziomie – projektują w ramach stoisk studia lub pokoje do nadawania relacji, angażują reporterów do realizowania reportaży i wywiadów. Jak zauważył P3: staje się pewnym trendem dążenie wystawców do tego, aby ich stoiska dobrze wyglądały w wersji online – nawet kosztem prezentacji offline. Ponadto zdaniem P1: obserwowane jest już zjawisko skupiania się przez wystawców na kontencie swoich prezentacji; ważne jest dbanie o to, aby treść była uniwersalna – atrakcyjna zarówno dla osób zwiedzających stoiska, jak i użytkowników komputerów i smartfonów.*

4.5. Zagrożenie ze strony targów hybrydowych dla dotychczasowej formuły wydarzeń wystawienniczych

Kluczowym wątkiem podjętym w ramach eksploracji było postrzeżenie przez ekspertów zagrożenia dla formuły współczesnych targów, wynikające z możliwego upowszechniania się wydarzeń hybrydowych. W tym kontekście jeden z organizatorów imprez wystawienniczych (O2) wypowiedział się następująco: *nadal skupiamy się na targach tradycyjnych; nie chcemy ich przenosić do sieci – bo szybko może okazać się, że są one niepotrzebne. Z kolei O3 skonstatował: przenoszenie targów do internetu nie jest kierunkiem, którym chcemy podążać jako organizatorzy; jeżeli nasi klienci się na to uprą, to tam będziemy; póki co jednak, cały tradycyjny ceremoniał targowy jest fundamentem spotkań biznesowych.*

Pytani praktycy podkreślali, że nadrzędną wartością, jaką wystawcom i zwiedzającym dostarczają targi organizowane w tradycyjnej formule, są interakcje bezpośrednie. Usługodawca P3 zauważył: *pandemia COVID-19 pokazała, że, kiedy zostaliśmy zamknięci w domach, zachłysłaliśmy się kontaktem wirtualnym, ale mijały tygodnie i okazywało się, że bardzo nam brakuje komunikacji*

osobistej; targi – jako miejsce spotkań bezpośrednich – to nie tylko cyfry i biznes, to także emocje, współodczuwanie, doświadczanie, zapach, klimat, a przede wszystkim relacje; tego nie da się wytworzyć w internecie. W tym kontekście P2 stwierdził: ludzie tęsknią za tym, aby zwyczajnie między sobą pogadać; często jedyna okazja do tego nadarza się raz w roku – podczas targów. Z kolei P3 dodał: jestem pasjonatem VR (virtual reality) i choć jest to świetny sposób na uatrakcyjnienie stoisk, nigdy nie zastąpi spotkania z drugim człowiekiem. Potrzeba bezpośredniego kontaktu wybrzmiała również w słowach organizatora O3: online można sobie porozmawiać sympatycznie, ale w internecie nie poklepiemy się po plecach, nie podamy sobie ręki, nie zjemy wspólnie obiadu czy nie pójdziemy na kolację; biznes bez tego jest niepełny. Podobny wydźwięk miała wypowiedź O4: targi to miejsce spotkań, uścisku dłoni, kontaktu osobistego, budowania relacji – uważam, że jest to przewaga imprez tradycyjnych, która wynika z nas samych. Pandemia udowodniła, że potrzebujemy kontaktu z drugim człowiekiem. Przestrzenią spotkania jest stoisko, prezentacja wystawcy to ekspresja firmy, ale najważniejszy jest i tak człowiek.

Respondenci nie wyrażali obaw o losy tradycyjnych targów, wskazując jednak na potrzebę uwzględniania przy organizowaniu przyszłych przedsięwzięć wystawienniczych konwergencji rzeczywistości z warstwą wirtualną. Potwierdzają to następujące słowa jednego z organizatorów (O3): *przypomnę lata 90. ubiegłego wieku – okres narodzin i szybkiego rozwoju internetu; mówiono wówczas, że targów niedługo już nie będzie; to się nie ziściło i się nie ziści; ale musimy być elastyczni i zauważać nowe technologie; jesteśmy bowiem na etapie łączenia i poszerzania formuły targów. Respondent ten ponadto stwierdził: nie raz już przepowiadano schyłek wydarzeń wystawienniczych; jednak dopóki będzie istniał handel i usługi, dopóty branża targowa będzie bardzo ważnym elementem rynku. Możemy zawiesić tradycyjne eventy na rok czy dwa, ale one i tak wrócą silniejsze – w postaciach tradycyjnej lub mieszanej; targi to przede wszystkim dostarczanie doświadczeń. Z kolei w opinii innego rozmówcy (O4) imprezy hybrydowe nie mogą się odbyć bez targów tradycyjnych; sfera wirtualna to element dodatkowy. Coraz częściej będziemy musieli w atrakcyjnej formie zaistnieć w cyberprzestrzeni, ale tylko jako dodatek do targów tradycyjnych.*

Wreszcie niektórzy praktycy zauważyli, że w wypadku wydarzeń hybrydowych dochodzą nowe możliwości komunikacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w organizację i przebieg targów, ale sama istota imprez wystawienniczych nie ulega zmianie. Jak to bowiem zauważył rozmówca O4: *w ramach targów hybrydowych nie proponuje się czegoś innego. Dawniej pisało się do wystawców, wysyłało faks, teraz są inne, nowoczesne i zróżnicowane formy komunikacji internetowej. Aby pokazać targi, kiedyś robiono zdjęcia, później filmy,*

a teraz wykorzystuje się streaming. Zmienia się tylko narzędzie. Nowe narzędzia są świetne, ułatwiają kontakt z szerokim gronem odbiorców. Respondent P1 stwierdził: hybrydowe są np. Lexusy – targi są natomiast targowe, mogą być co najwyżej uzupełniane narzędziami digitalnymi. Z kolei w opinii P3 odwieczna istota targów się nie zmieni, bo, gdy taka zmiana nastąpi, to nie będziemy mogli już ich nazywać targami.

Uczestniczący w badaniu dziennikarz (D1) odniósł się do przyszłego znaczenia synkretycznej formuły spotkań biznesowych, konkludując: *targi hybrydowe, czyli wydarzenia łączące zarówno osobiste, jak i wirtualne doświadczenia, w czasach postcovidowych będą istotną częścią branży eventowej. Respondent P3 stwierdził natomiast: targi już nigdy nie będą takie jak wcześniej. Będą one musiały mieć rozbudowaną warstwę internetową. Najprawdopodobniej w ciągu najbliższych lat będą organizowane w formule mieszanej.*

5. Podsumowanie

Internet oraz targi organizowane w dotychczasowej formule znacznie różnią się od siebie. Wynika to przede wszystkim z całkowicie odmiennych warunków, jakie tworzą w procesie komunikowania się. Podczas targów podstawą nawiązywania wszelkich relacji jest kontakt bezpośredni, w sieci natomiast internauci porozumiewają się na odległość z wykorzystaniem infrastruktury informatycznej. Wydawałoby się zatem, że tych dwóch płaszczyzn komunikowania się nie da się połączyć tak, aby przenikając się, lepiej zaspokajały potrzeby prezentujących się podmiotów i ich potencjalnych klientów. Targi hybrydowe pokazują jednak, że możliwa jest taka konwergencja.

W ramach wywiadu przeprowadzonego przez autora niniejszego artykułu eksperci wskazali na istotne korzyści, jakie hybrydowa konwencja spotkań daje wystawcom i zwiedzającym. Przez łącza cyfrowe pozwala ona osobom, które z różnych względów nie mogą fizycznie uczestniczyć w danych targach, zapoznać się z ofertami wystawców i nawiązać z nimi kontakt, jak również uczestniczyć na odległość w imprezach towarzyszących. Zwiększony zatem zostaje zasięg oddziaływania wydarzeń wystawienniczych, gdyż otwiera się szansa dotarcia do wielu internautów. Ponadto materiał cyfrowy wytworzony podczas tradycyjnych targów może być dostępny w sieci również po ich zakończeniu, co także zwiększa szansę na poinformowanie szerokich rzesz potencjalnych klientów o ofertach wystawców.

Zdaniem pytaných profesjonalistów wzrost popularności targów hybrydowych determinuje kilka czynników. Ważną kwestią w tym względzie będzie nadal postępująca transformacja cyfrowa i rozwój sposobów transmisji danych,

co pozwoli na jeszcze doskonalsze odzwierciedlanie przestrzeni wystawienniczej na monitorach komputerów i ekranach urządzeń mobilnych. Ponadto należy spodziewać się, że targi hybrydowe okażą się naturalnym i bardziej atrakcyjnym, niż tradycyjna forma spotkań, środowiskiem komunikacji dla pokolenia określanego mianem „cyfrowych tubylców”. Tę generację tworzą młodzi ludzie, rozpoczynający obecnie życie zawodowe i stający się ważnymi (posiadającymi pierwsze zarobione przez siebie pieniądze) klientami, którzy nie znają świata bez kluczowego dla nich komponentu, jakim jest cyberprzestrzeń. Od urodzenia bowiem żyli oni w otoczeniu internetu, komputerów, telefonów komórkowych i innych elementów infrastruktury informatycznej. Dla tych młodych osób ważne są również kwestie ekologiczne, a targi synkretyczne mniej obciążają środowisko naturalne.

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego pozwoliła na identyfikację kluczowych kwestii organizacyjnych, które zdecydują o tym, czy targi w konwergentnej formule zaspokoją potrzeby ich uczestników, a tym samym przetrwają jako atrakcyjna postać wydarzeń wystawienniczych. Rozwój targów hybrydowych będzie warunkowany zwiększaniem się przepustowości łącz internetowych i wystarczająco dobrymi parametrami urządzeń po stronie użytkowników sieci – tak, aby transmisje dokonujące się w ramach wielu kanałów komunikacji, jakie wykorzystują spotkania synkretyczne, przebiegały bez zakłóceń. Jak zauważyli respondenci, sami wystawcy, a także organizatorzy imprez wystawienniczych, są coraz bardziej świadomi konieczności rozwijania przekazu odwzorowującego rzeczywiste targi w warstwie *online*. Wynika to z dążenia do zapewnienia – maksymalnie, jak to jest tylko możliwe – pełnego uczestnictwa gościom targowym funkcjonującym w wymiarze wirtualnym.

Indagowani przedstawiciele przemysłu targowego wskazali, że synkretyczna postać imprez wystawienniczych już niebawem może stać się tą dominującą. Potwierdzają to wyniki innych, nielicznych badań, dotyczących przyszłej formuły spotkań biznesowych – takie, jak ankieta zrealizowana przez *Sli.do* we współpracy z organizacją branżową *Global Meeting Industry Day*. Badania te potwierdziły przewidywania, że po zakończeniu pandemii wydarzenia w świecie biznesu (tj. targi, konferencje, seminaria, warsztaty etc.) przyjmą postać hybrydową. W ankiecie internetowej udział wzięli respondenci z trzydziestu krajów. Na pytanie dotyczące przyszłości wydarzeń biznesowych odpowiedziało 62% z 8800 ogólnej liczby uczestników badania, z czego 17% stwierdziło, że globalne imprezy będą miały charakter wirtualny, 13% wskazało na spotkania osobiste, zaś reszta zagłosowała za przedsięwzięciami hybrydowymi (*Will hybrid events...*, 2021). Zatem rosnące znaczenie wydarzeń synkretycznych sprawia, że konieczne staje się uwzględnianie rozpatrywanej formuły targów

w eksploracjach naukowych z zakresu marketingu wystawienniczego. Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań własnych mogą okazać się pomocne przy projektowaniu kolejnych projektów badawczych – szczególnie w kontekście pogłębianego rozpoznania determinant rozwoju targów hybrydowych, jak i wartości dostarczanych przez nie wystawcom i zwiedzającym.

Bibliografia

1. Badalamenti-Montes, R. (2023). Hybrid trade shows are becoming the norm: What to know about trade shows going forward. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 10(4), 340–345.
2. Batat, W. (2022). Why is the traditional marketing mix dead? towards the „experiential marketing mix” (7E), a strategic framework for business experience design in the phygital age. *Journal of Strategic Marketing*, w druku. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2129745>.
3. Batat, W. (2023). Experiential research as a methodological framework for studying consumer behaviors in phygital settings. *Qualitative Market Research*, 26(3), 269–277. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2022-0178>.
4. del Vecchio, P., Secundo, G., Garzoni, A. (2023). Phygital technologies and environments for breakthrough innovation in customers’ and citizens’ journey. A critical literature review and future agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122342>.
5. Gani, M.O., Takahashi, Y., Faroque, A.R., Mortazavi, S., Alam, M.Z. (2021). Virtual trade show: Past assessment, present status, and future prospects. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 13(3–4), 286–310. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2021.120855>.
6. Gębarowski, M. (2021). Hybrid trade fairs as syncretic format of business meetings at boundary between reality and cyberspace – possible research directions in post-pandemic times. W: K.S. Soliman (red.), *Innovation management and sustainable economic development in the era of global pandemic* (5018–5024). Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA): Seville, Spain, 23–24 November 2021.
7. Geigenmüller, A. (2010). The role of virtual trade fairs in relationship value creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 284–292. <https://doi.org/10.1108/08858621011038243>.
8. Gottlieb, U., Bianchi, C. (2017). Virtual trade shows: exhibitors’ perspectives on virtual marketing capability requirements. *Electronic Commerce Research and Applications*, 21, 17–26. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2016.12.004>.
9. Lee-Kelley, L., Gilbert, D., Al-Shehabi, N.F. (2004). Virtual exhibitions: an exploratory study of Middle East exhibitors’ dispositions. *International Marketing Review*, 21(6), 634–644. <https://doi.org/10.1108/02651330410568051>.
10. Mendonça Silva, P., Finisterra Paço, A., Ferreira Moutinho, V. (2023). The trend of omnichannel trade fairs. Are B2B exhibitors open to this challenge? A study on Portuguese exhibitors. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 30(1), 15–31. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2023.2174825>.

11. Palumbo, F.A. (2012). Trade shows and trade fairs meet the virtual world. *London Journal of Tourism, Sport and Creative Industries*, 6(7), 4–14.
12. Sarmiento, M., Simões, C. (2019). Trade fairs as engagement platforms: the interplay between physical and virtual touch points. *European Journal of Marketing*, 53(9), 1782–1807. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2017-0791>.
13. Stock, A. (2021). Hybride messen-eine krisenfeste event – alternative. *O+P Fluidtechnik*, 65(1–2), 12–13.
14. Terlikowski, P. (2020). Targi hybrydowe – skuteczne rozwiązanie na obecne czasy. *Sprawny Marketing*, 2, 162–165.
15. Vik, Å.S., Nørbech, B.Ch., Jeske, D. (2018). Virtual career fairs: perspectives from Norwegian recruiters and exhibitors. *Future Internet*, 10(19), 1–16. <https://doi.org/10.3390/fi10020019>.
16. *Will hybrid events change the game in the future?* (2021). <https://brandequity.economictimes.indiatimes.com/news/industry/will-hybrid-events-change-the-game-in-the-future/80331922> (data dostępu: 04.05.2023).

Różnice w postrzeganiu nowoczesnych technologii cyfrowych w zróżnicowanych grupach wiekowych – wyniki autorskich badań

Natalia Nesterak, Janusz Nesterak

1. Wprowadzenie

Nowoczesne technologie odgrywają kluczową rolę w wielu dziedzinach życia, w tym w pracy, edukacji, komunikacji, rozrywce i zdrowiu. Z upływem czasu technologie te ulegają ciągłemu rozwojowi i udoskonaleniu, co pozwala na jeszcze szersze i bardziej zróżnicowane wykorzystanie ich w życiu codziennym. Początek zmian technologicznych można rozumieć na wiele sposobów, jednak zwykle mówi się, że rozpoczęły się one w okresie rewolucji przemysłowej, czyli w XIX w. Wtedy to wynalazki takie jak maszyny parowe, telegraf i telefony zaczęły zmieniać sposób, w jaki ludzie żyją, pracują i komunikują się ze sobą. Od tego czasu rozwój technologii następuje coraz szybciej, a wraz z postępowaniem w dziedzinie technologii i informatyki zmiany te nabierają coraz większej dynamiki.

Niniejszy tekst ma na celu zaprezentowanie wyników własnych badań dotyczących percepcji nowych technologii w różnych grupach wiekowych. Badanie to skupiło się na analizie ewentualnych różnic w wiedzy na temat nowoczesnych technologii cyfrowych wśród respondentów, uwzględniając ich przynależność do określonych grup wiekowych. Zostaną przedstawione wyniki odpowiedzi na pytania dotyczące stopnia wiedzy respondentów na temat nowoczesnych technologii. Głównym celem badania było zidentyfikowanie ewentualnych różnic między grupami wiekowymi w zakresie wiedzy i świadomości technologicznej. Analiza tych różnic jest istotna, ponieważ zmieniający się cyfrowy krajobraz ma wpływ na wszystkie aspekty życia społecznego i zawodowego. Zrozumienie, w jaki sposób różne grupy wiekowe odbierają nowe technologie i adaptują się

do nich, może przyczynić się do opracowania lepszych strategii edukacyjnych, komunikacyjnych i dostosowawczych.

2. Charakterystyka generacji w społeczeństwie i jej zależność względem technologii

Każda generacja charakteryzuje się wyrazistymi cechami, przyzwyczajeniami, upodobaniami i preferencjami. Generacje pokoleniowe określane są na podstawie daty narodzin, wartości, jakie wyznają, czy dostępności do technologii. W literaturze znajduje się ogólny podział, który najczęściej grupuje ludzi w 5 generacjach (Bodzioch, 2012):

1. Budowniczy (*Builders*) – urodzeni w latach 1925–1945;
2. *Baby boomers* (powojenny wyż demograficzny) – osoby urodzone w latach 1946–1964;
3. Generacja X – osoby urodzone w latach 1965–1980 (w Polsce uznaje się lata 1961–1985);
4. Generacja Y (*Millennials, Internet Generation*) – osoby urodzone między 1986 a 1994;
5. Generacja Z (nazywana również pokoleniem C) – osoby urodzone po 1995.

Poniżej scharakteryzowano poszczególne generacje pokoleniowe rozwijające się w różnych warunkach ekonomicznych i technologicznych, co wpłynęło na ich postawy, zachowania, a także sposób interakcji z innymi osobami oraz z otoczeniem (Aniszewska, 2015, s. 2–7; Nowak, Szawiel, 2010; Górny, Szawiel-Pokluda, 2014; Duma, 2018; Michalak, Kopczyńska, 2020; Waśko, 2016, s. 136–154).

Pokolenie budowniczych, urodzone w latach 1901–1945, charakteryzuje się silnym wpływem Wielkiego Kryzysu oraz II Wojny Światowej na ich osobowość. Ich wartości obejmują etos ciężkiej pracy, oszczędności i obowiązku, a także szacunek dla edukacji i dyscypliny. Jako użytkownicy Internetu są zwykle marginalną grupą, ponieważ często nie posiadają wiedzy technologicznej i mogą doświadczać obaw związanych z korzystaniem z Internetu, dokonywaniem transakcji online i możliwością kradzieży danych osobowych w sieci (Jabłońska, Billewicz, 2016, s. 85).

Baby boomers to osoby urodzone w latach 1946–1964, które dorastały w czasie, gdy nie było jeszcze komputerów osobistych, Internetu czy telefonów komórkowych. Mimo to mieli oni okazję obserwować i uczestniczyć w szybkim rozwoju technologicznym w ciągu swojego życia. W latach 60. i 70. *baby boomers* byli świadkami powstawania kalkulatorów elektronicznych, a później pierwszych komputerów, co zrewolucjonizowało sposób pracy biurowej i przemysłowej,

dzięki zwiększeniu wydajności i efektywności. W kolejnych dekadach doświadczali rozwoju telefonów komórkowych i bezprzewodowych połączeń telefonicznych, a także telewizji kablowej. Mimo to korzystają z tradycyjnych metod komunikacji, takich jak spotkania twarzą w twarz i rozmowy telefoniczne, zamiast mediów społecznościowych i komunikatorów internetowych, jak robią to młodsze pokolenia. Jednakże *baby boomers* zdają sobie sprawę z roli, jaką technologia odgrywa w rozwoju biznesu i gospodarki. Wielu z nich stworzyło i rozwijało swoje firmy, wykorzystując nowe technologie, a także korzystało z Internetu jako źródła informacji i narzędzia do komunikacji z klientami. W ten sposób *baby boomers* przyczynili się do wprowadzenia technologii w życie codzienne, a ich doświadczenie w biznesie i życiu stanowiło ważny wkład w rozwój technologiczny.

Pokolenie X to osoby urodzone w latach 1965–1980. Pokolenie to miało zróżnicowane doświadczenia związane z rozwojem technologii. Niektórzy z nich dorastali bez dostępu do zaawansowanej technologii, takiej jak komputery czy Internet, podczas gdy inni mieli szansę wykorzystywać nowe technologie w pracy zawodowej. Technologia nie odgrywała tak istotnej roli w życiu pokolenia X, jednak wprowadzenie komputerów osobistych i Internetu w późnych latach 80. i wczesnych 90. XX w. znacznie zmieniło tę sytuację. Pokolenie X było świadkiem narodzin nowych technologii, takich jak telewizja kablowa, telewizja satelitarna, wideo domowe i telefony komórkowe. Wiele osób z tego pokolenia miało okazję nauczyć się nowych technologii i opanować je, co pozwoliło im rozwinąć się w nieznanym wcześniej dziedzynie. Mimo to, w porównaniu z pokoleniem Z i Y, pokolenie X nie było tak bardzo zdominowane przez technologię. Dla większości stanowiła ona uzupełnienie życia, a nie jego główny cel.

Pokolenie Y, czyli *Millennials*, to grupa ludzi urodzonych w latach 1981–1996, która dorastała w dobie dynamicznego rozwoju technologii i wprowadzenia Internetu do życia codziennego. Dlatego też są oni uważani za jedno z najbardziej technologicznie zaawansowanych pokoleń w historii. Dla wielu z nich, podobnie jak w pokoleniu Z, Internet i urządzenia mobilne, takie jak smartfony i tablety, są integralną częścią codziennego życia. Komunikacja przez Internet i media społecznościowe stała się dla nich naturalnym sposobem utrzymywania kontaktów z innymi ludźmi, a także pozyskiwania informacji i rozrywki. Pokolenie Y wykorzystuje również technologię do wykonywania swoich obowiązków, do pracy zdalnej czy freelancingu¹, a także do zakładania własnych biznesów opartych na technologii. Millennials często mają również wyjątkowe umiejętności związane

¹ Freelancer to osoba, która świadczy swoje usługi osobiście i realizuje projekty na zlecenie, tak zwany „wolny strzelec”, „człowiek do wynajęcia”. <https://wlasnybiznes.pl/kto-to-jest-freelancer>.

z technologią, takie jak programowanie, projektowanie stron internetowych czy marketing cyfrowy. Wprowadzenie technologii do życia codziennego umożliwiło łatwiejszy dostęp do wiedzy, a także rozwój nowych umiejętności.

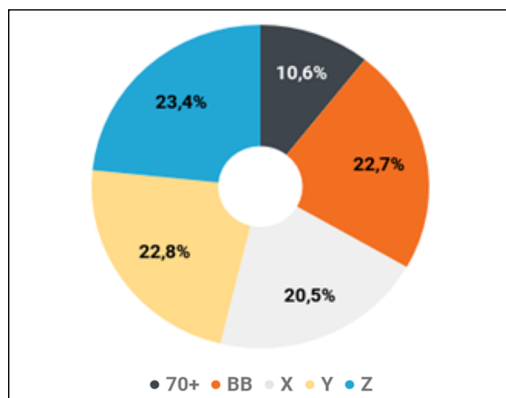
Pokolenie Z, do którego zalicza się osoby urodzone po roku 1995, dorastało w dobie szybkiego rozwoju technologii, zwłaszcza cyfrowych, co miało wpływ na różne aspekty ich życia, w tym edukację, pracę, rozrywkę i kontakty społeczne. Ze względu na to często określa się ich mianem „pokolenia cyfrowego” (Szymkowiak i in., 2021). W przeciwieństwie do poprzednich pokoleń, dla których technologia była nowością, dla pokolenia Z jest to już coś normalnego i codziennego. Urządzenia elektroniczne, takie jak telefony, tablety czy komputery, są im znane od dzieciństwa, co sprawia, że często są biegli w korzystaniu z nowych technologii. Ponadto znani są z wycucia trendów w mediach społecznościowych, co wpływa na ich sposób konsumowania informacji i komunikacji. Dla wielu z nich Internet stanowi podstawowe źródło wiedzy i rozrywki, a korzystanie z różnych aplikacji i mediów społecznościowych jest naturalnym sposobem utrzymywania kontaktów z innymi ludźmi.

Analiza danych zamieszczonych na rysunkach 2.1 i 2.2 pozwala wysunąć wiele wniosków. Z roku na rok zauważalny jest wzrost liczby osób z pokolenia Z, które podejmują studia i aktywność zawodową. Ponadto coraz więcej młodych ludzi zakłada konta na platformach społecznościowych i angażuje się w życie *online*. Wraz z tym trendem wiele marek jest zainteresowanych najmłodszymi konsumentami, a nawet niemowlętami i przedszkolakami, którzy mają wpływ na decyzje zakupowe ich rodziców. Dlatego też, w celu ułatwienia analiz, przyjęto, że do pokolenia Z zaliczają się osoby urodzone po roku 1995. Obecnie stanowią one 23,4% populacji Polski, a ich liczba wynosi 8,983 miliona.



Rysunek 2.1. Systematyka generacji pokoleniowej w Polsce

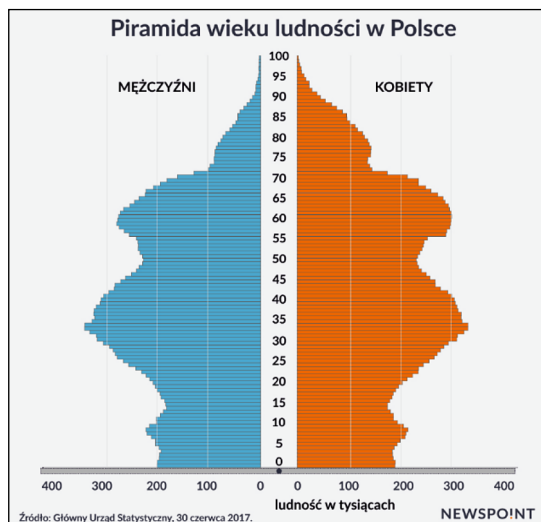
Źródło: (Główny Urząd Statystyczny, 2017).



Rysunek 2.2. Udział pokoleń w Polsce według stanu na 2017 rok

Źródło: (Sadowski, 2018).

Analiza piramidy wieku (rysunek 2.3) wykazuje największą liczbę osób w przedziale wiekowym 30–40 lat, natomiast najmniejszą grupę stanowią osoby powyżej 70. roku życia. Biorąc pod uwagę wcześniej zdefiniowane grupy wiekowe, wynika z tego, że największą grupą są przedstawiciele generacji Z.



Rysunek 2.3. Piramida wieku ludności w Polsce

Źródło: (Główny Urząd Statystyczny, 2017).

Drugie pod względem wielkości pokolenie to Y, które stanowi 22,8% populacji. Z kolei *baby boomers* zajmują trzecie miejsce z wynikiem 22,7%, czyli niewiele mniej niż pokolenie Y. Zaskakujące może być to, że pokolenie X stanowi jedynie

20,5% całkowitej liczby ludności Polski. Niemniej jednak wniosek z tych danych jest oczywisty – zarówno pokolenie Y, jak i Z razem stanowią najliczniejsze pokolenie w Polsce. To pokolenia, które są ściśle związane z kulturą internetową.

Osoby z pokolenia Z oraz Y zwykle radzą sobie dobrze z nowoczesnymi technologiami, ponieważ zostały wychowane w erze cyfryzacji, kiedy technologie te powstawały i się rozwijały. Zauważalna jest zależność między wiekiem (okresem urodzenia osoby) a poziomem radzenia sobie z nowoczesnymi technologiami (Karr, 2023). Jest on bowiem bardzo zróżnicowany i zależy od wielu czynników, takich jak doświadczenie, poziom wykształcenia, zainteresowanie i motywacja. Osoby starsze, a szczególnie te, które nie dorastały w erze technologicznej, napotykają często problemy i nie czują się komfortowo w świecie technologii. Mogą być to problemy związane z obsługą urządzeń mobilnych i komputerów, korzystaniem z Internetu czy aplikacji mobilnych. Jednak wiele osób starszych jest zainteresowanych nauką i chętnie uczą się korzystania z nowych technologii, dlatego ważne jest zrozumienie zachowań i potrzeb różnych pokoleń, a także preferencji konsumentów i trendów, co wymaga działań przeróżnych organizacji mających na celu lepsze dopasowanie form komunikacji, informacji do danej grupy docelowej, co dotyczy również mediów społecznościowych, z których różne pokolenia korzystają na różne sposoby.

Pokolenie *baby boomers* oraz roczniki starsze koncentrowały się znacząco na tradycji, komunikowały się w określony sposób, a działania wielu firm skoncentrowane były na mediach masowych, nie myśląc o dotarciu do konkretnych odbiorców. Jednakże poprzez rozwój technologiczny, który miał miejsce, znacząco poprawiła się nie tylko komunikacja, ale także dostęp do edukacji. W okresie narodzin i wzrostu generacji nastąpił znaczący wzrost dostępności do wielu dóbr oraz informacji. W tym czasie zaczęły rozwijać się pierwsze kampanie marketingowe, powstawały działy promocyjne, takie jak sponsoring, promocje sprzedaży i tym podobne. Pokolenie X często było określane jako zagubione, gdyż dorastało w czasie zmian kulturowych i technologicznych, które wprowadzały wiele niepewności, jednak pomimo braku komputerów w czasach dzieciństwa, pokolenie to stosuje przeróżne środki komunikacji i bezproblemowo korzysta z Internetu. W Polsce generacja X dorastała przed transformacją, co sprawiło, że Internet, który był nowością, otworzył szereg nieograniczonych możliwości (Karr, 2023).

3. Metodyka badań

Głównym zamierzeniem przeprowadzonych w okresie maj–czerwiec 2023 r. badań było pozyskanie wiedzy umożliwiającej dokładne zrozumienie poziomu świadomości respondentów na temat cyfryzacji świata i społeczeństwa

oraz uzyskanie opinii dotyczących nowych technologii. Badanie ankietowe objęło 230 respondentów i miało na celu szczegółowe zbadanie, w jaki sposób wiek i przynależność do określonej generacji wpływają na stopień otwartości na proces cyfryzacji świata oraz akceptację wprowadzanych zmian.

W trakcie badania starano się odpowiedzieć na pytania dotyczące stopnia zrozumienia definicji pojęć związanych z nowymi technologiami cyfrowymi oraz określić, w jakim stopniu respondenci korzystają z tych technologii w swoim codziennym życiu. Ponadto zebrano informacje dotyczące akceptacji automatyzacji wprowadzanej zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej. Istotnym aspektem badania była również ocena wpływu pandemii COVID-19 na przyspieszenie procesu cyfryzacji.

Przeprowadzone badanie, poprzez wielowymiarową analizę i interpretację zgromadzonych danych, pozwoliło na wyciągnięcie wniosków dotyczących świadomości i postaw respondentów wobec cyfryzacji oraz nowych technologii.

Badania w postaci kwestionariusza ankietowego pozwalały na znalezienie odpowiedzi na sześć głównych pytań badawczych, które brzmiały:

1. Czy występują różnice w wiedzy na temat nowoczesnych technologii cyfrowych wśród respondentów w zależności od wieku?

2. Czy występują różnice w akceptacji korzystania z urządzeń wspomagających automatyzację w codziennym życiu wśród respondentów w zależności od wieku?

3. Czy według opinii respondentów pochodzących z różnych grup wiekowych pandemia Covid-19 wpłynęła na przyspieszenie w stosowaniu nowoczesnych technologii?

4. Czy występują różnice we wpływie automatyzacji i robotyzacji?

5. Czy występują różnice w rozumieniu pojęć dotyczących świata cyfrowego wśród respondentów w zależności od wieku?

6. Czy występuje różnica w świadomości respondentów w różnych grupach wiekowych na temat przewidywanego rozwoju nowoczesnych technologii?

W kwestionariuszu ankiety znalazło się 5 pytań identyfikujących respondentów: płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie i samoocena poziomu radzenia sobie z nowoczesnymi technologiami. Kwestionariusz ankiety zawierał również 20 pytań merytorycznych (18 zamkniętych i dwa otwarte) pozwalających na realizację postawionych celów. Pytania dotyczyły nowoczesnych technologii cyfrowych, rozumienia pojęć związanych z tym zagadnieniem oraz skalą wykorzystania tej technologii w życiu prywatnym i zawodowym respondentów, wraz z uzyskaniem opinii na temat skali i szybkości rozwoju transformacji cyfrowej świata.

Dobór próby badawczej był procesem złożonym. Na początku określono grupę respondentów, do których kierowana była prośba o udział w badaniach. Byli to respondenci narodowości polskiej, w wieku powyżej 18. roku życia. Zostali oni podzieleni na 4 grupy, według generacji pokoleniowej, do której przynależą. W stosunku do najczęściej stosowanego w literaturze pięciostopniowego podziału, z uwagi na specyfikę badań zastosowano w badaniach cztery grupy, łącząc w jedną kategorię pokolenia *builders* oraz *baby boomers*. Przyjęto podział na następujące kategorie wiekowe respondentów: 60+ lat (generacja *builders* i *baby boomers*), 44–59 lat (generacja X), 29–43 lat (generacja Y) i 18–28 lat (generacja Z).

W kolejnym punkcie prezentowane są wyniki oraz wnioski dotyczące pierwszego pytania badawczego.

4. Zestawienie wyników badania

W tabelach 2.1–2.4 przedstawiono wyniki odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze, na które składało się sześć pytań ankietowych, w tym cztery zamknięte.

Tabela 2.1. Opinie respondentów dotyczących przyszłych form dokumentacji

Pytanie 1. Czy Pani/Pana zdaniem dokumenty elektroniczne (cyfrowe) w przyszłości zastąpią dokumenty w wersji papierowej?					
Wyszczególnienie	Tak, całkowicie	Tak, ale niecałkowicie	Nie wiem	Nie	Razem
Płeć					
Kobieta	23,0%	33,0%	2,6%	0,0%	58,7%
Mężczyzna	15,7%	21,7%	2,2%	1,3%	40,9%
Nie chcą udzielać odpowiedzi	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%
Przedział wiekowy					
18–28 lat	16,5%	14,3%	0,4%	0,4%	31,7%
29–43 lat	10,4%	13,0%	0,4%	0,0%	23,9%
44–59 lat	8,7%	11,3%	1,3%	1,3%	22,6%
60+	3,0%	16,1%	2,6%	0,0%	21,7%
Miejsce zamieszkania					
Wieś	9,1%	19,1%	1,7%	0,4%	30,4%
Miasto do 50 tys.	4,8%	7,0%	1,3%	0,0%	13,0%
Miasto od 50 tys. do 150 tys.	6,5%	5,7%	0,4%	0,4%	13,0%
Miasto od 150 tys. do 500 tys.	2,6%	3,5%	0,0%	0,0%	6,1%
Miasto powyżej 500 tys.	15,7%	19,6%	1,3%	0,9%	37,4%

cd. tabeli 2.1

Pytanie 1. Czy Pani/Pana zdaniem dokumenty elektroniczne (cyfrowe) w przyszłości zastąpią dokumenty w wersji papierowej?					
Wyszczególnienie	Tak, całkowicie	Tak, ale niecałkowicie	Nie wiem	Nie	Razem
Wykształcenie					
Podstawowe	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	2,2%
Zawodowe	1,3%	4,3%	1,3%	0,0%	7,0%
Średnie	12,6%	20,9%	0,9%	0,0%	34,3%
Wyższe	24,8%	27,4%	2,6%	1,7%	56,5%
Poziom radzenia sobie z technologiami					
Uważam, że radzę sobie bardzo dobrze	18,7%	15,7%	0,0%	0,0%	34,3%
Uważam, że radzę sobie wystarczająco	15,7%	21,7%	0,9%	0,9%	39,1%
Uważam, że radzę sobie przeciętnie	3,9%	12,2%	1,7%	0,4%	18,3%
Uważam, że radzę sobie słabo	0,4%	3,5%	0,9%	0,4%	5,2%
Nie radzę sobie wcale	0,0%	1,7%	1,3%	0,0%	3,0%
Razem	38,7%	54,8%	4,8%	1,7%	100,0%

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Tabela 2.2. Opinie wskazujące preferencje respondentów w zakresie formy dokumentacji

Pytanie 2. Czy preferuje Pani/Pan korzystanie z dokumentów w wersji papierowej (tradycyjnej), czy w wersji elektronicznej?					
Wyszczególnienie	Preferuję dokumenty w wersji elektronicznej	Preferuję dokumenty w wersji papierowej	Preferuję obie wersje dokumentów	Nie ma to dla mnie znaczenia (jest mi obojętne)	Razem
Płeć					
Kobieta	19,1%	11,7%	25,2%	2,6%	58,7%
Mężczyzna	17,0%	8,3%	11,3%	4,3%	40,9%
Nie chcę udzielać odpowiedzi	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,4%

cd. tabeli 2.2

Pytanie. 2. Czy preferuje Pani/Pan korzystanie z dokumentów w wersji papierowej (tradycyjnej), czy w wersji elektronicznej?					
Wyszczególnienie	Preferuję dokumenty w wersji elektronicznej	Preferuję dokumenty w wersji papierowej	Preferuję obie wersje dokumentów	Nie ma to dla mnie znaczenia (jest mi obojętne)	Razem
Przedział wiekowy					
18–28 lat	15,7%	2,2%	11,3%	2,6%	31,7%
29–43 lat	11,3%	3,0%	7,0%	2,6%	23,9%
44–59 lat	7,0%	3,5%	10,9%	1,3%	22,6%
60+	2,2%	11,7%	7,4%	0,4%	21,7%
Miejsce zamieszkania					
Wieś	9,6%	8,7%	10,9%	1,3%	30,4%
Miasto do 50 tys.	6,5%	3,5%	2,2%	0,9%	13,0%
Miasto od 50 tys. do 150 tys.	3,9%	3,0%	4,3%	1,7%	13,0%
Miasto od 150 tys. do 500 tys.	2,2%	0,9%	3,0%	0,0%	6,1%
Miasto powyżej 500 tys.	13,9%	4,3%	16,1%	3,0%	37,4%
Wykształcenie					
Podstawowe	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	2,2%
Zawodowe	1,3%	4,3%	0,9%	0,4%	7,0%
Średnie	11,3%	7,0%	14,8%	1,3%	34,3%
Wyższe	23,5%	7,0%	20,9%	5,2%	56,5%
Poziom radzenia sobie z technologiami					
Uważam, że radzę sobie bardzo dobrze	17,8%	1,3%	11,3%	3,9%	34,3%
Uważam, że radzę sobie wystarczająco	15,7%	3,5%	17,4%	2,6%	39,1%
Uważam, że radzę sobie przeciętnie	2,6%	8,3%	7,0%	0,4%	18,3%
Uważam, że radzę sobie słabo	0,0%	4,3%	0,9%	0,0%	5,2%
Nie radzę sobie wcale	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Razem	36,1%	20,4%	36,5%	7,0%	100,0%

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Tabela 2.3. Opinie na temat wpływu automatyzacji na usprawnianie realizacji podstawowych czynności

Pytanie 3. Czy Pani/Pana zdaniem automatyzacja usprawnia zdecydowanie wykonywanie podstawowych czynności?						
Wyszczególnienie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Razem
Płeć						
Kobieta	20,9%	31,3%	3,9%	1,7%	0,9%	58,7%
Mężczyzna	20,0%	17,4%	2,6%	0,4%	0,4%	40,9%
Nie chcę udzielać odpowiedzi	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,4%
Przedział wiekowy						
18–28 lat	13,0%	15,7%	1,7%	0,9%	0,4%	31,7%
29–43 lat	13,5%	9,1%	1,3%	0,0%	0,0%	23,9%
44–59 lat	8,7%	11,3%	2,2%	0,4%	0,0%	22,6%
60+	5,7%	12,6%	1,7%	0,9%	0,9%	21,7%
Miejsce zamieszkania						
Wieś	11,7%	15,2%	2,2%	0,9%	0,4%	30,4%
Miasto do 50 tys.	3,5%	8,3%	0,9%	0,0%	0,4%	13,0%
Miasto od 50 tys. do 150 tys.	5,2%	6,1%	1,3%	0,4%	0,0%	13,0%
Miasto od 150 tys. do 500 tys.	4,3%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%
Miasto powyżej 500 tys.	16,1%	17,4%	2,6%	0,9%	0,4%	37,4%
Wykształcenie						
Podstawowe	0,4%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%
Zawodowe	1,3%	4,8%	0,9%	0,0%	0,0%	7,0%
Średnie	10,9%	18,7%	2,6%	1,3%	0,9%	34,3%
Wyższe	28,3%	23,5%	3,5%	0,9%	0,4%	56,5%
Poziom radzenia sobie z technologiami						
Uważam, że radzę sobie bardzo dobrze	20,4%	12,6%	0,9%	0,4%	0,0%	34,3%
Uważam, że radzę sobie wystarczająco	15,7%	18,7%	3,5%	0,9%	0,4%	39,1%
Uważam, że radzę sobie przeciętnie	4,8%	11,3%	1,7%	0,0%	0,4%	18,3%
Uważam, że radzę sobie słabo	0,0%	3,5%	0,4%	0,9%	0,4%	5,2%
Nie radzę sobie wcale	0,0%	2,6%	0,4%	0,0%	0,0%	3,0%
Razem	40,9%	48,7%	7,0%	2,2%	1,3%	100,0%

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Tabela 2.4. Zestawienie opinii na temat wpływu nowoczesnych technologii na kształt rynku pracy

Pytanie 4. Czy uważa Pan/Pani, że zastosowanie nowoczesnych technologii przyczyni się do wyparcia ludzi z ich obecnych miejsc pracy, a praca ludzi zostanie zastąpiona maszynami?						
Wyszczególnienie	Tak, ale w dalekiej przyszłości (powyżej 10 lat)	Tak, w najbliższej przyszłości (do 10 lat)	Tak, ale nie wiem, kiedy	Nie wiem	Nie	Razem
Płeć						
Kobieta	17,8%	13,5%	17,4%	3,9%	6,1%	58,7%
Mężczyzna	13,9%	11,3%	12,2%	2,2%	1,3%	40,9%
Nie chcę udzielać odpowiedzi	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,4%
Przedział wiekowy						
18–28 lat	9,6%	9,1%	7,8%	2,6%	2,6%	31,7%
29–43 lat	7,4%	7,4%	6,5%	0,9%	1,7%	23,9%
44–59 lat	6,5%	4,8%	7,0%	2,6%	1,7%	22,6%
60+	8,3%	3,5%	8,7%	0,0%	1,3%	21,7%
Miejsce zamieszkania						
Wieś	10,4%	5,7%	10,9%	2,2%	1,3%	30,4%
Miasto do 50 tys.	2,6%	4,8%	3,9%	0,9%	0,9%	13,0%
Miasto od 50 tys. do 150 tys.	4,8%	1,7%	4,3%	0,9%	1,3%	13,0%
Miasto od 150 tys. do 500 tys.	2,2%	2,2%	1,7%	0,0%	0,0%	6,1%
Miasto powyżej 500 tys.	11,7%	10,4%	9,1%	2,6%	3,5%	37,4%
Wykształcenie						
Podstawowe	0,9%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	2,2%
Zawodowe	2,6%	1,3%	3,0%	0,0%	0,0%	7,0%
Średnie	10,4%	7,8%	11,3%	3,5%	1,3%	34,3%
Wyższe	17,8%	15,7%	14,3%	3,9%	4,8%	56,5%
Poziom radzenia sobie z technologiami						
Uważam, że radzę sobie bardzo dobrze	11,3%	10,4%	7,0%	2,2%	3,5%	34,3%
Uważam, że radzę sobie wystarczająco	13,5%	10,0%	10,4%	3,5%	1,7%	39,1%
Uważam, że radzę sobie przeciętnie	5,2%	3,5%	7,4%	1,3%	0,9%	18,3%
Uważam, że radzę sobie słabo	1,3%	0,9%	2,6%	0,4%	0,0%	5,2%
Nie radzę sobie wcale	0,4%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	3,0%
Razem	31,7%	24,8%	30,0%	7,4%	6,1%	100,0%

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

5. Analiza wyników badania w grupach wiekowych

W tym punkcie przedstawiono wyniki badania ankietowego dotyczącego poziomu wiedzy respondentów na temat nowoczesnych technologii w zidentyfikowanych grupach wiekowych. Badanie miało na celu analizę stopnia świadomości respondentów z zakresu nowoczesnych technologii, biorąc pod uwagę ich przynależność do różnych grup wiekowych. Przedstawione wyniki dostarczają istotnych informacji dotyczących poziomu zrozumienia i akceptacji nowoczesnych technologii w zależności od grup wiekowych. Analiza ta pozwala rzucić światło na zdolności poznawcze i zrozumienie tematyki nowoczesnych technologii w poszczególnych pokoleniach. Uzyskane wyniki mogą wskazywać na ewolucję wiedzy i postaw wobec technologii w różnych grupach wiekowych. Wyższy poziom wiedzy oraz umiejętności technologicznych w młodszych grupach wiekowych może być wynikiem większego narażenia na nowe technologie od wczesnego dzieciństwa. Z drugiej strony starsze pokolenie może charakteryzować się ograniczoną wiedzą technologiczną z powodu mniejszej ekspozycji na nowe technologie we wcześniejszych latach życia lub trudności w dostosowaniu się do szybko zmieniającego się środowiska cyfrowego.

Przeprowadzając analizę odpowiedzi na pytanie z tabeli 2.5, można zauważyć, że większość respondentów, niezależnie od grupy wiekowej, wyraziła przekonanie, że dokumenty papierowe zostaną zastąpione przez dokumenty cyfrowe. Jednak istnieje wyraźna różnica w odpowiedziach między grupą wiekową 18–28 lat a grupą 60+. W pierwszej grupie wiekowej aż 52,1% respondentów odpowiedziało, że dokumenty papierowe zostaną całkowicie zastąpione przez dokumenty cyfrowe. Natomiast w grupie 60+ tylko 14% respondentów udzieliło podobnej odpowiedzi. W grupach wiekowych 29–43 lat oraz 44–59 lat odpowiedzi były zbliżone i wynosiły odpowiednio 43,6% i 38,5%. Wyniki wskazują na istotną zależność pomiędzy grupą wiekową respondentów a ich percepcją przyszłości dokumentów papierowych i cyfrowych. Młodsze pokolenia wykazują większą skłonność do akceptacji i adaptacji do dokumentów cyfrowych, podczas gdy starsze pokolenie pozostaje bardziej przywiązane do tradycyjnych, papierowych dokumentów. Analiza dostarcza cennych wniosków dotyczących ewolucji preferencji w zakresie dokumentacji w kontekście nowoczesnych technologii. Spostrzeżenia te mogą mieć praktyczne zastosowanie w planowaniu i opracowywaniu strategii przekształcania dokumentacji na potrzeby różnych grup wiekowych oraz w promowaniu korzyści wynikających z dokumentacji cyfrowej.

Tabela 2.5. Zestawienie opinii respondentów w grupach wiekowych dotyczących przyszłej formy dokumentacji

Pyt. 1. Czy Pani/Pana zdaniem dokumenty elektroniczne (cyfrowe) w przyszłości zastąpią dokumenty w wersji papierowej?				
Przedział wiekowy	Tak, całkowicie	Tak, ale niecałkowicie	Nie wiem	Nie
18–28 lat	52,1%	45,2%	1,4%	1,4%
29–43 lat	43,6%	54,5%	1,8%	0,0%
44–59 lat	38,5%	50,0%	5,8%	5,8%
60+	14,0%	74,0%	12,0%	0,0%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań ankietowych.

W kontekście zawartego w tabeli 2.6 pytania dotyczącego preferencji respondentów w zakresie korzystania z dokumentacji wyraźnie uwidaczniają się istotne różnice w odpowiedziach między różnymi grupami wiekowymi. Obserwuje się znaczącą dyferencjację w preferencjach wśród badanych. W grupie najmłodszej prawie połowa ankietowanych (blisko 50%) wykazywała preferencję wobec dokumentów cyfrowych, podczas gdy w grupie wiekowej 60+ odsetek ten spadał już do zaledwie 10%. Ponadto w grupie wiekowej 29–43 lata odsetek osób preferujących dokumenty elektroniczne wynosił 47,3%, co stanowiło wysoką wartość. Wyniki jasno ukazują, że preferencje w zakresie korzystania z dokumentacji są silnie zależne od grupy wiekowej badanych. Młodsze pokolenia wykazują większą skłonność do korzystania z rozwiązań cyfrowych, podczas gdy starsze grupy mają tendencję do preferowania tradycyjnych, papierowych dokumentów.

Tabela 2.6. Zestawienie preferencji respondentów w grupach wiekowych w zakresie formy dokumentacji

Pyt. 2. Czy preferuje Pani/Pan korzystanie z dokumentów w wersji papierowej (tradycyjnej), czy w wersji elektronicznej?				
Przedział wiekowy	Preferuję dokumenty w wersji elektronicznej	Preferuję dokumenty w wersji papierowej	Preferuję posiadanie dokumentów w obu wersjach	Nie ma to dla mnie znaczenia
18–28 lat	49,3%	6,8%	35,6%	8,2%
29–43 lat	47,3%	12,7%	29,1%	10,9%
44–59 lat	30,8%	15,4%	48,1%	5,8%
60+	10,0%	54,0%	34,0%	2,0%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące automatyzacji, można zauważyć, że większość z nich postrzega ją jako narzędzie usprawniające wykonywanie podstawowych czynności. Jest to interesujący wniosek, który wskazuje na pozytywne postrzeganie automatyzacji wśród badanych. Najbardziej entuzjastyczną grupę w zakresie korzyści płynących z automatyzacji stanowią

respondenci w wieku 29–43 lat, aż 56,4% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”. To dowodzi, że osoby w tej grupie wiekowej mają bardziej pozytywne nastawienie do automatyzacji i dostrzegają jej korzyści w codziennym funkcjonowaniu. Natomiast w grupie wiekowej 60+ odpowiedź „zdecydowanie tak” udzieliła co czwarta osoba. Na tej podstawie można stwierdzić, że starsze pokolenie wykazuje większą rezerwę wobec automatyzacji i być może nie dostrzega w pełni jej potencjału lub ma obawy związane z jej wpływem na różne aspekty życia. Warto zauważyć, że analiza ta dostarcza istotnych informacji na temat postaw respondentów wobec automatyzacji, co może mieć znaczenie dla działań związanych z wdrażaniem nowych technologii i automatyzacji w różnych sferach życia społecznego i zawodowego.

W kontekście pytania z tabeli 2.7 dotyczącego automatyzacji respondenci wyrazili swoje opinie na ten temat. Większość z nich stwierdziła, że automatyzacja przyczynia się do usprawnienia wykonywania podstawowych czynności. Największą grupę stanowili respondenci w wieku 29–43 lat z 56,4% odpowiedzi „zdecydowanie tak”. Natomiast w grupie wiekowej 60+ taką odpowiedź udzielił tylko co czwarty respondent. Te wyniki wskazują na różnice w postawach respondentów w zależności od grupy wiekowej w kontekście automatyzacji. Młodsze pokolenie (29–43 lat) wykazuje większe przekonanie co do korzyści płynących z automatyzacji, podczas gdy w starszej grupie wiekowej (60+) odsetek odpowiedzi „zdecydowanie tak” jest znacznie niższy. To sugeruje, że postawy wobec automatyzacji są w pewnym stopniu uwarunkowane przez czynniki generacyjne. Młodsze pokolenia, które dorastały w erze szybkiego rozwoju technologicznego, wykazują większą akceptację i zrozumienie korzyści płynących z automatyzacji. Natomiast starsze pokolenie może być bardziej sceptyczne lub nie dostrzegać pełnego potencjału automatyzacji, co może wynikać z mniejszego narażenia na nowe technologie w przeszłości lub z obaw związanych z wpływem automatyzacji na różne aspekty życia. Przeprowadzona analiza dostarcza cennych informacji na temat postaw respondentów wobec automatyzacji, co może mieć istotne znaczenie dla działań związanych z wdrażaniem nowych technologii i automatyzacji w różnych obszarach społecznych i zawodowych.

Tabela 2.7. Opinie respondentów w grupach wiekowych na temat automatyzacji podstawowych czynności

Pyt. 3. Czy Pani/Pana zdaniem automatyzacja usprawnia zdecydowanie wykonywanie podstawowych czynności?					
Przedział wiekowy	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
18–28 lat	41,1%	49,3%	5,5%	2,7%	1,4%
29–43 lat	56,4%	38,2%	5,5%	0,0%	0,0%
44–59 lat	38,5%	50,0%	9,6%	1,9%	0,0%
60+	26,0%	58,0%	8,0%	4,0%	4,0%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując pytanie zawarte w tabeli 2.8, dotyczące zastępowania ludzi przez maszyny w miejscu pracy, większość respondentów wskazała na możliwość wystąpienia takiego zjawiska. Jeśli spojrzymy na najbliższą przyszłość, czyli okres do 10 lat, grupa wiekowa 29–43 lat wskazała na to zjawisko w nieco mniejszym stopniu, nie przekraczając 31%. Natomiast w grupie wiekowej 18–28 lat odsetek ten wyniósł 28,8%. Wyniki sugerują, że większość respondentów jest świadoma możliwości zastępowania ludzi przez maszyny w miejscu pracy. Warto zauważyć, że grupa wiekowa 29–43 lat, która znajduje się na nieco bardziej dojrzałym etapie kariery, może wykazywać większą wrażliwość na ten temat i dostrzegać konsekwencje rozwoju technologii cyfrowej w ich dziedzinie zawodowej. Z kolei grupa wiekowa 18–28 lat, będąca młodszym pokoleniem, także rozumie potencjalne skutki tego zjawiska, choć w nieco mniejszym stopniu. Spostrzeżenia te wskazują, że istnieje świadomość i zrozumienie konsekwencji rozwoju technologii na rynku pracy, niezależnie od grupy wiekowej. Badanie to dostarcza cennych informacji dotyczących percepcji i postaw wobec zmian w dziedzinie pracy spowodowanych przez rozwój technologiczny i cyfryzację.

Tabela 2.8. Opinie respondentów w grupach wiekowych na temat wpływu technologii na rynek pracy

Pyt. 4. Czy zastosowanie nowoczesnych technologii przyczyni się do wyparcia ludzi z ich obecnych miejsc pracy?					
Przedział wiekowy	Tak, ale w dalekiej przyszłości (powyżej 10 lat)	Tak, w najbliższej przyszłości (do 10 lat)	Tak, ale nie wiem, kiedy	Nie wiem	Nie
18–28 lat	30,1%	28,8%	24,7%	8,2%	8,2%
29–43 lat	30,9%	30,9%	27,3%	3,6%	7,3%
44–59 lat	28,8%	21,2%	30,8%	11,5%	7,7%
60+	38,0%	16,0%	40,0%	0,0%	6,0%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 2.9. Opinie respondentów w grupach wiekowych na temat zawodów w pierwszej kolejności zastąpionych przez roboty

Pyt. 5. Proszę podać przykład zawodu, który Pana/Pani zdaniem w pierwszej kolejności zostanie zastąpiony robotami						
Przedział wiekowy	Kasjer/Sprzedawca	Pracownik produkcji	Informatyk	Magazynier	Kierowca	Księgowy
18–28 lat	39,7%	17,8%	9,6%	4,1%	2,7%	2,7%
29–43 lat	25,5%	18,2%	5,5%	9,1%	7,3%	3,6%
44–59 lat	21,2%	17,3%	1,9%	3,8%	3,8%	1,9%
60+	20,0%	20,0%	2,0%	4,0%	4,0%	8,0%
Razem	27,8%	18,3%	5,2%	5,2%	4,3%	3,9%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 2.10. Opinie w grupach wiekowych na temat zawodów, które nie zostaną zastąpione przez roboty

Pyt. 6. Proszę podać przykład zawodu, który Pana/Pani zdaniem zdecydowanie nie zostanie zastąpiony robotami								
Przedział wiekowy	Lekarz/ pielęgniarka	Psycholog	Nauczyciel	Ratownik	Artysta	Budowlan- niec	Opiekun	Prawnik
18–28 lat	47,9%	12,3%	9,6%	1,4%	6,8%	6,8%	0,0%	1,4%
29–43 lat	49,1%	14,5%	5,5%	9,1%	1,8%	1,8%	3,6%	5,5%
44–59 lat	23,1%	5,8%	9,6%	9,6%	5,8%	7,7%	3,8%	5,8%
60+	22,0%	8,0%	6,0%	0,0%	6,0%	2,0%	12,0%	6,0%
Razem	37,0%	10,4%	7,8%	4,8%	5,2%	4,8%	4,3%	4,3%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza odpowiedzi na pytania 5 i 6 pozwala na zrozumienie opinii respondentów dotyczących zawodów, które w najbliższej przyszłości mogą zostać zastąpione przez roboty (patrz tabela 2.9) oraz tych, które nie ulegną zastąpieniu (patrz tabela 2.10). Najczęściej wskazywanymi przez respondentów zawodami, które według nich w pierwszej kolejności mogą zostać zautomatyzowane, są: kasjer/sprzedawca (27,8% ogólnej liczby respondentów) oraz pracownik produkcji (18,3%). Odpowiedzi te nie różnią się znacząco w zależności od grupy wiekowej. Z kolei w opinii respondentów zawody, które nie zostaną zastąpione przez roboty, to przede wszystkim lekarz/pielęgniarka (37%), psycholog (10,4%) oraz nauczyciel (7,8%). Warto zauważyć, że w przypadku tych odpowiedzi trudno dostrzec istotne różnice między poszczególnymi grupami wiekowymi.

6. Zakończenie

Rozwój nowoczesnych technologii i dostępność Internetu przyczyniły się do wzrostu świadomości społecznej oraz zmiany oczekiwań jednostek i grup społecznych. Nowe media umożliwiają łatwiejszy dostęp do informacji i wiedzy, co wpływa na procesy decyzyjne i kształtuje nowe spojrzenie na świat i społeczeństwo.

Przeprowadzone badania wskazały istotne różnice w postrzeganiu nowoczesnych technologii między różnymi generacjami, pomimo iż aż 74% respondentów stwierdziło, że radzi sobie lepiej niż przeciętnie. Różnica w odpowiedziach między grupami wiekowymi sugeruje, że postawy wobec automatyzacji, cyfryzacji czy robotyzacji są w pewnym stopniu uwarunkowane przez czynniki generacyjne. Młodsze pokolenia, które dorastały w erze dynamicznego rozwoju technologicznego, są bardziej otwarte na nowe technologie i bardziej skłonne do zaakceptowania i wykorzystania nowoczesnych technologii cyfrowych. Natomiast

starsze pokolenie może potrzebować edukacji i zrozumienia korzyści, aby zaakceptować i wykorzystać pełny potencjał cyfrowych technologii.

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego stanowią cenne spostrzeżenia, które mogą być wykorzystane w celu lepszego dopasowania działań edukacyjnych i inicjatyw informacyjnych, mających na celu zwiększenie świadomości i zrozumienia nowoczesnych technologii w zróżnicowanych grupach wiekowych. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że respondenci są świadomi tego, iż część tradycyjnych zawodów jest narażonych na automatyzację i robotyzację. Respondenci widzą także zawody, które trudno będzie zastąpić technologią cyfrową. Kasjerzy/sprzedawcy i pracownicy produkcji są postrzegani jako grupy zawodowe, które mogą doświadczyć automatyzacji w najbliższej przyszłości. Z drugiej strony lekarze, pielęgniarki, psychologowie i nauczyciele cieszą się wysokim stopniem pewności, że ich zawody nie zostaną zastąpione przez roboty. Analiza dostarczyła cennych informacji dotyczących percepcji respondentów na temat automatyzacji w różnych zawodach. Spostrzeżenia te mogą być wykorzystane do lepszego zrozumienia skutków automatyzacji w sferze zawodowej oraz do opracowywania strategii adaptacyjnych dla różnych grup zawodowych w erze postępującej cyfryzacji.

Bibliografia

1. Aniszewska, G. (2015). Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie, *Marketing i Rynek*, 1, 2–7.
2. Bodzioch, K. (2012). *Pokolenie C. Nowa odsłona pokolenia Y?* hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y/, (data dostępu: 1.06.2023).
3. Duma, J. (2018). *W poszukiwaniu nowych pokoleń: w kontekście społeczno-kulturowym*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
4. Górny, A., Szawiel-Pokluda, A. (red.) (2014). *Polskie pokolenia na przełomie XX i XXI wieku: między kontynuacją a zmianą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
5. Jabłońska, M.R., Billewicz, K. (2016). *Pokolenie przełomu w WEB 2.0*, *Folia Sociologica*, (56), 85, https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/19904/6-083_097-Jab%20o%20%20Billewicz.pdf?sequence=1&isAllowed=y, (data dostępu: 10.05.2023).
6. Karr, D. (2023). *Generational Marketing: How Each Generation Has Adapted To and Utilizes Technology*, https://martech.zone/generation-technology/?utm_content=cmp=true (data dostępu: 02.05.2023).
7. Michalak, M., Kopczyńska, A. (2020). *Generacje młodzieży w Polsce: wyniki badań diagnostycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
8. Nowak, M., Szawiel, P. (red.). (2010). *Pokolenia polskie: socjologiczne próby klasyfikacji i diagnozy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
9. Rocznik statystyczny GUS, Główny Urząd Statystyczny 2017.

10. Sadowski, R. (2018). *Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*, Newspoint, <https://www.newspoint.pl/blog/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci>, (data dostępu: 10.05.2023).
11. Szymkowiak, A., Melović, B., Dabić, M., Jeganathan, K., Singh Kundi G. (2021). Information technology and Gen Z: The role of teachers, the internet, and technology in the education of young people. *Technology in Society*, (65). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101565>, (data dostępu: 2.05.2023).
12. Waśko, R. (2016). *Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y i Z w kontekście użytkowania nowych technik i internetu*. W: Z. Rykiel, J. Kinal (red.), *Socjologia codzienności jako niebanalności* (136–154). Rzeszów: Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko.

Wykorzystanie mediów społecznościowych przez pokolenie Z w kontekście podróży – podejście jakościowe

Jolanta Mirek

1. Wprowadzenie

Branża turystyczna oferuje wiele doświadczeń mających charakter społeczny, w których ludzie o podobnych zainteresowaniach, motywacjach i celach spotykają się i wchodzą ze sobą w interakcje (Rihova i in., 2014).

Jednym z przejawów zmiany zachowań klientów/turystów w zakresie komunikacji i mediów jest m.in. coraz częstsze dzielenie się swoimi doświadczeniami na stronach popularnych serwisów społecznościowych (Mirek, 2020). Opinie i wrażenia z podróży są zamieszczane w sieci w postaci filmików o ciekawych turystycznie miejscach, wzbogaconych poradami i ciekawostkami. Jednocześnie ich autorzy sami korzystają z doświadczeń innych osób.

Internet, będąc płaszczyzną komunikacji w sferze *customer-to-customer* (C2C), staje się istotnym źródłem poszukiwania informacji i porównywania alternatywnych produktów, oraz ważnym miejscem, w którym można analizować i oceniać istniejące możliwości (Szymkowiak, 2013).

Internet umożliwia niemal nieograniczony dostęp do mnóstwa informacji przy stosunkowo niewielkich nakładach wysiłku i pieniędzy. Dzięki temu media społecznościowe stały się najpotężniejszą siłą wpływającą na planowanie podróży i podejmowanie decyzji, odgrywając ważną rolę w ogólnym doświadczeniu podróżnych, którzy obecnie mogą sięgać po informacje o podróżach, tworzone przez innych. To powoduje, że treści podróżnicze publikowane w Internecie są uważane za bardziej wiarygodne i godne zaufania niż recenzje specjalistów lub informacje od marketerów. Podróżujący mogą także podzielić się z innymi swoimi doświadczeniami z podróży (Amaro, 2016).

Fenomen mediów społecznościowych jest efektem szybkiego i łatwego dostępu do nich oraz ich różnorodności. W obecnych czasach serwisy społecz-

nościowe odgrywają kluczową rolę w tworzeniu źródła inspiracji, w tym także turystycznej (Makała, Nalej, 2020).

Można zauważyć, że młodsze pokolenia, które bardzo dobrze odnajdują się i funkcjonują w świecie wirtualnym, bardzo często w organizacji wyjazdów turystycznych wykorzystują wyłącznie media społecznościowe (Magiera, 2019). W związku z tym w badaniach zaprezentowanych w opracowaniu skupiono się na przedstawicielach generacji Z.

Głównym celem artykułu jest próba identyfikacji znaczenia i sposobu wykorzystania mediów społecznościowych w kontekście podróży przez przedstawicieli pokolenia Z.

2. Charakterystyka pokolenia Z jako obiektu badań

Podmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu jest pokolenie Z. Pojęciem tym określa się młodych ludzi urodzonych w latach 1997–2012, choć te ramy czasowe bywają różnie ujmowane. W literaturze pokolenie to jest określane także jako: pokolenie C (pochodzące od słów: *connected*, *communicating*, *content-centric*, *computerized*, *community-oriented*, *alwaysclicking*), jak również: iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Gen Next, Post Gen. Wyrażenia te podkreślają najważniejsze wyznaczniki przynależności do tego pokolenia (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014).

Cechy pokolenia Z wynikają z warunków, w jakich dorastali jego przedstawiciele. W odróżnieniu od starszych pokoleń wzrastali oni w świecie gwałtownego rozwoju technologicznego, co spowodowało, że czują się swobodnie w korzystaniu z nowych technologii, które są obecne we wszystkich aspektach ich życia. Stały kontakt z technologią spowodował, że stała się ona immanentną częścią ich życia. Osoby będące przedstawicielami tego pokolenia żyją jednocześnie w dwóch światach – rzeczywistym i wirtualnym (Bieleń, Kubiczek, 2020). W świecie, w którym się urodzili, dostęp do Internetu, komputerów, smartfonów i tabletów nie był niczym nowym ani zaskakującym. Dzięki pośrednictwu Internetu bariery terytorialne nie są dla nich przeszkodą w nawiązywaniu kontaktów z innymi ludźmi oraz w wymianie informacji. Zjawisku temu sprzyja szybkie uczenie się języków obcych, z którymi przedstawiciele pokolenia Z mają styczność od najmłodszych lat. Ułatwia to również przedstawicielom „zetek” podróżowanie i poznawanie nowych miejsc (Waśko, 2016).

Generacja Z doskonale odnajduje się w przestrzeni wirtualnej, traktując ją jako dogodne miejsce do wyszukiwania informacji, wyrażania swoich poglądów czy kontaktowania się z przedsiębiorstwami. Przedstawiciele tej generacji,

korzystając z mobilnych urządzeń w trakcie podejmowania decyzji zakupowych, szukają opinii i komentarzy zamieszczonych w Internecie, a także wymieniają się spostrzeżeniami i doświadczeniami (Paczka, 2020).

Jak zauważa A. Zajadacz, młodsze pokolenia w rozwoju współczesnej turystyki nie są jedynie „biorcami” oddziaływań starszych generacji (takich jak np.: zagwarantowanie niezbędnych warunków do podejmowania wyjazdów turystycznych, kształtowanie zainteresowań, zachowań), ale mogą również być ważnymi „dawcami” w obszarze organizacji wyjazdów i ułatwień w podróżach turystycznych dla osób starszych (Zajadacz, 2014).

3. Metodyka badań

Przeprowadzone badania mają charakter rozpoznawczy i dlatego zdecydowano się na wykorzystanie podejścia jakościowego. Metodą badawczą zastosowaną w niniejszych badaniach był zogniskowany wywiad grupowy, zwany fokusem, od angielskiej nazwy *Focus Group Interview*.

Zogniskowane wywiady grupowe polegają na prowadzeniu dyskusji w małej grupie, podczas której omawiany jest konkretny problem lub zagadnienie. Ma to na celu skłonienie grupy do interakcji, a dzięki temu pozyskanie danych (Lisek-Michalska, 2013). Zogniskowane wywiady grupowe są prowadzone przez moderatora.

Celem badań była próba poznania znaczenia i sposobu wykorzystania mediów społecznościowych przez przedstawicieli pokolenia Z w kontekście podróży.

Z uwagi na swój charakter badania zrealizowane metodą zogniskowanego wywiadu grupowego mają charakter eksploracyjny, a poszukiwane informacje przyjmują z reguły postać pytań problemowych (Daniłowicz, Lisek-Michalska, 2007). Aby zrealizować postawiony cel, sformułowano następujące problemy badawcze, które wykorzystano przy tworzeniu scenariusza dyskusji:

- Z jakich źródeł informacji korzystają przedstawiciele pokolenia Z, planując swoją podróż, będąc w jej trakcie albo już po podróży? Czy rodzaj tych źródeł jest uzależniony od charakteru podróży?
- Czy badanych interesują opinie innych osób dotyczące podróży? Jeśli tak, to jakiego rodzaju? Jeśli nie, to dlaczego nie?
- Czy badani przedstawiciele pokolenia Z wykorzystują informacje zamieszczone przez innych turystów w mediach społecznościowych? Jeśli tak, to w jakich? Jakiego rodzaju są to informacje i w jakiej formie zamieszczane?
- Czy uczestnikom wywiadu zdarzyło się, że takie informacje stały się dla nich inspiracją do podróży?

- Na jaki rodzaj wiadomości (pozytywnych czy negatywnych) „zетки” zwracają uwagę?
- Jakie inne media społecznościowe można byłoby zdaniem badanych wykorzystać do dzielenia się informacjami z innymi podróżującymi i w jaki sposób?
- Dlaczego zdaniem uczestników wywiadu niektórzy podróżujący zamieszczają takie informacje/opinie za pośrednictwem mediów społecznościowych, a inni nie?
- Czy badane osoby same dzielą się informacjami/opiniami odnośnie do podróży z innymi użytkownikami mediów społecznościowych?

W badaniach wykorzystano charakterystyczną dla badań jakościowych metodę doboru celowego, opartego na specyficznych cechach badanych osób, koniecznych do zrozumienia badanego problemu i charakteryzujących populację, która jest obiektem badań (Maison, 2010). Założono zatem, że badaniami zostaną objęte osoby należące do pokolenia Z.

Badania przeprowadzono 18 maja 2022 roku w dwóch grupach liczących po 5 osób każda. Ponieważ trwała końcowa faza pandemii COVID-19, wykonano je online (OFG). Podobnie jak zogniskowane wywiady grupowe w formie tradycyjnej, wywiad ten był prowadzony w czasie rzeczywistym. Jak wykazują badania prowadzone przez D. Poliandri i współautorów (2023), zogniskowane wywiady grupowe online mogą stać się narzędziem metodologicznym do prowadzenia wysokiej jakości i rygorystycznych badań jakościowych.

4. Analiza wyników badań

W odróżnieniu od badań ilościowych istota badań jakościowych polega na opisie oraz subiektywnej interpretacji materiału empirycznego.

Jak już wcześniej wspomniano, zogniskowane wywiady grupowe online przeprowadzono w dwóch grupach. Ze względu na ograniczoną objętość niniejszej publikacji wyniki obu dyskusji zaprezentowano łącznie.

Wywiad rozpoczęto od pytań wprowadzających do tematu. Na początku zapytano badane osoby, z jakich źródeł informacji korzystają, planując podróż, będąc w jej trakcie albo już po podróży? Dodatkowo poproszono uczestników, aby zastanowili się, czy rodzaj tych źródeł jest uzależniony od charakteru podróży? Wśród wymienionych przez uczestników źródeł znalazły się głównie te, które funkcjonują dzięki rozwojowi Internetu, ale także te bardziej tradycyjne. W pierwszej grupie wskazano głównie media społecznościowe, takie jak: Facebook, YouTube, Tik Tok i Instagram. Badani przedstawiciele pokolenia Z często zapoznają się na tych platformach z miejscami, które stają się celem ich podróży. Oglądają filmiki mające przygotować ich do podróży, a także sprawdzają przy-

datne informacje na fanpageach na temat interesujących ich miejsc, instytucji i przedsiębiorstw. Ważnym źródłem informacji są dla nich także grupy na Facebooku. Ciekawe jest to, że media społecznościowe wykorzystywane są jako źródło informacji głównie na etapie planowania podróży, co potwierdzają także badania przeprowadzone przez C. Cox i współautorów (Cox i in., 2009).

Poza mediami społecznościowymi wśród wymienianych źródeł informacji znalazły się także inne źródła internetowe. Uczestnicy wywiadu przeglądają m.in.: fora, blogi podróżnicze, blogi znanych osób, chcąc poznać ich opinie i wrażenia. Ważnym źródłem informacji są dla nich także strony internetowe: hoteli, biur podróży lub linii lotniczych. Badani przedstawiciele pokolenia Z korzystają często z aplikacji Google Maps, a także informacji zawartych na portalach rezerwacyjnych, takich jak Booking czy Airbnb. Źródła internetowe wykorzystywane są również często po podróży, zwłaszcza jeśli nie spełniła ona oczekiwań badanych osób. Korzystają oni wtedy z Google'a i stron, na których mogą znaleźć opinie i doświadczenia innych osób, które być może także znalazły się w podobnej sytuacji.

Zaskakujące jest, że część osób wykorzystuje także tradycyjne przewodniki w wersji papierowej. Natomiast w trakcie podróży zorganizowanych, przedstawiciele pokolenia Z skupiają się często na informacjach otrzymanych od przewodnika czy pilota, z którym odbywają daną wycieczkę.

W trakcie dyskusji badani zauważyli, że rodzaj źródeł informacji może zależeć m.in. od takich czynników jak: długość podróży, miejsce, do którego wyjeżdżają, a także cechy charakteru i preferencje danej osoby, ponieważ każdy człowiek jest inny.

W następnej kolejności zapytano rozmówców, czy interesują ich opinie innych osób? Jeśli tak, to jakiego rodzaju? Jeśli nie, to dlaczego nie? Większość osób odpowiedziała twierdząco. Kluczowe są dla nich nie tylko opinie i doświadczenia przyjaciół, znajomych czy rodziny, ale także oceny znalezione w Internecie, bo dzięki nim mogą podjąć decyzję odnośnie do skorzystania z jakiejś usługi bądź zrezygnowania z niej w wypadku znalezienia niskich ocen i złych opinii. Jest to ważne i plasuje się w kręgu ich zainteresowania, ponieważ pomaga im dokonać wyboru i dzięki temu często oszczędza im rozczerowań w miejscu, do którego podróżują czy nawet w środkach transportu.

Podobnie jak w dyskusji nad pierwszym pytaniem uczestnicy wywiadu wskazali na opinie zamieszczane na grupach na Facebooku, na Google Maps, na Bookingu, na różnego rodzaju blogach. Interesowały ich komentarze ludzi o konkretnych biurach podróży, hotelach, restauracjach.

Jednak wśród uczestników wywiadów w jednej z grup znalazła się jedna osoba o imieniu Olga, która była zdecydowanie antagonistką. Jej postawa była

nietypowa dla pokolenia Z, ale za to bardzo cenna, gdyż uświadamia, że nie wszystkie osoby należące do danego pokolenia myślą i postępują tak samo. W niniejszym opracowaniu zdecydowano się na przytoczenie w całości jej wypowiedzi: „Zdaję się na wiarygodność opisu danej atrakcji czy obiektów noclegowych zamieszczonych na stronach, nie czuję konieczności czytania opinii innych osób. Skoro różnimy się preferencjami – to, co ktoś uzna za mankament i niedogodność, ja mogę uznać za atut”.

W dalszej części wywiadu dyskusję pokierowano w stronę problemów związanych *stricte* z tematem badań. W związku z tym zadano pytanie, czy badani przedstawiciele pokolenia Z wykorzystują informacje zamieszczane przez innych turystów w mediach społecznościowych? Jeśli tak, to w jakich? Jakiego rodzaju są to informacje i w jakiej formie zamieszczane? Większość osób wskazała, że wykorzystuje tego typu informacje zamieszczane w mediach społecznościowych. Badani ci czytają posty w grupach na Facebooku, zawierające informacje udzielane w komentarzach nt. polecanych miejsc, będące odpowiedziami na pytania typu: „Co polecacie zwiedzić w ...?”, „Jaki hotel w wybrać?”, „Ile płaciliście za lot linią lotniczą ...?” lub w formie postu, gdzie ktoś był, co poleca, postu ze zdjęciem z danego miejsca. Na Facebooku są to informacje zamieszczone jako komentarze pod konkretnymi wpisami, w dziale „opinie”, ale także w formie wpisów na temat doświadczeń konkretnych turystów. Często znajdują takie, które dotyczą dojazdu, noclegu, „złotych” rad i innych przydatnych wskazówek.

Uczestnicy wywiadu czasami korzystają z informacji od innych turystów, które oni zamieszczają w formie tekstowej (niekiedy ze zdjęciami) na Instagramie, Facebooku, a nawet TikToku. Przeważnie są to informacje, których nie znajdzie się w innych miejscach w Internecie, a ludzie za ich pośrednictwem mogą dzielić się swoimi osobistymi doświadczeniami, które mogą okazać się przydatne i unikalne.

Również w dyskusji nad tym problemem zdania były podzielone, gdyż 2 osoby zakomunikowały, że nie korzystają z tego typu informacji. Wśród nich była wspomniana wcześniej Olga, która nie posiada konta na Instagramie i nie jest też członkiem żadnej grupy „podróźniczej” na Facebooku. Zdecydowanie woli ona informacje wyczytane z oficjalnych stron lub rekomendacje ludzi, których zna, takich jak rodzina i przyjaciele.

Rozwijając ten temat, zapytano badanych, czy zdarzyło im się, aby takie informacje, stały się dla nich inspiracją do podróży? Uczestnicy jednej z grup po zastanowieniu doszli do wniosku, że raczej nie, gdyż zazwyczaj czerpią informacje z innych źródeł, takich jak m.in.: filmy, rodzina, przyjaciele, przewodniki, blogi.

Z kolei w drugiej grupie niektóre osoby zostały zainspirowane vlogami osób podróżujących, przez co same zdecydowały się na wyjazd. Dodatkową zachętą do podjęcia podróży okazywały się także informacje odnośnie do stron, na których można znaleźć o wiele tańsze bilety lotnicze czy też wyszukujące najtańsze opcje noclegów (np. Booking).

W kolejnej części dyskusji analizowano, na jaki rodzaj wiadomości (pozytywnych czy negatywnych) zwracają uwagę badani. Członkowie pierwszej z badanych grup stwierdzili, że kształtuje się to różnie w zależności od rodzaju ocenianych obiektów. W przypadku obiektów noclegowych przeglądają głównie negatywne opinie, aby wiedzieć, dlaczego danego miejsca lepiej nie wybierać. Jeśli chodzi o obiekty gastronomiczne, to bardziej interesują ich pozytywne informacje dotyczące jedzenia, natomiast w kwestii zaplecza technicznego i obsługi – negatywne. Z kolei w przypadku atrakcji ważne są dla nich głównie pozytywne opinie, gdyż poszukują czegoś, co ich tam przyciągnie.

Natomiast druga grupa doszła do wniosku, że pozornie wszystko zależy od tego, których opinii jest więcej, jednak ich uwagę bardziej przyciągają opinie negatywne. Postawę tę dobrze ilustruje następująca wypowiedź: „To one sprawiają, że boimy się tego, że może jednak nam przydarzy się podobny negatywny aspekt podróży i mimo wszystko bardziej zwrócimy uwagę na jedną opinię negatywną niż 10 pozytywnych”. Badani zwrócili uwagę na fakt, że dla nich liczy się także to, w jaki sposób dana instytucja czy firma odpowiada na wystawiane jej opinie, bo często właśnie od tej reakcji zależy ich ostateczna decyzja.

W następnej kolejności zapytano badanych, jakie jeszcze inne media społecznościowe, poza wymienionymi przez nich wcześniej, można byłoby ich zdaniem wykorzystać do dzielenia się informacjami z innymi podróżującymi i w jaki sposób? Badani wskazali TikTok (blogi o podróżach) oraz komunikator internetowy Telegram (blogi, grupy czatowe). Poza tym zwrócili uwagę na strony internetowe, na których można znaleźć tańsze oferty, dzięki którym nawet osoby o ograniczonych możliwościach finansowych mogą znaleźć coś dla siebie. W trakcie dyskusji wspomniano też strony zajmujące się couchsurfingiem, na których ludzie ogłaszają się swoją chęć przyjęcia podróżujących pod swój dach, dzięki czemu otrzymują kolejne gwiazdki.

Następnym problemem, który poddano analizie, była odpowiedź na pytanie, dlaczego ich zdaniem niektórzy podróżujący zamieszczają za pośrednictwem mediów społecznościowych takie informacje/opinie, a inni nie? W trakcie dyskusji wyłoniono szereg motywów, którymi podróżujący kierują się w tym zakresie. Dla turystów publikujących są to: chęć pochwalenia się, kontaktu z innymi użytkownikami, zachęcenie innych do wyjazdu, sposób zarabiania// sponsoring (vlogerzy), (darmowa) reklama jakiegoś miejsca, chęć ostrzeżenia

innych przed przykrymi doświadczeniami i możliwość dotarcia jednocześnie do dużej liczby odbiorców. Zaś w przypadku podróżujących niepublikujących są to: ochrona prywatności, brak kont w mediach społecznościowych, opinia, że „innych nie interesuje nasze życie i po co mają to wiedzieć”, brak wiedzy dotyczącej atrakcyjnego zaprezentowania własnych doświadczeń i chęć zachowania *cennych i unikatowych miejsc dla siebie*.

Badani zauważyli przy okazji, że w przypadku zamieszczania ocen dużo zależy od tego, kto wystawia ocenę. Niektórzy przez jedno złe doświadczenie wystawiają opinię całkowicie negatywną. Pozytywna opinia opiera się często tylko na ocenie liczbowej (np. 5 gwiazdek) bez konkretnych informacji odnośnie do zalet. Natomiast negatywna zawiera dużo więcej treści, z pewnością jest spowodowane tym, że ludzie spotykający się ze złymi warunkami czy mający niefortunne doświadczenia chcą ostrzec innych przed jakąś niedogodnością, aby i oni nie byli rozczarowani.

Kontynuując te rozważania, zapytano uczestników wywiadów, czy oni sami dzielą się informacjami/opiniami z zakresu turystyki z innymi użytkownikami mediów społecznościowych. W tym przypadku odpowiedzi były różne. Część osób stwierdziła, że nie dzieli się takimi informacjami, gdyż nie czuje takiej potrzeby. Raczej opowiadają oni o swoich doświadczeniach osobiście rodzinie i przyjaciołom i to im pokazują swoje zdjęcia, filmiki z podróży. Jeśli zamieszczają zdjęcia na Facebooku to bez szczegółowego opisu miejsca, ewentualnie oznaczają miejsce w poście. Z kolei pozostałe osoby dzielą się opinią z innymi (m.in. za pośrednictwem Google czy Instagrama), dodając tam nie tylko oceny i opinie, ale również materiały multimedialne.

Na zakończenie poproszono uczestników o podsumowanie i wskazanie jeszcze innych problemów dotyczących tego zagadnienia. Zdaniem badanych media społecznościowe są bardzo przydatne dla tych, którzy chcą znaleźć jakiegokolwiek informacje dotyczące ich przyszłej podróży. Istnieje według nich naprawdę sporo miejsc, gdzie można te informacje znaleźć lub podzielić się nimi z innymi użytkownikami. Jednak zawsze należy filtrować zdobywane informacje, ponieważ wśród nich można znaleźć dużo opłacanych (często nieprawdziwych) informacji, a także dużo niepotrzebnego „hejtu”, będącego np. porachunkami konkurencji. Badani zauważyli, że zarówno negatywne, jak i pozytywne opinie nie zawsze odzwierciedlają stan rzeczywistości. Ilustracją tego stanowiska mogą być następujące wypowiedzi:

- „niektórzy użytkownicy wylewają publicznie swoje żale, gdy tak naprawdę nie zaistniał żaden znaczący problem”;
- „influencerzy zachęcają do odwiedzenia miejsc, które tak naprawdę nie są warte obejrzenia (są np. sponsorowani i jest im płacone za to, że polecą swoim obserwującym konkretne miejsce)”.

Druga z tych wypowiedzi sugeruje, że badani przedstawiciele pokolenia Z nie do końca wierzą treściom przekazywanym przez influencerów, zdając sobie sprawę z mechanizmów, które w wielu przypadkach kierują postępowaniem tych osób.

Uczestnicy wywiadu uznali, że każdy człowiek ma swoje własne preferencje, więc to, co dla jednego będzie problemem, dla innego może nim nie być. W takim przypadku osoba czytająca uwagi niepotrzebnie sugeruje się opinią innego podróżującego.

W końcowym etapie dyskusji badani sformułowali swoje własne wskazówki dla osób zamieszczających opinie i oceny. Ich zdaniem w takiej sytuacji osoby oceniające powinny być przede wszystkim odpowiedzialne i zwracać uwagę na to, co mówią lub piszą. O społecznej odpowiedzialności badanych przedstawiciele pokolenia Z mogą świadczyć sugestie, aby nie wystawiać pod wpływem emocji tylko opinii złych. W wypadku, gdy podróżujący mają pojedyncze przykre doświadczenie podczas np. pobytu w jakimś miejscu, nie powinny skupiać całej swojej opinii tylko na tym, ale ocenić też inne elementy. Ich zdaniem taka wybiórcza ocena tylko pewnego fragmentu rzeczywistości może spowodować, że oceniane przedsiębiorstwa mogą stracić część klientów. Czasem wystarczy zwrócenie uwagi w miejscu wykonywania usługi (np. w hotelu). Według badanych konstruktywna krytyka czy porady na przyszłość podczas wystawiania opinii są dobrym rozwiązaniem. Podróżujący powinni się także dzielić dobrymi opiniami o miejscach i usługach, z których są zadowoleni, by więcej osób mogło zobaczyć to, co oni, albo skorzystać z tego, co tak bardzo im się podobało.

Odnośnie do umieszczania zwykłych informacji o podróżach i turystyce uczestnicy wywiadu zasugerowali, że podróżujący powinni robić to częściej, ponieważ czasami posiadają informacje i doświadczenia nieznanne innym, a które mogą okazać się bardzo pomocne.

5. Zakończenie

Zakupy związane z podróżami są postrzegane jako złożone ze względu na skomplikowany i oparty na doświadczeniach charakter produktu turystycznego. Łączą się one z wysokim ryzykiem i dlatego wymagają szeroko zakrojonego wyszukiwania różnorodnych informacji. W trakcie takich procesów wyszukiwania informacji turyści polegają na doświadczeniach innych podróżnych w celu zwiększenia użyteczności wymiany i zmniejszenia niepewności (Fotis i in., 2012).

Jak wykazały badania opisane w niniejszym opracowaniu, media społecznościowe dla przedstawicieli pokolenia Z są ważnym (choć nie jedynym) źródłem informacji w zakresie podróży, zwłaszcza na etapie jej planowania. Istotne są

dla nich zarówno informacje pochodzące od osób, które znają, jak i te, które pochodzą od nieznanymi użytkowników Internetu, choć zdarzają się wyjątki (jak jedna z uczestniczek badania).

Okazało się, że badani przeglądając opinie zamieszczone w Internecie, częściej zwracają uwagę na te negatywne, chcąc uniknąć w trakcie swojej podróży przykrych niespodzianek.

Część badanych przedstawicieli pokolenia Z wykorzystuje media społecznościowe do publikowania własnych relacji z podróży. Natomiast inni dzielą się fotografiami i doświadczeniami jedynie z rodziną lub z najbliższymi znajomymi, niekoniecznie posługując się nowymi technologiami.

W trakcie dyskusji uczestnicy wywiadu wygenerowali rodzaje motywacji, którymi mogą kierować się osoby publikujące bądź niepublikujące własne relacje z podróży.

O dojrzałości badanych przedstawicieli pokolenia Z mogą świadczyć wskaźniki dotyczące oceniania obiektów powiązanych z turystyką, kładące nacisk na ich rzetelność.

Należy jednak zauważyć, że z perspektywy podmiotów działających na rynku turystycznym portale oparte na doświadczeniach użytkowników mogą być postrzegane jako zagrożenie. Transparentność oraz możliwość oceny i wyrażenia własnej opinii stały się dla nich wyzwaniem. Okoliczności te wymagają szybkiego reagowania, aby nie stracić przewagi konkurencyjnej na rynku. W wypadku usług osądy bywają subiektywną oceną danej osoby i nie zawsze są rzetelne. Branża turystyczna musi próbować zrozumieć zachowania turystów w kontekście wykorzystania mediów społecznościowych (Delińska, 2018), dlatego konieczne jest prowadzenie regularnych badań w tym zakresie.

Bibliografia

1. Amaro S., Duarte P., Henriques C. (2016), Travelers' use of social media: A clustering approach. *Annals of Tourism Research*, 59, 1–15. DOI: 10.1016/j.annals.2016.03.007.
2. Bieleń M., Kubiczek J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor*, 4(86). 87–94.
3. Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C., Buultjens, J. (2009). The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 743–764.
4. Daniłowicz P., Lisek-Michalska J. (2007). *Fokus-zogniskowany wywiad grupowy. Zarys metody*. W: J. Lisek Michalska, P. Daniłowicz (red.), *Zogniskowany wywiad grupowy. Studia nad metodą* (s. 11–32). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

5. Delińska L. (2018). Media społecznościowe jako determinanta rozwoju usług turystycznych, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 130, 17–25.
6. Fotis, J., Buhalis, D., Rossides, N. (2012). *Social media use and impact during the holiday travel planning process*. W: Fuchs, M., Ricci, F. and Cantoni, L., (red.). *Information and Communication Technologies in Tourism* (s. 13–24). Vienna, Austria: Springer-Verlag.
7. Lisek-Michalska, J. (2013). *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
8. Magiera A. (2019). *Wpływ mediów społecznościowych na decyzje przyszłego konsumenta usług turystycznych*. W: A. Niezgodna, Ł. Nawrot (red.). *Kierunki rozwoju współczesnej turystyki* (s. 399–411), Wydawnictwo Proksenia.
9. Maison D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
10. Makala H., Nalej S. (2020). Wykorzystanie mediów społecznościowych w rozwoju turystyki osób z niepełnosprawnościami, *Zeszyty Naukowe Turystyka i Rekreacja*. 25(1). Warszawa: Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych.
11. Mirek J. (2020). *Internet jako platforma współtworzenia wartości w turystyce w relacji C2C*. W: Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (red.). *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej* (s. 259–271). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
12. Paczka E. (2020). Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z. *Ekonomia – Wrocław Economic Review*, 26, 1, s. 25.
13. Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., Gouthro, M.B. (2014). Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism. *International Journal of Tourism Research*. 17(4):356–363.
14. Pobrano z [https://doi.org/ 10.1002/jtr.1993](https://doi.org/10.1002/jtr.1993).
15. Szymkowiak A. (2013), *Wpływ nowoczesnych technologii na proces decyzyjny konsumenta*. W: R. Romanowski, W. Ciechomski (red.), *Marketing oparty na wiedzy w świetle procesów decyzyjnych*, Wydawnictwo UEP.
16. Waśko R. (2016). *Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y i Z w kontekście użytkowania nowych technik i internetu*. W: Z. Rykiel, J. Kinal (red.), *Socjologia codzienności jako niebanalności*. Rzeszów: Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko.
17. Zajadacz A. (2014). *Pokolenie X, Y, Z a fenomen turystyki*. W: J. Śledzińska i B. Włodarczyk (red.). *Międzypokoleniowe aspekty turystyki. Turystyka łączy pokolenia* (s. 55–68). Warszawa: Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze.
18. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014). Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350: 405–415. Wrocław.

Współpraca w zespołach międzypokoleniowych: szanse i zagrożenia

Wojciech Zuziak

1. Wprowadzenie

Na oficjalnej stronie internetowej Eurostatu (Statistics Explained) w artykule „Struktura ludności i starzenie się społeczeństwa” – czytamy: „Starzenie się społeczeństwa jest tendencją długoterminową, która w Europie rozpoczęła się kilkadziesiąt lat temu. Odsetek ludności w wieku 65 i więcej lat wzrasta we wszystkich państwach członkowskich UE-27 (...). W ciągu ostatniej dekady (2009–2019) dla całej UE-27 odnotowano wzrost o 2,9 punktu procentowego; [dla Polski: o 4,2 punktu procentowego]” (Eurostat – Statistics Explained, 2020). Następnym procesem starzenia się społeczeństw będzie zmiana struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwach i w organizacjach. Zespoły pracownicze i projektowe będą złożone z osób należących do różnych pokoleń. Współpraca międzypokoleniowa w obrębie takich zespołów nie będzie ograniczać się tylko do mentoringu. Członkowie tych zespołów będą musieli nauczyć się współpracy partnerskiej, pomimo znaczących różnic wieku i stażu pracy.

Celem badań była identyfikacja czynników decydujących o organizacyjnym powodzeniu (lub zagrożeniu niepowodzeniem) prac zespołów międzypokoleniowych pojawiających się w literaturze przedmiotu. Przeprowadzono semi-systematyczny przegląd literatury w oparciu o publikacje indeksowane w bazach Scopus i Google Scholar oraz szarą literaturę.

W artykule kolejno zaprezentowano opis metody badawczej, wyniki przeglądu literatury i ich analizę, dyskusję, podsumowanie i wnioski.

2. Metoda badawcza

Przegląd literatury oznacza zlokalizowanie i podsumowanie publikacji na dany temat (Creswell, 2013). Nie przedstawia nowych danych, ale zapewnia ocenę

tę, co już zostało opublikowane lub zaprezentowane (Gregory, Denniss, 2018). Przyjęty tu jako metoda badawcza przegląd semisystematyczny (*semi-systematic review*) jest przeznaczony dla tematów, które zostały już zbadane przez różne grupy badaczy w ramach różnych dyscyplin. Jest wykorzystywany do identyfikowania elementów koncepcji teoretycznej. Etap oceny jest prowadzony w ujęciu jakościowym i ilościowym, a synteza może mieć charakter zarówno narracyjny, jak i tabelaryczny (Lenart-Gansiniec, 2021).

Przeszukiwano bazę Google Scholar oraz bazę Scopus. Większość zapytań do baz skierowano między 6 a 10 maja 2023 r. Zapytania pierwotne bazowały na frazie: *cross-generational teams*. Dla tej frazy – w bazie Google Scholar – zastosowano konfigurację: bez ograniczenia czasowego (następnie: zakres niestandardowy: 2010–); wg trafności; dowolny język; dowolny typ; bez: uwzględnij patenty; bez: uwzględnij cytaty. Do analizy treści zakwalifikowane zostały publikacje, które spełniły poniższe warunki: (a) algorytm sortujący wg trafności umieścił publikację na pozycji od 1 do 30 listy wyników (po wymuszeniu frazy – zapytanie ujęte w cudzysłów); (b) tytuł, abstrakt (streszczenie) oraz słowa kluczowe lokowały publikację w polu poszukiwań; (c) publikacja wyróżniała się liczbą cytowań; (d) dostępny był pełny tekst publikacji.

W bazie Scopus przeszukiwano pola: *Article title, Abstract, Keywords* – najpierw bez ograniczeń czasowych, następnie: od roku 2010. Do analizy treści zostały zakwalifikowane publikacje, które spełniły poniższe warunki: (a) publikacja pojawiła się na liście wyników po utworzeniu zapytania z frazą ujętą w cudzysłów; (b) tytuł, abstrakt (streszczenie) oraz słowa kluczowe lokowały publikację w polu poszukiwań; (c) dostępny był pełny tekst publikacji.

Utworzono także zapytania poszerzające pole poszukiwań. Najpierw w oparciu o frazę: *multi-generational teams*, następnie: *multigenerational teams* (dla ram czasowych „2010 i nowsze”).

W bazie Google Scholar zastosowano konfigurację: zakres niestandardowy: 2010–; wg trafności; dowolny język; dowolny typ; bez: uwzględnij patenty; bez: uwzględnij cytaty. Do analizy treści zostały zakwalifikowane publikacje, które spełniły poniższe warunki: (a) algorytm sortujący wg trafności umieścił publikację na pozycji od 1 do 100 listy wyników (po wymuszeniu frazy – zapytanie ujęte w cudzysłów); (b) tytuł, abstrakt (streszczenie) oraz słowa kluczowe lokowały publikację w polu poszukiwań; (c) publikacja wyróżniała się liczbą cytowań; (d) dostępny był pełny tekst publikacji; (e) publikacja była przeglądem literatury.

W bazie Scopus natomiast przeszukiwano pola: *Article title, Abstract, Keywords* – od roku 2010. Do analizy treści zostały zakwalifikowane publikacje, które spełniły poniższe warunki: (a) publikacja pojawiła się na liście wyników po utworzeniu zapytania z frazą ujętą w cudzysłów; (b) tytuł, abstrakt (streszczenie)

oraz słowa kluczowe lokowały publikację w polu poszukiwań; (c) dostępny był pełny tekst publikacji; (d) publikacja była przeglądem literatury.

Pozycje szarej literatury były poszukiwane w witrynie internetowej Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders za pomocą wyszukiwarki Google. Wpisana fraza to: *multigenerational teams* (ujęta w cudzysłów), z opcją: site: <https://hbr.org>, która zawęży poszukiwania do wskazanej witryny (domeny).

3. Wyniki i ich analiza

W bazie Google Scholar – dla zapytania pierwotnego – analizie treści poddano 4 prace. Zapoznano się z pełnymi tekstami tych prac w celu identyfikacji czynników decydujących o organizacyjnym powodzeniu (lub zagrożeniu niepowodzeniem) prac zespołów międzypokoleniowych. Należy zaznaczyć, że w pierwszej kolejności zwracano uwagę na czynniki, które mieściły się w głównym wątku analizowanych tekstów. O wyborze danego czynnika decydował autor niniejszego badania.

W bazie Scopus – dla zapytania pierwotnego – analizie treści poddano 2 prace. Zapoznano się z ich pełnymi tekstami w celu identyfikacji przedmiotowych czynników.

Zapytania pierwotne i liczbę wyników w obu bazach prezentuje tabela 4.1.

Tabela 4.1. Liczba wyników w bazie Google Scholar i bazie Scopus – zapytania pierwotne (zróżnicowane ramy czasowe)

Zapytanie	Ramy czasowe	Liczba wyników w bazie:	
		Google Scholar	Scopus
cross-generational teams	bez ograniczeń	17 700	22
cross-generational teams	2010 i nowsze	14 300	19
"cross-generational teams"	bez ograniczeń	149	4 (3) ¹
"cross-generational teams"	2010 i nowsze	119	4 (3) ²

Źródło: opracowanie własne.

Prosta analiza ilościowa wyników (zgromadzonych w pierwszym i drugim wierszu w tabeli 4.1) pozwala zauważyć, że stosunek liczby znalezionych publikacji w okresie „2010 i nowsze” do liczby wszystkich znalezionych publikacji („bez ograniczeń”) wynosi prawie 81% dla Google Scholar i ponad 86% dla

¹ Jeden z wyników został wyłączony z dalszej analizy – lokował się poza zakładanym polem poszukiwań (wystąpił inny kontekst użycia poszukiwanej frazy).

² Jak wyżej.

Scopus. Oznaczać to może wyraźny wzrost popularności zagadnień związanych z zespołami międzypokoleniowymi w ostatnich 12–13 latach. Ponadto mamy 119 wyników w bazie Google Scholar od roku 2010 (przy zapytaniu ujętym w cudzysłów), co daje średnio prawie 10 publikacji rocznie w ostatnich 12–13 latach. Wynik ten wskazywałby na potencjał, jaki posiada organizacja pracy w zespołach międzypokoleniowych w oczach współczesnych badaczy.

Natomiast w tabeli 4.2 zebrano liczbę wyników dla zapytań poszerzających obszar poszukiwań w bazie Google Scholar i w bazie Scopus. Do analizy treści – dla zapytania poszerzającego – zakwalifikowano po 2 prace z każdej bazy. Pełne teksty publikacji wyselekcjonowanych w tej części także zostały poddane analizie w celu identyfikacji przedmiotowych czynników.

Tabela 4.2. Liczba wyników w bazie Google Scholar i bazie Scopus – zapytania poszerzające pole poszukiwań

Zapytanie	Ramy czasowe	Liczba wyników w bazie:	
		Google Scholar	Scopus
multi-generational teams	2010 i nowsze	17 300	41
"multi-generational teams"	2010 i nowsze	257	5
multigenerational teams	2010 i nowsze	23 400	64
"multigenerational teams"	2010 i nowsze	435	15

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 4.3 zebrano wybrane czynniki, które w opinii autora mają wpływ na współpracę w zespołach międzypokoleniowych. Każdy czynnik otrzymał wstępną ocenę jego potencjalnego wpływu na powodzenie (szansa: +) lub niepowodzenie (zagrożenie: -) dla współpracy w ramach zespołów międzypokoleniowych.

W sumie zidentyfikowano 12 czynników w 10 publikacjach, przy czym 6 publikacji pochodziło z wyników dla zapytania pierwotnego (Google Scholar: 4; Scopus: 2); kolejne 4 publikacje – z wyników dla zapytań poszerzających pole poszukiwań (Google Scholar: 2; Scopus: 2). Poniżej krótko zostaną omówione wszystkie czynniki umieszczone w tabeli 4.3.

Tannenbaum i in. (2012) identyfikują czynniki mające wpływ na zmiany w zespołach (niekoniecznie: międzypokoleniowych). Wyróżniają 3 obszary zmian: (1) dynamiczny skład zespołów – płynność członkostwa w zespole (*dynamic composition – fluidity of team membership*), (2) technologia i dystans (*technology and distance*) oraz (3) wzmocnienie roli pracowników i redukcja poziomów zarządzania (*empowerment and delayering*). W kontekście współpracy w zespołach międzypokoleniowych najbardziej interesujące są (w poszczególnych obszarach) następujące czynniki: (1) szybka integracja (*rapid integration*), (2) potrzeba

bardziej uważnego zarządzania komunikacją i uczeniem się w zespołach międzypokoleniowych (*need to manage communications and learning more carefully in cross-generational teams*), (3) rotacje liderów w ramach samodzielnego zespołu (*the leader rotations as part of a self-guided team*).

Tabela 4.3. Podsumowanie zidentyfikowanych czynników i ich wstępna ocena jako szans (+) lub zagrożeń (-) dla współpracy w zespołach międzypokoleniowych

Czynniki	Autorzy publikacji									
	Tammenbaum, Mathieu, Salas, Cohen, 2012	Tay, 2011	Bejtkovsky, 2016	Nelsey, Brownie, 2012	Tomek, 2011	Kalmpourtzis, Vrysis, Ketsiakidis, 2018	Lyons, Kuron, 2014	Stevanin, Palese, Bressan, Vehviläinen-Julkunen, Kuist, 2018	Bennett, Pitt, Price, 2012	Burton, Mayhall, Cross, Patterson, 2019
szybka integracja	+									
zarządzanie komunikacją i uczeniem się	+/-									
rotacje liderów w ramach zespołu	+/-									
różnice w postrzeganiu oczekiwań		-								
małe i zróżnicowane zespoły			+							
mentoring				+					+ ³	
wybór członków zespołu					+/-					
udzielanie (i otrzymywanie) informacji zwrotnej						+/-				
nastawienie do pracy							+/-			
zarządzanie środowiskiem pracy (autonomia zespołu)								+/-		
projektowanie miejsca pracy dla zespołu									+	
konflikt pomiędzy członkami zespołu										-

Źródło: opracowanie własne

O różnicach w postrzeganiu oczekiwań jako potencjalnym źródle błędnych wyobrażeń i nieporozumień między pracownikami z trzech grup pokoleniowych czytamy w pracy Tay (2011). Czynniki ten może stanowić poważne zagrożenie dla

³ Tutaj w kontekście przygotowania przestrzeni do działań z obszaru mentoringu.

współpracy w zespołach międzypokoleniowych. Natomiast Bejtkovský (2016) formułuje zalecenie, aby w kontekście współpracy międzypokoleniowej tworzyć małe i zróżnicowane zespoły.

Trzy najważniejsze dla Nelsey i Brownie (2012) czynniki – w kontekście promowania spójności pokoleniowej – zostały wymienione już w tytule ich artykułu. Są to kolejno: efektywne przywództwo (*effective leadership*), praca zespołowa (*teamwork*) oraz mentoring. Najciekawszym czynnikiem wydaje się tu mentoring, który nie pojawił we wcześniej przywołanych pracach.

W artykule omawiającym tematykę pracy zespołowej dla inżynierów budownictwa (Tomek, 2011) znalazł się wątek dotyczący wyboru członków zespołu. Sposób doboru członków zespołów międzypokoleniowych (losowy lub celowy – np. w oparciu o kompetencje: wiedzę, umiejętności i postawy) wydaje się ważny i będzie przedmiotem dalszych badań autora.

Natomiast w artykule Kalmpourtzisa i in. (2018) poruszono kwestię udzielania (i otrzymywania) informacji zwrotnej przez dorosłych dołączonych do zespołu (złożonego z dzieci) pracującego nad prostymi grami. Niezwykle interesujące wydają się obserwacje dotyczące wpływu zróżnicowania poziomu intensywności w przekazywaniu informacji zwrotnej na pracę tych zespołów.

Zapytania poszerzające pole poszukiwań dostarczyły do analizy treści czterech – różnego typu – przeglądów literatury. Pierwsza z prac (Lyons, Kuron, 2014) dotyczy różnic pokoleniowych w miejscu pracy. Analiza tekstu pozwoliła wyodrębnić nastawienie do pracy (*work attitudes*) jako przedmiotowy czynnik. W artykule Stevanin i in. (2018) jako poszukiwany czynnik wybrano zarządzanie środowiskiem pracy (jako wyraz autonomii pracowników). W przeglądzie (Bennett i in., 2012) zwrócono uwagę na warunki skutecznego transferu wiedzy pomiędzy pokoleniami. Czynnikiem zasługującym na uwagę jest w tym przypadku możliwość projektowania swojego miejsca pracy zespołowej, także w kontekście przygotowania przestrzeni dla działań z obszaru mentoringu. Ostatnia publikacja (Burton i in., 2019) to najnowszy z analizowanych przeglądów literatury. Zauważono, że angielski wyraz *conflict* pojawia się w tym tekście aż 48 razy (jako samodzielny wyraz lub rdzeń innego wyrazu). To wpłynęło na wybór ostatniego poszukiwanego czynnika, którym jest konflikt pomiędzy członkami zespołu.

Przegląd tekstów witryny Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders miał za zadanie ukazać kontekst dla prowadzonych poszukiwań przedmiotowych czynników w oparciu o teksty szarej literatury. Sformułowane w wyszukiwarce Google zapytanie (z ograniczeniem wyników do witryny <https://hbr.org>) dostarczyło 3 pozycji. Poniżej zostaną krótko opisane wybrane problemy współpracy międzypokoleniowej, które poruszono w tych publikacjach.

Pierwszy chronologicznie artykuł (Irving, 2018) zwraca uwagę na starszych pracowników jako tych, którzy w swoim miejscu pracy zapewniają stabilność emocjonalną, umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, zniuansowane myślenie i instytucjonalne *know-how*. Ich wskazówki i wsparcie poprawiają wydajność i współpracę międzypokoleniową. Drugi tekst (Waldman, 2021) traktuje o zarządzaniu zespołem wielopokoleniowym. Autorka zachęca, aby „rzucić wyzwanie” szkodliwym stereotypom dotyczącym wieku. Wyjaśnia, że kiedy nie możemy się z kimś porozumieć z powodu różnic pokoleniowych, często uciekamy się do używania szkodliwych stereotypów i obwiniamy siebie nawzajem za możliwe do rozwiązania problemy. W rezultacie negatywnie wpływa to na wydajność naszej pracy. Autorzy trzeciego artykułu (Sabatini Hennelly, Schurman, 2023) zachęcają do zapewnienia bezpieczeństwa psychicznego pracownikom i zaznaczają, że jest ono kluczem do posiadania wydajnych zespołów. Przydatna tu może okazać się koncepcja wzajemnego (dwukierunkowego) mentoringu w zespołach wielopokoleniowych.

4. Dyskusja

W tabeli 4.3 zgromadzono 12 czynników pojawiających się w literaturze, które można traktować jako zbiór szans (+) i zagrożeń (-) dla współpracy w zespołach międzypokoleniowych. Jako szansę (+) wstępnie oceniono (na podstawie przeglądu literatury) 4 czynniki: szybką integrację, mentoring, małe i zróżnicowane zespoły oraz projektowanie miejsca swojej pracy. Jako możliwe zagrożenie (-) oznaczono 2 czynniki: różnice w postrzeganiu oczekiwań oraz konflikt pomiędzy członkami zespołu.

Pozostałe 6 czynników zostało w tabeli 4.3 oznaczone symbolem (+/-), co oznacza, że dany czynnik może stać się dla zespołu międzypokoleniowego albo szansą, albo zagrożeniem. Tu dużą rolę będzie odgrywać sposób organizacji pracy zespołów oraz samo zarządzanie danym czynnikiem (i związanym z nim ryzykiem).

Na zebrane w tabeli 4.3 przedmiotowe czynniki można również spojrzeć z perspektywy: (1) indywidualnej (członka zespołu), (2) zbiorowej (całego zespołu) lub (3) organizacji pracy. W pierwszym przypadku należałoby wskazać: różnice w postrzeganiu oczekiwań, nastawienie do pracy, umiejętność udzielenia (i odebrania) informacji zwrotnej, mentoring indywidualny, skłonność do popadania w konflikty. W drugim przypadku mamy: szybką integrację, zarządzanie komunikacją i uczeniem się w zespole, mentoring grupowy, zarządzanie środowiskiem pracy (autonomia zespołu). Trzecia grupa obejmuje: wybór członków

zespołu, rotacje liderów w ramach zespołu, tworzenie małych i zróżnicowanych zespołów oraz projektowanie miejsca pracy dla zespołu.

Dla autora ważny jest także wpływ zidentyfikowanych czynników na proces grupowego uczenia się w zespołach międzypokoleniowych. Można wskazać przedmiotowe czynniki, które lokują się w trzech, powiązanych ze sobą i kluczowych dla procesu nauczania/uczenia się osób dorosłych obszarach: (1) motywacja, (2) komunikacja, (3) informacja zwrotna. Do pierwszego obszaru zaliczymy: nastawienie do pracy, projektowanie miejsca swojej pracy, zarządzanie środowiskiem pracy (autonomię zespołu); do drugiego: zarządzanie komunikacją i uczeniem się, różnice w postrzeganiu oczekiwań; do trzeciego: udzielanie i otrzymywanie informacji zwrotnej.

Wybrane teksty szarej literatury zachęcają do działań, które są ukierunkowane na wykorzystanie (czasami trudnego do zauważenia) potencjału zespołów międzypokoleniowych. Dokonana w tym artykule identyfikacja czynników ma umożliwić autorowi – w toku dalszych badań – wypracowanie i ocenę mechanizmu grupowego uczenia się w takich zespołach.

5. Zakończenie

Celem badań była identyfikacja szans i zagrożeń dla współpracy w zespołach międzypokoleniowych. W toku semisystematycznego przeglądu literatury indeksowanej w bazie Google Scholar i Scopus zidentyfikowano następujące szanse: szybka integracja, małe i zróżnicowane zespoły, mentoring, projektowanie miejsca pracy dla zespołu; oraz zagrożenia: różnice w postrzeganiu oczekiwań pomiędzy członkami zespołu i możliwość pojawiania się konfliktów. Połowa zidentyfikowanych czynników może stanowić szansę lub zagrożenie. To na nie należy szczególnie zwrócić uwagę, organizując pracę zespołów międzypokoleniowych. Warto, aby te czynniki sprzyjały twórczej współpracy w zespołach. Do tej grupy można zaliczyć: zarządzanie komunikacją i uczeniem się, zarządzanie rotacją liderów, wybór członków zespołu, komunikację pomiędzy członkami zespołu (otrzymywanie informacji zwrotnej), kształtowanie odpowiedniego nastawienia do pracy i zarządzanie środowiskiem pracy.

Pozycje szarej literatury sygnalizują potrzebę uczenia się współpracy w zespołach międzypokoleniowych, uczenia się „pomiędzy pokoleniami”. Możemy to robić, doceniając rolę starszych pracowników, odrzucając stereotypy dotyczące wieku i próbując nietradycyjnego (dwukierunkowego) mentoringu.

Przeprowadzona identyfikacja i wstępna ocena czynników decydujących o organizacyjnym powodzeniu (lub zagrożeniu niepowodzeniem) prac zespołów międzypokoleniowych jest ważnym wstępem do dalszych badań autora. Zidentyfikowane czynniki zostaną wykorzystane w planowaniu badań w modelu

Design Research, dotyczących sieci współpracy zespołów międzypokoleniowych jako formy grupowego uczenia się.

Bibliografia

1. Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>.
2. Bennett, J., Pitt, M., Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>.
3. Burton, C.M., Mayhall, C., Cross, J., Patterson, P. (2019). Critical elements for multi-generational teams: A systematic review. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(7/8), 369–401. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075>.
4. Creswell, J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
5. Eurostat – Statistics Explained. (2020). *Struktura ludności i starzenie się społeczeństwa*. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=510095>.
6. Gregory, A.T., Denniss, A.R. (2018). An Introduction to Writing Narrative and Systematic Reviews – Tasks, Tips and Traps for Aspiring Authors. *Heart, Lung and Circulation*, 27(7), 893–898. <https://doi.org/10.1016/j.hlc.2018.03.027>.
7. Irving, P. (2018). *When No One Retires*. *Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders*. <https://hbr.org/2018/11/when-no-one-retires> (data dostępu: 10.05.2023).
8. Kalmpourtzis, G., Vrysis, L., Ketsiakidis, G. (2018). *The Role of Adults in Giving and Receiving Feedback for Game Design Sessions with Students of the Early Childhood*. W: M.E. Auer & T. Tsiatsos (red.), *Interactive Mobile Communication Technologies and Learning* (s. 266–275). Cham: Springer International Publishing.
9. Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych. Przewodnik dla studentów, doktorantów i nie tylko*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
10. Lyons, S., Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>.
11. Nelsey, L., Brownie, S. (2012). Effective leadership, teamwork and mentoring – Essential elements in promoting generational cohesion in the nursing workforce and retaining nurses. *Collegian*, 19(4), 197–202. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2012.03.002>.
12. Sabatini Hennelly, D., Schurman, B. (2023). Bridging Generational Divides in Your Workplace. *Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders*. <https://hbr.org/2023/01/bridging-generational-divides-in-your-workplace> (data dostępu: 10.05.2023).
13. Stevanin, S., Palese, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., Kvist, T. (2018). Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method sys-

- tematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1245–1263. <https://doi.org/10.1111/jan.13538>.
14. Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E., Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2–24. Cambridge Core. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x>.
 15. Tay, A. (2011). Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249–255.
 16. Tomek, S. (2011). Developing a Multicultural, Cross-Generational, and Multidisciplinary Team: An Introduction for Civil Engineers. *Leadership and Management in Engineering*, 11(2), 191–196. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000119](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000119).
 17. Waldman, E. (2021). How to Manage a Multi-Generational Team. Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders. <https://hbr.org/2021/08/how-to-manage-a-multi-generational-team> (data dostępu: 10.05.2023).

Uproszczenia w sprawozdaniach finansowych sporządzanych w warunkach zagrożenia kontynuacji działalności

Artur Hołda, Rafał Marciniak

1. Wprowadzenie

Celem sprawozdań finansowych jest dostarczenie odbiorcom użytecznych informacji liczbowych i słownych na temat sytuacji i działalności jednostki (Elliott, Elliott, 2019, s. 701), a konkretnie: sytuacji majątkowej i finansowej oraz o wyniku finansowym. Celu tego nie da się osiągnąć bez przestrzegania zasady jasnego i rzetelnego obrazu. Co prawda, pojęcia jasnego i rzetelnego obrazu (ang. *true and fair view*) polskie przepisy rangi ustawowej nie definiują, niemniej w sprawie tej zajął stanowisko Komitet Standardów Rachunkowości, a wyjaśniając je odniósł się również do źródeł międzynarodowych, w tym Unii Europejskiej, Wielkiej Brytanii i USA.

Zasadzie jasnego i rzetelnego obrazu nie przeczy generalna klauzula dopuszczalności stosowania uproszczeń, wyrażona w Art. 4 ust. 4. UoR, pod warunkiem, że nie wywierają one istotnie ujemnego wpływu na rzetelne i jasne przedstawienie sytuacji. Co więcej, jednostki mają obowiązek niestosowania „zwykłych” przepisów UoR, gdyby – w wyjątkowych przypadkach – stosowanie określonego przepisu ustawy nie pozwoliło rzetelnie i jasno przedstawić sytuacji majątkowej, finansowej i wyniku finansowego. Przepis Art. 4 ust. 1b. przewiduje wprost, aby w takich wyjątkowych przypadkach kierownik jednostki postąpił, kierując się nadrzędną zasadą jasnego i rzetelnego obrazu, zobowiązuje go jednak do uzasadnienia przyczyn i określenia w informacji dodatkowej niepożądanego wpływu, jaki przepis niezastosowany by wywarł.

Opisywany system nakazów i zakazów kształtował się w głównej mierze w warunkach, gdy „normalną” sytuacją był ogólny – w sensie makroekonomicznym – brak niepewności co do możliwości kontynuowania działalności

w dającej się przewidzieć przyszłości (Biadacz, 2016, s. 21–29), czyli taki stan spraw, o jakim mówi Art. 5 ust. 2 UoR. Przed ogólnoswiatową pandemią COVID-19 raczej nie zajmowano się istotną niepewnością co do możliwości kontynuowania działalności w innym kontekście niż np. zagrożenie upadłością lub dającymi się stwierdzić przesłankami przyjęcia braku założenia kontynuowania działalności (jak podkreślano: ze znaczącą pewnością) (Hołda, 2021, s. 80). Dopiero zdarzenia kilku ostatnich lat, m.in. wspomniana pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę, zauważalny wzrost inflacji i stóp procentowych, większe niż wcześniej zmiany kursu walut obcych, zła sytuacja na rynku pracy i rynku dostaw (tj. rosnące wymagania płacowe, malejąca dostępność wykwalifikowanych pracowników, gorsza dostępność surowców, rosnące ceny paliw i energii, zachwiana trwałość łańcuchów logistycznych itd.) sprawiły, że zaczęto bardziej zajmować się problemem zagrożenia kontynuacji działalności. Na tym właśnie tle w Polsce wydano m.in. szereg rekomendacji Komitetu Standardów Rachunkowości i uchwalono odrębny, nowy Krajowy Standard Rachunkowości nr 14 pt. „Kontynuacja działalności oraz rachunkowość jednostek przy braku kontynuowania działalności”. Na świecie podobne kroki podjęły odpowiednie gremia w różnych krajach oraz organizacje międzynarodowe: wydano np. Alert Rady Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej i Usług Atestacyjnych (IAASB) pt. „Kontynuacja działalności w obecnie zmieniającym się środowisku – Rozważania dotyczące badania w zakresie wpływu COVID-19” lub opracowanie Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC) pt. „Lista kontrolna kontynuacji działalności przez małe przedsiębiorstwa – Jak przetrwać i dobrze prosperować po zakończeniu pandemii COVID-19?”.

Analiza wspomnianych wyżej rekomendacji, stanowisk, standardów, alertów i innych opracowań prowadzi do wniosku, że dla zachowania zasady jasnego i rzetelnego obrazu, a jednocześnie mając na uwadze założenia kontynuowania działalności (ang. *going concern assumption*), wymagania względem kierownika jednostki, prowadzenia ksiąg rachunkowych i sporządzania sprawozdań finansowych (oraz sprawozdań zarządów z działalności i sprawozdań biegłych rewidentów z badań) na pewno się zmieniają, o ile nie znacząco rosną!

Jak się zatem mają (na gruncie polskich przepisów) zmiany zasad wycen aktywów i tworzenie rezerw na przewidywane dodatkowe koszty spowodowane zaniechaniem lub utratą zdolności do kontynuowania działalności (wymagane wg Art. 29 UoR) do zachowania w polityce rachunkowości zasady jasnego i rzetelnego obrazu z Art. 4 ust. 1 UoR? Czy spełnienie ReKS oraz wymagań KSR-14 w jakiś szczególny sposób wpływa na stosowanie dozwolonych innymi przepisami uproszczeń w takich jednostkach, w których kierownik jednostki stwierdza istotną niepewność w zakresie kontynuowania działalności lub uznaje

zagrożenie jej kontynuacji za pewne lub znacząco pewne? Czy ujawniają się w takich sytuacjach jakieś dodatkowe obowiązki? Czy da się określić jakąś hierarchię (Bielecki i in., 2019, s. 21) lub kolejność przy stosowaniu uproszczeń dla realizacji stawianych celów?

Na potrzeby niniejszego artykułu zastrzega się ograniczenie rozważań ściśle do problematyki uproszczeń w sprawozdaniach finansowych. Kwestie np. skonsolidowanych sprawozdań finansowych, sprawozdań z działalności i innych, związanych ze sprawozdaniami finansowymi np. sprawozdań z badania sprawozdania finansowego sporządzanych przez biegłych rewidentów lub sprawozdań w jakimś sensie „podobnych” do sprawozdań finansowych, np. sprawozdań do celów przekształcenia, o których mowa w KSH, pisemnych sprawozdań zarządcy sukcesyjnego, sprawozdań merytorycznych organizacji pożytku publicznego itp. nie bierze się w niniejszym artykule pod uwagę.

2. Odstępstwa, alternatywy wyboru metod, zwolnienia z mocy prawa i uproszczenia

Ogólnie obowiązujące przepisy UoR wraz z uzupełniającymi je standardami krajowymi i międzynarodowymi zdają się inaczej regulować kwestie stosowania dopuszczalności pewnych odstępstw, stosowania alternatyw dla wyboru jakiejś metody postępowania spośród dopuszczanych prawem bilansowym, zwolnień z mocy prawa (bywa że pod pewnymi warunkami) od sposobu działania, które zasadniczo obowiązuje wszystkich innych oraz – wreszcie, w ścisłym tych słów znaczeniu – kwestię stosowania uproszczeń.

Za odstępstwa w rachunkowości można uznać pewne mniej istotne ułatwienia w prowadzeniu inwentaryzacji i prowadzeniu ksiąg rachunkowych czy, ogólnie mówiąc, dokumentacji księgowej i procedurach księgowych, na mniej więcej takich zasadach jak odstępstwa i ułatwienia w procedurach prawa administracyjnego lub podatkowego (Dzwonkowski, Zgierski, 2006, s. 656). Może zatem chodzić np. o dopuszczenie stosowania w księgach dowodów zastępczych, albo dopuszczenie zaniechania umieszczania na dowodach księgowych pewnych danych, albo dopuszczenie braku podpisów pewnych osób w zamian za umieszczenie znaków je identyfikujących lub odtworzenie ich podpisów mechanicznie (zob. Art. 20. ust 4, Art. 21 ust. 1a, ust. 2, ust 4 UoR) itp. Nie jest jednak w tym znaczeniu odstępstwem lub ułatwieniem w prowadzeniu rachunkowości np. zezwolenie na prowadzenie tylko uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów na zasadach i warunkach określonych w UoR, zamiast prowadzenia całych ksiąg rachunkowych, dla określonych grup organizacji pożytku publicznego (zob. Art. 2 ust. 5 i ust. 6 UoR). Odstępstwo lub ułatwienie mają znaczenie

czysto techniczne i tylko takie, że skorzystanie z nich, nie oznacza wyprowadzenia jednostki poza system zasad rachunkowości lub zmianę miejsca jednostki w tym systemie. Zastosowanie odstępstw lub ułatwień nie prowadzi do istotnych zmian w polityce rachunkowości, nie wpływa (jako takie) na wycenę aktywów i pasywów oraz ustalenie wyniku finansowego oraz na sposób, formę i treść sporządzania sprawozdań finansowych. Może jednak mieć pewien (techniczny – podkreślmy!), wpływ na prowadzenie ksiąg rachunkowych i prowadzenie inwentaryzacji. W tym właśnie, czysto technicznym, kontekście np. ReKS-2022 podtrzymuje rekomendację wyrażoną wcześniej w ReKS-Cov19 co do składu zespołów spisowych lub przeprowadzenia kontrolnego spisu z natury w miarę, gdy ustąpią okoliczności ograniczonego dostępu do przedmiotu inwentaryzacji.

Alternatywy wyboru jednej z równoważnych metod nie są w rachunkowości uproszczeniem, nawet jeśli przy ich wyborze bierze się w jakiś sposób pod uwagę także względną „prostotę” ich zastosowania. Przykładem może być wybór np. jednej z czterech metod ustalania wartości rozchodu składników zapasów. Przypomnijmy, że wg Art. 34. ust. 4 UoR do ustalenia wartości rozchodu zapasów – jako równoważne metody względem siebie i prawa – zastosować można metodę cen przeciętnych, metodę FIFO, metodę LIFO lub metodę szczegółowej identyfikacji. Przy korzystaniu z alternatyw jest dopuszczalne, aby w wymiarze liczbowym wyniki stosowania różnych metod były różne. Tak czytamy m.in. w ReKS-2022: „3.10 (...) Zastosowanie metody FIFO sprzyja bardziej realnej wycenie zapasów, ale w większym stopniu może zniekształcać wynik finansowy. Z kolei zastosowanie metody LIFO przyczynia się do urealnienia wyniku finansowego, ale może zniekształcać wartość posiadanych zapasów (czasem nawet znaczące zaniżenie ich wartości)”. Przyjmuje się, że w granicach dopuszczanych prawem, doborem alternatywnych metod rachunkowych można w sposób legalny wpływać na prezentację sytuacji ekonomicznej i finansowej oraz na wynik finansowy jednostki. Stanowisko względem zastosowania dzięki temu nawet pewnej tzw. „kreatywnej księgowości”, jest ugruntowane zarówno w literaturze polskiej jak i światowej (Ronen, Yaari, 2008, s. 6–8), o ile rozumiemy przez „kreatywną księgowość” za A. Hołdą, „taki wybór i implementacje metod wyceny i prezentacji kategorii ekonomicznych (głównie w ramach sprawozdania finansowego), który jest zgodny z prawem oraz normami rachunkowości, ponadto jest etyczny i podlega ujawnieniu, a służy osiągnięciu celu twórcy informacji ekonomicznej” (Hołda, 2006, s. 33). Na straży spełnienia nadrzędnego celu zachowania zasady rzetelnego i jasnego obrazu stoi bowiem szereg innych zasad rachunkowości, z których zachowania stosowanie dozwolonych alternatyw oczywiście nie zwalnia (czyli np. zasada ciągłości, porównywalności, przewagi treści ekonomicznej itd.). Istotą korzystania z alternatyw, jako wyboru metod rachunkowych,

jest stosowanie ich konsekwentnie, systemowo w odniesieniu do ksiąg rachunkowych i sprawozdania finansowego konkretnej jednostki z intencją ewentualnych zmian w jednych obszarach rachunkowości, w miarę zmiany metod w innych. Cechą alternatyw jest niekiedy możliwość wyboru również takiej metody postępowania, która co prawda nie jest opisana w UoR, jeśli mimo to spełnia postawione w ustawie cele, np. tzw. „inna metoda” określenia stopnia zaawansowania niezakończonych usług budowlanej (zob. Art. 34a. ust. 2 pkt 4) UoR).

Zwolnienia z mocy prawa w stosowaniu pewnych zasad rachunkowości zazwyczaj prowadzą do „uprawnionej rezygnacji z czegoś”, na tle obowiązków innych uczestników systemu. Zwolnienia z mocy prawa nie są jednak uproszczeniami w prowadzeniu ksiąg rachunkowych, ponieważ odnoszą się do sytuacji, w których prawo zawiera jednoznaczną dyspozycję, aby określona jednostka (np. jednostka mikro) po prostu czegoś nie robiła. Oczywiście można się domyślać, że być może ogólną intencją takich zwolnień jest w potocznym tych słów znaczeniu wprowadzanie „jakiś uproszczeń dla kogoś”, ale po pierwsze, zastosowanie przepisu zawierającego zwolnienie z mocy prawa nie wymaga od jednostki nic więcej ponad zastosowanie się do takiego przepisu (powinność pasywna, powstrzymanie się od działania w wymaganym zakresie), po drugie, przy zwolnieniach z mocy prawa nie ma sensu analiza celu stosowania zwolnienia (jest, bo obowiązuje – *lac. ipso iure ex lege*). Przykładem zwolnienia z mocy prawa w rachunkowości jest dyspozycja Art. 28a UoR, która brzmi: „Jednostka mikro nie wycenia aktywów i pasywów według wartości godziwej i skorygowanej ceny nabycia”. Zwolnienie z mocy prawa ogranicza więc – co do tego, czego zwolnienie dotyczy – cały system rachunkowości. Nie upraszcza go, ale kształtuje. Nie jest więc prawidłowe traktowanie uproszczeń w zakresie rachunkowości i zwolnień z mocy prawa, jako sytuacji tego samego rodzaju. Nie można się zgodzić z takim podejściem wyrażonym przez J. Chluskę (2016, s. 64–68).

Uproszczenia *sensu stricto* polegają na możliwości skorzystania w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych, prowadzenia inwentaryzacji, wycen aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego, a także przy sporządzaniu sprawozdań finansowych, z przewidzianych prawem uproszczeń, pod warunkiem jednak nienaruszenia generalnej klauzuli dopuszczalności stosowania uproszczeń wyrażonej w Art. 4 ust. 4. UoR: „Jednostka może w ramach przyjętych zasad (polityki) rachunkowości stosować uproszczenia, jeżeli nie wywiera to istotnie ujemnego wpływu na realizację obowiązku określonego w ust. 1”, czyli bez ujemnego wpływu na rzetelne i jasne przedstawienie sytuacji majątkowej i finansowej oraz na wynik finansowy. Klauzulę generalną stosowania uproszczeń uzupełnia zasada istotności przy sporządzaniu sprawozdania finansowego, która polega na tym, że w myśl art. 4 ust. 4a. „Stosując przepisy ustawy, jednostka kieruje się

zasadą istotności. Informacje wykazywane w sprawozdaniu finansowym oraz skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym należy uznać za istotne, gdy ich pominięcie lub zniekształcenie może wpływać na decyzje podejmowane na ich podstawie przez użytkowników tych sprawozdań. Nie można uznać poszczególnych pozycji za nieistotne, jeżeli wszystkie nieistotne pozycje o podobnym charakterze łącznie uznaje się za istotne”.

W odniesieniu zatem do uproszczeń należy podkreślić, że w odróżnieniu od odstępstw (i ułatwień) technicznych, alternatyw wyboru metod oraz zwolnień z mocy prawa, uproszczenia charakteryzują się tym, że mają następujące cechy występujące łącznie, zebrane w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Charakterystyka uproszczeń sensu stricto w rachunkowości

Cecha	Opis
Fakultatywność	Skorzystanie zależy od decyzji kierownika jednostki, wyboru dokonuje się aktywnie, poprzez wprowadzenie konkretnego uproszczenia do polityki rachunkowości lub sposobu sporządzania sprawozdania finansowego.
Podstawa prawna	Zawsze uregulowane wprost w konkretnym przepisie lub przepisach UoR.
Zakres przedmiotowy	Dotyczyć co najmniej jednego z aspektów polityki rachunkowości lub sporządzania sprawozdań finansowych.
Wpływ na sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy	Istnieje ustawowe domniemanie, że ich stosowanie nie wpływa na sytuację ekonomiczną i finansową oraz wynik finansowy jednostki. Kierownik jednostki, w razie oceny, że zastosowanie konkretnego uproszczenia narusza zasadę rzetelnego i jasnego obrazu, zobowiązany jest z niego zrezygnować.
Istotność ujawniana w SF	Uznaje się je za istotne i obowiązkowo muszą być opisane i ujawniane w treści tej części sprawozdania finansowego, w której jednostki w zależności od ich statusu wg UoR opisują zasady przyjęte przy prowadzeniu ksiąg rachunkowych i sporządzaniu sprawozdania finansowego.

Źródło: opracowanie własne.

W odróżnieniu od odstępstw (i ułatwień) uproszczenia uważa się za istotne. W przeciwieństwie do alternatyw z UoR przyjmuje się domniemanie neutralności uproszczeń dla rzetelności i jasności sytuacji majątkowej i finansowej oraz prezentacji wyniku finansowego jednostki (zob. m.in. Art. 49a UoR). Natomiast inaczej niż zwolnienia z mocy prawa, uproszczenia wymagają aktywnego z nich skorzystania przez jednostkę, np. podjęcia uchwały organu właścicielskiego, a nie tylko identyfikacji zwolnienia i podporządkowania się mu z mocy ogólnie obowiązującego przepisu.

3. Uproszczenia zasad rachunkowości w warunkach braku zagrożenia działalności

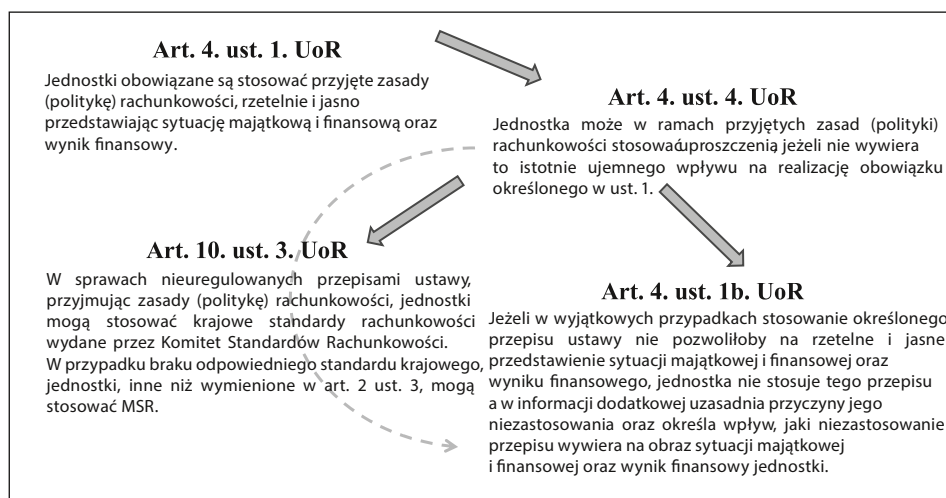
Należy przypomnieć, że zgodnie z Art. 5 ust. 1 UoR przyjęte zasady (politykę) rachunkowości należy stosować w sposób ciągły, dokonując w kolejnych latach obrotowych jednakowego grupowania operacji gospodarczych, wyceny aktywów i pasywów, w tym także dokonywania odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych, ustalania wyniku finansowego i sporządzania sprawozdań finansowych tak, aby za kolejne lata informacje z nich wynikające były porównywalne. Natomiast art. 29 UoR nakazuje odmienne „niż zwykle” zachowanie kierownikom jednostek, którzy nie mogą przyjąć założenia, że jednostka będzie kontynuowała w dającej się przewidzieć przyszłości działalność w niezmiernym istotnie zakresie, bez postawienia jej w stan likwidacji lub upadłości.

KSR-14 oraz seria rekomendacji Komitetu Standardów Rachunkowości odnoszą się właśnie do sytuacji, gdy występuje znacząca niepewność lub istotna niepewność na poziomie działania jednostki, bądź ma się do czynienia z działaniem w warunkach niepewności (w znaczeniu niepewności makroekonomicznej). Wnioski dla prowadzenia ksiąg, ustalania polityki rachunkowości i sporządzania sprawozdań finansowych należałoby omówić oddzielnie, względem uproszczeń *sensu stricto* oraz wobec zasad korzystania z odstępstw, alternatyw wyboru metod i obowiązkowych zwolnień z mocy prawa. Niniejszy artykuł dotyczy uproszczeń *sensu stricto*, dlatego dokonuje się przeglądu tychże w warunkach „zwykłych”, czyli w warunkach braku zagrożenia działalności, dzieląc je wstępnie na uproszczenia dotyczące zasad (polityki) rachunkowości oraz uproszczenia dotyczące zasad, formy i treści sporządzania sprawozdań finansowych.

Podkreślenia wymaga, że zaproponowana klasyfikacja instrumentów rachunkowych i ograniczenie tematu niniejszego artykułu do omówienia związków między niepewnością w kontynuowaniu działalności, względnie między stanem ZKD – a tylko uproszczeniami (*sensu stricto*), wyłącza w konsekwencji z prowadzonych dalej rozważań, omawianie wpływu przez Art. 29 UoR na np. kasowanie niektórych zwolnień z mocy prawa lub części alternatyw wycen aktywów i pasywów. Paradoksalnie, wykazane dalej zostanie, że pewne uproszczenia stają się w stanie ZKD obowiązkowymi zwolnieniami (np. leasing należy prowadzić i prezentować w ZKD wyłącznie wg takich reguł, jakie w „normalnych” warunkach wynikałyby z dobrowolnego stosowania uproszczenia z Art. 3 ust. 6 UoR), a inna część z uproszczeń staje się wyłączona lub ograniczona. Przy zagrożeniach natomiast, ma się do czynienia z podwyższeniem wymagań przy stosowaniu uproszczeń wobec rozpoznawania ich ewentualnego, istotnie

negatywnego wpływu na rzetelność i jasność prezentacji obrazu jednostki (nazywa się to w niniejszym artykule „wrażliwością na warunki niepewności”).

Omawiając możliwe zmiany przy stosowaniu uproszczeń w razie stwierdzenia przez kierownika jednostki zagrożeń dla kontynuowania działalności, należy przyjąć hierarchię dokładnie taką samą, jak ogólna hierarchia systemowa w prawie bilansowym wyrażona w Art. 10 ust. 3 UoR, czyli w pierwszej kolejności należy stosować przepisy UoR. Jeśli sprawy nie są uregulowane przepisami UoR, stosować krajowe standardy rachunkowości. W trzeciej kolejności sięga się do MSR. Schemat postępowania ilustruje rysunek 5.1.



Rysunek 5.1. Schemat postępowania w zakresie dopuszczalności stosowania uproszczeń wg UoR

Źródło: opracowanie własne.

Specjalne zachowanie względem zmian polityki rachunkowości i zasad sporządzenia sprawozdania finansowego nakazuje Art. 29 UoR. Niemniej wymagane uzupełnienie regulacji ustawowej przepisami krajowych standardów rachunkowości (konkretnie KSR-14) wraz z odniesieniem się do stanowisk i rekomendacji Komitetu Standardów Rachunkowości prowadzi do wniosku, że kierownicy jednostek zobowiązani są do zidentyfikowania w sumie czterech stanów pewności bądź niepewności względem kontynuowania działalności w dającej się przewidzieć przyszłości i w zależności od tego wdrożyć odpowiednie procedury postępowania przy korzystaniu z uproszczeń.

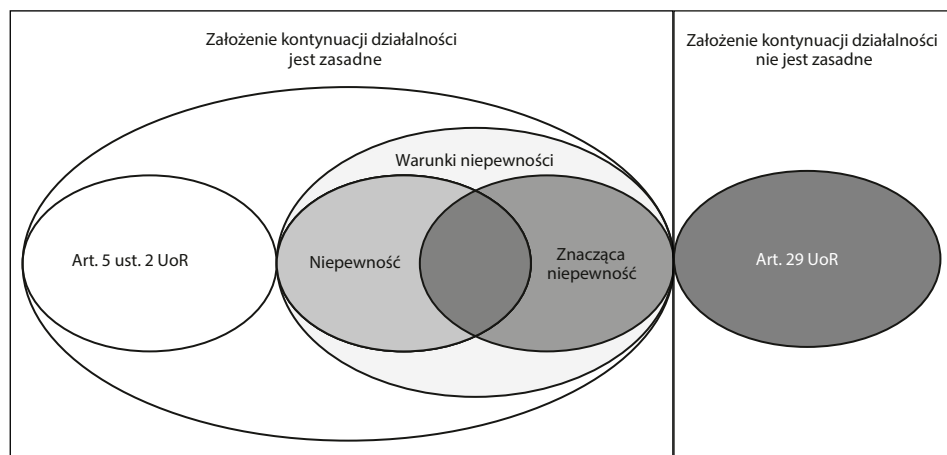
Stan pewności, że założenie, iż jednostka będzie kontynuowała w dającej się przewidzieć przyszłości działalność w niezmnieszonej istotnie zakresie, bez postawienia jej w stan likwidacji lub upadłości, jest zgodne ze stanem faktycznym

lub prawnym zarówno na dzień bilansowy, jak w dacie sporządzenia sprawozdania finansowego (zob. Art. 5 ust. 2 UoR).

Dwa warianty stanu niepewności: jeden to, taki stan, który sprawi, że założenie, iż jednostka będzie kontynuowała w dającej się przewidzieć przyszłości działalność w niezmnieszonej istotnie zakresie, jest zasadne, ale istnieją zdarzenia lub okoliczności, które mogą powodować niepewność co do zdolności jednostki do kontynuowania działalności, niemniej nie takie, aby niepewność ta była znacząca. Drugi stan, w którym założenie, iż jednostka będzie kontynuowała w dającej się przewidzieć przyszłości działalność w niezmnieszonej istotnie zakresie, jeszcze jest zasadne, ale już znacząco niepewne (a założenie kontynuowania działalności jest prawdziwe, głównie z przyczyn formalnych).

Stan pewności co do braku zdolności do kontynuacji działalności, a założenie kontynuacji nie jest zasadne.

Omawiane różnice względem pewności lub niepewności ilustruje rysunek 5.2.



Rysunek 5.2. Cztery stany niepewności względem zagrożenia kontynuowania działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schematu 2 w KSR-14.

3.1. Stan zdolności do kontynuacji działalności i braku zagrożeń

Nie wymaga dodatkowego omówienia w kontekście stosowania uproszczeń. Kierownik jednostki działa zgodnie z zasadą rzetelnego i jasnego obrazu.

3.2. Stan niepewności, ale bez niepewności znaczącej

Nie wymagałyby dodatkowego omówienia w kontekście stosowania uproszczeń do czasu zajścia na świecie zdarzeń, które skłoniły np. Komitet Standardów

Rachunkowości do wydania szeregu rekomendacji. Chodzi o wydarzenia bez precedensu w przeszłości, tj.: pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę oraz nagromadzenie niekorzystnych zjawisk gospodarczych (po części będących skutkiem wspomnianej pandemii i wojny, po części uwarunkowań politycznych). Chociaż rekomendacje nie mają rangi krajowego standardu rachunkowości, pełnią w systemie prawa bilansowego ważną rolę. W rekomendacji ReKS-2022 objaśniono np. pojęcie „niepewność” – rozumianej jako stan spowodowany zmianami otoczenia gospodarczego na skutek m.in. wzrostu inflacji i stóp procentowych, istotnymi zmianami kursów walut obcych, rosnącymi kosztami surowców i pracy, złą sytuacją na rynku energii i ciepła, które mogą mieć negatywny wpływ na działanie jednostki, w tym na zdolność do kontynuacji działalności.

Dlatego też, korzystanie z rekomendacji (ReKS-2022, ReKS-UA, ReKS-Cov19) skłania do gruntownego przemyślenia, czy w warunkach – makroekonomicznej – niepewności, dozwolone jest stosowanie wszystkich uproszczeń, bez naruszenia Art. 4a UoR w związku z Art. 4 ust. 1bUoR, czyli: czy niepewność nie wpływa na konieczność rewizji podejścia do przepisów dopuszczających stosowanie uproszczeń? Z tego więc powodu, wypada pokusić się o co najmniej ogólną analizę wrażliwości dozwolonych uproszczeń, na zmianę reguł w sytuacji wyjątkowej, tj. w stanie niepewności. Wyniki analizy prezentują tabele 5.2a, 5.2b i 5.2c.

Tabela 5.2a. Analiza wrażliwości uproszczeń dozwolonych w polityce rachunkowości dla wszystkich jednostek

Podstawa prawna i przedmiot uproszczenia	Ocena wrażliwości na stan niepewności	Wnioski wynikające z rekomendacji ReKS-2022
Art. 32 ust. 6 – (uproszczenie ws. stosowania amortyzacji jednorazowej dla środków trwałych o niskiej wartości początkowej)	Żadna	–
Art. 34 ust. 1 pkt 1) – (uproszczenie ws. wyceny materiałów i towarów w cenach zakupu)	Średnia, rekomendowane w warunkach inflacji są wszystkie metody wycen tzw. „bieżących”	Sytuację opisać w Części 9 Informacji Dodatkowej i objaśnić (jednostki małe i mikro odpowiednio)
Art. 34 ust. 1 pkt 2) – (uproszczenie ws. produkcji w toku)	Średnia, rekomendowane w warunkach inflacji są wszystkie metody wycen tzw. „bieżących”	Sytuację opisać w Części 9 Informacji Dodatkowej i objaśnić (jednostki małe i mikro odpowiednio)
Art. 34d – uproszczenie ws. nie dokonywania wyceny z tyt. przychodów i kosztów z nie zakończonych kontraktów na usługi, w tym usługi budowlane oraz tworzenia aktywów i rezerw z tego tytułu (...)	Duża, niepewność wymaga ustalenia w jakim stopniu uda się kontrakt zrealizować (poniesione koszty są znane, przyszłe przychody niepewne)	UoR zobowiązuje, aby istotność tego uproszczenia badana była w relacji udziału przychodów z niezakończonych usług na dzień bilansowy, do całości przychodów operacyjnych okresu sprawozdawczego
Art. 35 ust. 1 – (uproszczenie ws. pomijania kosztu obsługi inwestycji finansowych)	Mała lub żadna	–

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.2b. Analiza wrażliwości uproszczeń dozwolonych w polityce rachunkowości na stan niepewności dla jednostek małych i mikro nieprzekraczających limitów sumy bilansu, przychodu lub zatrudnienia w poprzednim roku obrotowym*

Podstawa prawna i przedmiot uproszczenia	Ocena wrażliwości a stan niepewności	Wnioski wynikające z rekomendacji ReKS-2022
Art. 3. ust. 6. ws. księgowania leasingu operacyjnego wg przepisów podatkowych (bez prezentacji w aktywach i zobowiązaniach)	Duża lub średnia	Dotyczy zwłaszcza tych jednostek, które zaciągnęły duże zobowiązania leasingowe z oprocentowaniem zmiennym
Art. 7 ust. 2a – (uproszczenie ws. nie stosowania ostrożnej wyceny przy wycenie wszystkich aktywów i pasywów i nie dokonywania odpisów aktualizujących, przez niektóre jednostki mikro)	Duża	Rola tworzenia rezerw w warunkach niepewności wzrasta, z zastrzeżeniem, że przypisywane muszą być konkretnym transakcjom w toku, a nie na „ogólnie” oczekiwane straty
Art. 28. ust. 4a. ws. nieuwzględnienia poziomu wykorzystania zdolności produkcyjnych przy obliczaniu kosztu wytworzenia produktu	Średnia lub mała, przeciwdziałanie polega na rezygnacji z uproszczenia	Dotyczy sytuacji gdy zmiana wykorzystania mocy produkcyjnych jest wynikiem kryzysu
Art. 28b. ust 1. ws. niestosowania specjalnych zasad wyceny i prezentacji instrumentów finansowych (RMF-FN)	Duża, przeciwdziałanie polega na zastosowaniu dyskonta do wycen	Dotyczy sytuacji gdy zachodzi duże uzależnienie od finansowania zewnętrznego, zmian kursu walut itd.
Art. 37. ust. 10. ws. nieustalania aktywów i rezerwy z tyt. podatku odroczonego	Mała	Dotyczy zwłaszcza, gdy istnieje duże ryzyko walutowe lub musiały drastycznie podniesiono wynagrodzenia

* ...o ile jednostka jest „nie emitentem”, czyli nie zalicza się do podmiotów o jakich mowa w Art. 3 ust. 1e UoR

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.2c. Analiza wrażliwości uproszczeń dozwolonych w polityce rachunkowości na stan niepewności dla jednostek małych i mikro dostępnych dla kontynuujących działalność jednostek małych i mikro pod warunkiem niewyłączenia ich z uproszczeń z powodu struktury kapitału

Podstawa prawna i przedmiot uproszczenia	Ocena wrażliwości na stan niepewności	Wnioski wynikające z rekomendacji ReKS-2022
Art. 7. ust. 2b, ust. 2c. ws. nie tworzenia odpisów aktualizujących wartość aktywów oraz tworzenia rezerw	Duża lub średnia	Dotyczy wielu rodzajów niepewności makroekonomicznej przekładającej się na indywidualną sytuację jednostki
Art. 32 ust. 7, ust. 8. oraz Art. 33 ust. 1 ws. prowadzenia amortyzacji i odpisów umorzenia środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych wg przepisów podatkowych	Mała lub żadna	Dotyczy sytuacji gdy nakłady będące faktycznie inwestycjami, prezentowane są nadal jako środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne
Art. 39. ust. 6. ws. nietworzenia rezerw na świadczenia pracownicze, w tym rezerwy emerytalne	Średnia lub mała	Dotyczy jednostek które mają niekorzystną strukturę zatrudnienia personelu lub musiały drastycznie podnieść wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne.

Dokonana ocena wrażliwości na potrzeby niniejszego artykułu ma charakter subiektywny i pogładowy. Ewentualne badania – np. ankiety i analiza danych finansowych pobranych od reprezentatywnej próby jednostek – może zmienić wyniki analizy na bardziej obiektywne.

Co do wpływu stanu niepewności na możliwość korzystania z uproszczeń w odniesieniu do wyboru sposobu sporządzania sprawozdania finansowego, można jedynie nadmienić, że racjonalnie rzecz ujmując, oczywiście sprawozdania finansowe sporządzane wg wzorów z Załączników nr 4 i nr 5 są w warunkach niepewności „gorsze” dla interesariuszy. Niemniej, ani UoR, ani wspomniane rekomendacje nie zawierają wytycznych do zmiany, tym bardziej, że jak wspomniano wcześniej, przepis Art. 49a UoR przyjmuje domniemanie spełnienia zasady jasności i rzetelności, niezależnie od wybranego przez jednostkę załącznika. Jedynie w KSR-14 odnajdujemy zalecenie, aby jednostki małe i mikro, umieszczały opis niepewności w warunkach ZKD we wprowadzeniu do sprawozdania finansowego, jako dodatkowy opis wynikający ze specyfiki jednostki.

3.3. Stan znaczącej niepewności

Analizując m.in. przepisy regulujące zamykanie ksiąg rachunkowych wg Art. 12 ust. 2 oraz ust. 3 i nast. UoR, a w sprawach nieuregulowanych, stosując KSR-14, dochodzi się do wniosku, że nie każdy stan faktyczny, w jakim jednostka „fizycznie” kończy działalność, jest stanem „formalnie” identyfikowanym, jako zobowiązujący do rozpoznania braku zdolności do kontynuacji działania. Pewność, co do braku założenia kontynuowania działalności, skutkującą jednocześnie obowiązkiem sporządzenia sprawozdania finansowego zgodnie z Art. 29 UoR, czyli stan przeciwny do okoliczności „zwykłych” – opisanych w Art. 5 ust. 2 – przepisy UoR oraz KSR-14 nakazują rozpoznać tylko w kilku przypadkach, o czym dalej w części artykułu poświęconej braku kontynuacji działania (zob. tabela 5.3).

Zatem w kontekście wpływu sytuacji znaczącej niepewności na stosowanie uproszczeń wymaga ona weryfikacji realnych podstaw stosowanych uproszczeń dokładnie w taki sam sposób, jak przedstawiają to tabele 5.2a, 5.2b i 5.2c. Co do wyboru sporządzenia sprawozdania w formie przewidzianej „uproszczonymi” Załącznikami nr 4 lub nr 5 do ustawy, również sytuacja się nie zmienia. Skądinąd jednak, niezależnie od stosowanych uproszczeń, znacząca niepewność wymaga większej liczby ujawnień i omówień w treści sprawozdania, w szczególności zwiększony nacisk kładzie się wtedy na przeprowadzenie przez kierownika jednostki analizy zagrożeń i podjętych środków zaradczych. Z tego więc powodu (pośrednio) kierownik jednostki w sytuacji znaczącej niepewności zrezygnuje

z takich uproszczeń, z których być może w stanie niepewności – ale niebędącej znaczącą – nie zrezygnowałyby.

3.4. Stan pewności względem braku założenia kontynuacji działalności

Przepisy zawierają zamknięty katalog zdarzeń, które uznaje się za warunki niekontynuowania działalności. Nie uznaje się za zakończenie działalności w sensie Art. 29 UoR i KSR-14 np. przekształcenia, zmiany formy prawnej itp., chociaż są to procesy, które zmierzają przeciw do zakończenia bytu przekształcanych lub zmieniających formę prawną jednostek. Niemniej, z uwagi na to, że we wspomnianych okolicznościach prawa obowiązki przekształcanych jednostek przejmuje jakiś inny, nowy podmiot, to lista zdarzeń obligujących do zastosowania art. 29 UoR jest ograniczona do pięciu, zebranych w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Zamknięty katalog zdarzeń uznawanych za spełnienie okoliczności z Art. 29 UoR

Podstawa prawna	Opis
Art. 29 ust. 2.	Postawienie jednostki w stan likwidacji lub upadłości.
Art. 29 ust. 2. (per analogiam)	Otwarcie takiego postępowania restrukturyzacyjnego, które otwiera się na podstawie prawomocnego zatwierdzenia przez sąd układu likwidacyjnego, w którego efekcie ma nastąpić zakończenie działalności przez jednostkę.
Art. 12. ust. 3d. (a contrario)	Otwarcie spadku w przypadku śmierci przedsiębiorcy w sytuacji, gdy działalność gospodarcza nie będzie kontynuowana przez przedsiębiorstwo w spadku.
Art. 5 ust. 2. (zob. KRS-14, Rozdział IV pkt 4.2)	Upływ czasu, jeśli w akcie założycielskim przewidziano działanie przez czas określony.
Art. 5 ust. 2.	... oraz taki stan faktyczny, gdy kierownikowi jednostki znana jest decyzja uprawnionego organu, w tym własna decyzja samego kierownika jednostki, o zaprzestaniu działalności i zakończeniu istnienia po dniu bilansowym, bez kontynuowania dotychczasowej działalności w jakiej bądź formie, np. przez nabywcę, przez jednostkę przejmującą, wydzieloną lub przekształconą itp.

Źródło: opracowanie własne.

W innych sytuacjach niż pięć wyżej wymienionych zastosowanie założenia kontynuacji działalności wymaga, co prawda, deklaracji w tej sprawie kierownika jednostki i posiadania pozytywnego uzasadnienia dla jego oceny zdolności do kontynuacji, niemniej wynika to wtedy z obowiązku zapewnienia tym samym także rzetelnego i jasnego obrazu jednostki w sprawozdaniu finansowym.

Przepisy Art. 29 ust. 1 UoR zobowiązują jednostkę do wyceny aktywów po cenach sprzedaży netto możliwych do uzyskania, nie wyższych od cen ich nabycia albo kosztów wytworzenia, pomniejszonych o dotychczasowe odpisy amortyzacyjne lub umorzeniowe, a także odpisy z tytułu trwałej utraty wartości. W takim przypadku jednostka jest również obowiązana utworzyć rezerwę na przewidywane dodatkowe koszty i straty spowodowane zaniechaniem lub utratą zdolności

do kontynuowania działalności, a przepis Art. 29a nakazuje, aby różnicę powstałą w wyniku wyceny oraz utworzenia rezerwy, o których mowa w ust. 1, odnieść na kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny. Zwolnienie z obowiązku sporządzania zestawienia zmian w kapitale własnym nie jest w świetle definicji uproszczeń *sensu stricto* uproszczeniem, ale zwolnieniem z mocy prawa.

Jak z tego wynika, stan pewności względem niekontynuowania działalności nie wpływa na ograniczenie wyboru sposobu sporządzenia sprawozdań finansowych wg wzoru z Załącznika nr 5 UoR, ponieważ dyspozycje przepisów Art. 29–29a UoR dotyczą polityki rachunkowości, czyli prowadzenia ksiąg rachunkowych, inwentaryzacji, dokonywania wycen aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego z odniesieniem różnic bilansu otwarcia na kapitał z aktualizacji wyceny.

Na pytanie, czy najbardziej „uproszczona” forma sprawozdania finansowego wg Załącznika nr 4 UoR jest w takiej sytuacji dopuszczalna, odpowiedź jest ogólnie twierdząca, z zastrzeżeniem, że sprawozdanie takie, chociaż dopuszczalne, zasadę zachowania jasnego i rzetelnego obrazu spełnia głównie na podstawie ustawowego domniemania. Realnie rzecz biorąc, dla interesariuszy w warunkach Art. 29–29a jest mało użyteczne.

Zatem należy poddać analizie wpływ dyspozycji Art. 29–29a, uzupełnianych o postanowienia KSR-14 na dopuszczalność stosowania uproszczeń. Z takim jednak zastrzeżeniem, że o ile w warunkach niepewności lub znaczącej niepewności analiza zmierzała „tylko” do zbadania wrażliwości każdego z uproszczeń na dalszą zasadność jego stosowania z uwagi na ewentualne naruszenie Art. 3 ust. 4 UoR w związku z Art. 4 ust. 1b UoR (czyli z uwagi na „wyjątkowość” sytuacji, wyłączającej być może stosowanie niektórych przepisów w celu zachowania zasady jasnego i rzetelnego obrazu), to w warunkach stwierdzonego braku możliwości kontynuowania działalności, czyli w jednej z pięciu opisanych wcześniej okoliczności, analiza prowadzi do bezwzględnego zakazu stosowania części uproszczeń. Wyniki analizy zebrano w tabelach 5.4a, 5.4b i 5.4c.

Tabela 5.4a. Analiza możliwości stosowania uproszczeń w polityce rachunkowości dla wszystkich jednostek w warunkach Art. 29 ust. 1 UoR

Podstawa prawna i skrócony opis uproszczenia	Dopuszczalność, wnioski i opis postępowania
Art. 32 ust. 6 – (uproszczenie ws. stosowania amortyzacji jednorazowej dla środków trwałych o niskiej wartości początkowej)	Niedopuszczalne, nie amortyzuje się składników majątku przeznaczonych do sprzedaży, a wartość księgowa pozostałych musi być doprowadzona do ich przewidywalnej wartości końcowej.
Art. 34 ust. 1 pkt 1) – (uproszczenie ws. wyceny materiałów i towarów w cenach zakupu)	Dopuszczalne dla towarów, częściowo dopuszczalne dla materiałów, ponieważ materiały produkcyjne wymagają wstępnie oceny, czy możliwe jest ukończenie produkcji i powstanie dobra, którego cena sprzedaży umożliwi odzyskanie nakładów na materiały.

cd. tabeli 5.4a

Podstawa prawna i skrócony opis uproszczenia	Dopuszczalność, wnioski i opis postępowania
Art. 34 ust. 1 pkt 2) – (uproszczenie ws. produkcji w toku)	Częściowo dopuszczalne, z tych samych powodów, jak dla zapasów materiałów, ponieważ materiały produkcyjne wymagają wstępnie oceny, czy możliwe jest ukończenie produkcji i powstanie dobra, którego cena sprzedaży umożliwi odzyskanie nakładów na materiały.
Art. 34d – uproszczenie ws. nie dokonywania wyceny z tyt. przychodów i kosztów z nie zakończonych kontraktów na usługi, w tym usługi budowlane oraz tworzenia aktywów i rezerw z tego tytułu (...)	Względem aktywów, uproszczenie staje się obowiązkowym zwolnieniem z mocy prawa dla wszystkich jednostek; Względem pasywów, uproszczenie przestaje obowiązywać (wszystkie rezerwy stają się obowiązkowe).
Art. 35 ust. 1 – (uproszczenie ws. pomijania kosztu obsługi inwestycji finansowych)	Nadal może być stosowane.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.4b. Analiza możliwości stosowania uproszczeń w polityce rachunkowości dla kontynuujących działalność jednostek małych i mikro nieprzekraczających limitów sumy bilansu, przychodu lub zatrudnienia w poprzednim roku obrotowym w warunkach Art. 29 ust. 1 UoR

Podstawa prawna i skrócony opis uproszczenia	Dopuszczalność, wnioski i opis postępowania
Art. 3. ust. 6. ws. księgowania leasingu operacyjnego wg przepisów podatkowych (bez prezentacji w aktywach i zobowiązaniach)	Uproszczenie staje się obowiązkowym zwolnieniem z mocy prawa od prezentacji leasingu w szyku otwartym z zastrzeżeniem weryfikacji utrzymania w księgach RMR z tyt. rozliczenia w czasie opłat wstępnych i niezależnie z obowiązkiem rozważenia utworzenia rezerwy na ewentualne koszty zerwania umów leasingowych.
Art. 7 ust. 2a – (uproszczenie ws. niestosowania ostrożnej wyceny przy wycenie wszystkich aktywów i pasywów i nie dokonywania odpisów aktualizujących, przez niektóre jednostki mikro)	Uproszczenie przestaje obowiązywać. Zarachowywanie odsetek, dokonywanie odpisów i tworzenie rezerw staje się obowiązkowe.
Art. 28. ust. 4a. ws. nieuwzględnienia poziomu wykorzystania zdolności produkcyjnych przy obliczaniu kosztu wytworzenia produktu	Dopuszczalne, z takimi zastrzeżeniami, jak do wyceny zapasów, doprowadzanej w razie potrzeby do wyceny w cenie sprzedaży, jeśli jest niższa od wyceny w kosztach wytworzenia.
Art. 28b. ust 1. ws. niestosowania specjalnych zasad wyceny i prezentacji instrumentów finansowych	Niedopuszczalna w tym znaczeniu, że wycena musi być prowadzona z zachowaniem zasad Art. 29.
Art. 37. ust. 10. ws. nieustalania aktywów i rezerwy z tyt. podatku odroczonego	Dopuszczalne bez zastrzeżeń (z uwzględnieniem zasady istotności).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.4c. Analiza możliwości stosowania uproszczeń w polityce rachunkowości dla kontynuujących działalność jednostek małych i mikro pod warunkiem niewyłączenia z uproszczeń z powodu struktury kapitału, w warunkach Art. 29 ust. 1 UoR

Podstawa prawna i skrócony opis uproszczenia	Dopuszczalność, wnioski i opis postępowania
Art. 7. ust. 2b, ust. 2c. ws. nie tworzenia odpisów aktualizujących wartość aktywów oraz tworzenia rezerw	Uproszczenie przestaje obowiązywać. Zarachowywanie odsetek, dokonywanie odpisów i tworzenie rezerw staje się obowiązkowe.
Art. 32 ust. 7, ust. 8. oraz Art.. 33 ust. 1 ws. prowadzenia amortyzacji i odpisów umorzenia śr. trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych wg przepisów podatkowych	Dopuszczalne, z zastrzeżeniem, że nie amortyzuje się składników majątku przeznaczonych do sprzedaży, a wartość księgową pozostałych musi być doprowadzona do ich przewidywalnej wartości końcowej.
Art. 39. ust. 6. ws. nietworzenia rezerw na świadczenia pracownicze, w tym rezerwy emerytalne	Uproszczenie przestaje obowiązywać (wszystkie rezerwy stają się obowiązkowe).

Źródło: opracowanie własne.

W odróżnieniu od oceny wrażliwości stosowania uproszczeń w warunkach niepewności, ocena dopuszczalności stosowania uproszczeń w warunkach Art. 29 jest obiektywna i wynika z analizy przepisów prawa bilansowego. Niemniej, ewentualne badania – np. ankiety i analiza danych finansowych pobranych od reprezentatywnej próby jednostek – mogłyby zderzyć praktykę stosowania opisywanych uproszczeń z dopuszczalnością ich stosowania. Jest prawdopodobne, że w wielu jednostkach zagrożonych niekontynuowaniem działalności spada jakość pracy w księgowości na skutek obniżenia się kwalifikacji bądź braków kadrowych personelu.

4. Zakończenie

W niniejszym artykule omówiono kwestię wpływu zmiany stopnia pewności względem kontynuowania działalności na możliwość stosowania dozwolonych w prawie bilansowym uproszczeń. Zajęto się więc wpływem, jaki na uproszczenia wywierają zmiany stanu pewności i braku zagrożeń (o których mowa w Art. 5 ust. 2 UoR), poprzez przejście do stanu niepewności (których dotyczą KSR-14 oraz ReKS-2022), aż do stwierdzenia braku możliwości kontynuowania przez jednostkę działania w sposób opisany wg Art. 29 UoR.

Wykazano, że nie powinno się mówić ogólnie o „uproszczeniach”, lecz należy wydzielić i osobno się zająć różniącymi się między sobą w prawie bilansowym kategoriami:

- dozwolonych odstępstw i ułatwień,
- stosowaniem przewidzianych alternatyw wyboru metod,

- przestrzeganiem obowiązkowych z mocy prawa zwolnień,
- uproszczeniami *sensu stricto*.

Po przedstawieniu uproszczeń przeanalizowano, które z nich dotyczą polityki rachunkowości, tj. prowadzenia ksiąg rachunkowych, przeprowadzania inwentaryzacji, wycen aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego, a które odnoszą się do formy sporządzania sprawozdania finansowego, tj. ewentualnego korzystania z uproszczonych wzorów sprawozdań finansowych wg Załączników nr 4 i nr 5 UoR zamiast podstawowego wzoru z Załącznika nr 1 UoR.

Wskazano, że w stanach zagrożenia kontynuacji działalności, tj. niepewności i znaczącej niepewności, względem których należy posługiwać się pomocniczo, jako uzupełnieniem przepisów UoR, standardem KSR-14 oraz rekomendacją ReKS-2022, da się zauważyć wrażliwość w różnym stopniu (od żadnej do dużej) stosowania uproszczeń na tle obowiązku przestrzegania zasady jasnego i rzetelnego obrazu w połączeniu z nakazem rezygnacji ze stosowania przepisów UoR w wyjątkowych przypadkach.

Natomiast, jeśli założenie kontynuacji działalności nie jest zasadne, wykazano dopuszczalność lub brak dopuszczalności stosowania konkretnych uproszczeń na tle przepisów Art. 29 UoR.

W obu wspomnianych sytuacjach przepisy określające uproszczenia potraktowano jako *ius generale*, względem przepisów Art. 4 ust. 1b UoR oraz Art. 29 UoR, będących w tym wypadku *ius speciale*, z mocą pierwszeństwa przepisu szczególnego przez przepisem ogólnym (co wyraża zasada łac. *lex specialis derogat legi generali*). Zaproponowana metoda daje wymierne rezultaty, przy czym w odniesieniu do analizy wrażliwości można sformułować problemat do dalszego zbadania metodami naukowymi.

Wyjaśniono, że powyższe wnioski dotyczące ograniczenia lub zakazu korzystania z uproszczeń dotyczą zasadniczo uproszczeń w dziedzinie polityki rachunkowości (tj. prowadzenia ksiąg rachunkowych, przeprowadzania inwentaryzacji, wycen aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego), natomiast stosowanie uproszczeń w dziedzinie sporządzania sprawozdań finansowych wg Załączników nr 4 lub nr 5 do UoR nie jest uzależnione od występowania stanów zagrożenia kontynuowania działalności. Czy słusznie? Jest to kwestia wymagająca osobnego zbadania i omówienia.

Bibliografia

1. Biadacz, R. (2016). Czynniki warunkujące rozwój rachunkowości w XXI wieku – wybrane problemy. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/2 (80), 21–29.
2. Bielecki, Ł., Pilarska, M., Struzik, K. (2019). Korzystanie z wybranych uproszczeń ewidencyjnych i sprawozdawczych dla małych i mikro przedsiębiorstw, *Studia*

Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 386, 20–29.

3. Chluska, J. (2016). Uproszczenia rachunkowości jednostek mikro i małych – szanse i zagrożenia, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 268, 64–73.
4. Dzwonkowski, H., Zgierski, Z. (2006). *Procedury podatkowe*. Warszawa. Difin.
5. Elliot, B., Elliot, J. (2019), *Financial Accounting and Reporting*. Harlow. Pearson Education Ltd.
6. Hołda, A. (2006). *Zasada kontynuacji działalności i prognozowanie upadłości w polskich realiach gospodarczych*. Kraków. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
7. Hołda, A. (2021). Kontynuacja działalności w czasie kryzysu. *Rachunkowość – audytor*, 2/202.
8. Ronen, J., Yaari, V. (2008). *Earnings Management: Emerging Insights in Theory, Practice, and Research*. New York. Springer.

Skróty nazw aktów prawnych, standardów, stanowisk i rekomendacji

CIT – Ustawa z dn. 15.02.1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych.

KSH – Ustawa z dn. 15.09.2020 r. Kodeks spółek handlowych.

KSR-14 – Uchwała Nr 6/2021 Komitetu Standardów Rachunkowości z dn. 6.07.2021 r. w sprawie przyjęcia Krajowego Standardu Rachunkowości nr 14.

ReKS-2022 – Rekomendacje Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności za 2022 r. w warunkach niepewności otoczenia gospodarczego.

ReKS-Cov19 – Rekomendacje Komitetu Standardów Rachunkowości pt. *Sprawozdania finansowe w czasie pandemii COVID-19*.

ReKS-UA – Rekomendacje Komitetu Standardów Rachunkowości pt. *Sprawozdanie finansowe i sprawozdanie z działalności w warunkach rosyjskiej agresji na Ukrainę*.

RMF-FN – Rozporządzeniu Ministra Finansów z dn. 12.12.2021 w sprawie szczegółowych zasad uznawania, metod wycen, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych

SK-JRzO – Uchwała nr 1/2018 Komitetu Standardów Rachunkowości z dn. 9.01.2018 r. w sprawie przyjęcia stanowiska Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie zasady rzetelnego i jasnego obrazu w realizacji przepisów art. 4 ust. 1 oraz ust. 1a i 1b. ustawy o rachunkowości.

UoR – Ustawa z dn. 29.09.1994 r. o rachunkowości.

Cyfrowe narzędzia pracy w finansach i zarządzaniu z perspektywy pracowników¹

Kamila Kwiatkowska

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach rozwój technologii cyfrowych wpływa na wiele aspektów życia, w tym na sposób wykonywania pracy w różnych sektorach gospodarki. Wraz z postępem technologicznym pojawiają się nowe narzędzia, które mogą usprawnić i ulepszyć procesy biznesowe oraz pomóc w osiągnięciu lepszych wyników. Jednakże wraz z wprowadzeniem nowoczesnych rozwiązań pojawiają się także wyzwania i problemy, z którymi pracownicy muszą się na co dzień mierzyć, takie jak potrzeba stałego uczenia się i dostosowywania do zmieniającej się technologii. Organizacje wykorzystują liczne programy do tworzenia i edycji dokumentów, takie jak np. MS Word, Google Sheets, MS PowerPoint, oprogramowania do zarządzania projektami, m.in. Jira, Asana oraz komunikatory, np. Zoom. Rodzaj wykorzystywanych narzędzi zależy od potrzeb danej organizacji i konkretnego stanowiska pracy.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, w jaki sposób pracownicy oceniają wykorzystywane w ich miejscu zatrudnienia cyfrowe narzędzia pracy oraz sprawdzenie, z jakiego oprogramowania korzystają i czy ułatwia im ono wykonywanie codziennych obowiązków. Wskazano następujące pytania badawcze:

- Czy w przedsiębiorstwach często stosuje się narzędzia cyfrowe?
- Czy korzystanie z programów komputerowych jest problematyczne dla pracowników?
- Czy korzystanie z narzędzi cyfrowych ułatwia i przyspiesza wykonywanie codziennych obowiązków w pracy?

¹ Publikacja została sfinansowana przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie w ramach badań Programu Potencjał.

2. Przegląd badań

W związku ze stale rosnącą potrzebą wykorzystywania narzędzi cyfrowych w miejscu pracy podejmowanych jest wiele badań naukowych dotyczących tego zagadnienia w różnych sektorach. W 2021 roku pojawił się artykuł Danuty Witczak-Roszkowskiej, w którym autorka podjęła próbę oceny poziomu wykorzystania technologii informacyjnych w polskich przedsiębiorstwach. Badania miały na celu porównanie krajowych przedsiębiorstw z zagranicznymi. Ocenie poddano 29 państw europejskich oraz zastosowano syntetyczny wskaźnik Hellwina, a dane statystyczne pochodziły z Eurostatu. Polska znalazła się na 24. miejscu. Na taki wynik wpłynął niski poziom wykorzystywania chmury oraz mediów społecznościowych. Kraj nasz wypadł jednak najlepiej pod względem wykorzystania programów do kontaktów z klientami, dostawcami oraz zarządzania łańcuchem dostaw.

W tym samym roku Piotr Spaliński opublikował wyniki badań ankietowych, w których respondentami byli pracownicy KGHM Polska Miedź. Badanie miało na celu sprawdzenie, jakie korzyści lub ich brak przynosi wykorzystywanie programów komputerowych do realizacji procesu B&R. W badaniu udział wzięło 159 losowo wybranych pracowników, którzy w swojej pracy wykorzystują komputer i aplikacje IT. Odpowiedzi ankietowanych wskazały, że ich zdaniem aplikacje IT powinny być rozwijane, oczekują one dostarczania nowych funkcjonalności z uwagi na wysokie pokłady możliwości i oszczędność czasu.

3. Teoretyczne ujęcie narzędzi cyfrowych

Rozważania na temat narzędzi cyfrowych warto rozpocząć od pojęcia technologia informatyczna (ang. *IT, ICT, Information and Communication Technology*). Określa ono różnorodne technologie, które umożliwiają przetwarzanie, przesyłanie i zarządzanie informacją. Zaliczają się do nich m.in.: technologie informacyjne, telekomunikacyjne, narzędzia do nadawania treści, przetwarzania dźwięku i obrazu, a także systemy zarządzania treścią oraz sieciowy monitoring i kontrola (Kopcewicz, 2016, s. 103–105; Wójcik, Rybicka, 2013, s. 519).

Nowoczesne przedsiębiorstwa opierają swoją działalność na technice informacyjnej, która stała się w dzisiejszych czasach podstawowym zasobem. Składa się ona z różnych środków i metod technicznych, które są niezbędne do realizacji systemów informacyjnych, takich jak sprzęt komputerowy i komunikacyjny, oprogramowanie systemowe i aplikacyjne, dane przechowywane na nośnikach elektronicznych, infrastruktura teleinformatyczna, która umożliwia integrację zasobów sprzętowych, programowych i danych (Zajac i in., 2012, s. 64).

Wykorzystanie technologii informacyjnej ma strategiczne znaczenie dla organizacji, może przynosić wiele korzyści, takich jak umożliwienie wyboru i zastosowania różnych elementów strategii marketingowej, tworzenie nowych rozwiązań organizacyjnych i sposobów prowadzenia działalności biznesowej, poprawa procesów decyzyjnych przez udostępnienie informacji, integracja różnych dziedzin działalności organizacji, umożliwiając poziomy i pionowy przepływ informacji, integracja organizacji z jej otoczeniem, takimi jak dostawcy, odbiorcy czy kooperanci, co zwiększa jej efektywność organizacyjną i informacyjną (Grandys, 2000, s. 181).

W dobie dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych wiele firm wykorzystuje różne narzędzia IT w celu usprawnienia swoich procesów biznesowych oraz zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku. Do najbardziej znanych narzędzi cyfrowych wykorzystywanych przez firmy można zaliczyć programy do tworzenia i edycji dokumentów z pakietu Microsoft Office, oprogramowanie księgowo QuickBooks oraz platformę do prowadzenia wideokonferencji Zoom.

4. Narzędzia cyfrowe wykorzystywane w finansach i zarządzaniu

Wśród programów cyfrowych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach można wyróżnić wiele różnorodnych narzędzi. Firmy coraz częściej wykorzystują narzędzia cyfrowe do zarządzania wieloma obszarami działalności, co pozwala na zwiększenie efektywności pracy oraz poprawę jakości usług. Programy te umożliwiają automatyzację procesów, analizę danych oraz szybki dostęp do informacji. W dalszej części artykułu zostaną przedstawione najpopularniejsze z nich, służące do tworzenia i edycji dokumentów, programy do księgowości i finansów, oprogramowanie do zarządzania projektami oraz komunikatory i narzędzia do komunikacji wewnętrznej.

Tabela 6.1. Przykładowe programy do tworzenia i edycji dokumentów

Program	Zastosowanie
Microsoft Word, Google Docs	Tworzenie i edycja dokumentów tekstowych
Microsoft Excel, Google Sheets	Tworzenie i edycja arkuszy kalkulacyjnych
Microsoft PowerPoint, Google Slides	Tworzenie prezentacji multimedialnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron Microsoft i Google.

W tabeli 6.1 wymieniono przykładowe programy do tworzenia i edycji dokumentów, takich jak raporty, prezentacje, tabele lub notatki. Dają one możliwość szybkiego i łatwego tworzenia i formatowania dokumentów, dodawania grafik i innych elementów, a także prezentowania ich w przejrzysty sposób. Wszystkie programy oferują podstawowe funkcje edycyjne, takie jak wstawianie

tekstu, formatowanie czcionek i paragrafów, a także dodawanie tabel i obrazów. Ponadto wszystkie te narzędzia posiadają różne szablony i motywy, które pozwalają na szybkie i łatwe tworzenie dokumentów z odpowiednim wyglądem. Umożliwiają one pracę zdalną i dostęp do dokumentów oraz projektów z dowolnego miejsca na świecie, o ile tylko ma się dostęp do Internetu. Dzięki temu zespoły pracujące nad danym projektem nie muszą się już fizycznie spotykać w jednym miejscu, co znacznie usprawnia proces pracy i oszczędza czas. Wszystkie wymienione programy pozwalają na łatwą i szybką wymianę informacji między członkami zespołu, a także umożliwiają udostępnianie plików, dodawanie komentarzy, dyskusję i komunikację *online*. W efekcie każdy członek zespołu ma dostęp do najświeższych informacji i może śledzić postępy pracy innych uczestników.

Tabela 6.2. Przykładowe programy do prowadzenia księgowości i finansów

Program	Zastosowanie
SAP	Systemy informatyczne dla firm
QuickBooks	Oprogramowanie księgowość

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron SAP i QuickBooks.

Tabela 6.2 przedstawia przykładowe programy do prowadzenia księgowości i finansów. Pozwalają one na prowadzenie rachunkowości oraz tworzenie faktur, co ułatwia prowadzenie biznesu i poprawia efektywność procesów księgowych. Istotnym podobieństwem między tymi programami jest również to, że oba oferują funkcjonalności związane z planowaniem budżetu i analizą finansową, co umożliwi dokładne monitorowanie kosztów i dochodów. Dzięki tym programom możliwe jest śledzenie wydatków, tworzenie raportów finansowych i kontrolowanie przepływu pieniędzy w firmie. W przypadku SAP dodatkowe moduły oferowane przez ten system umożliwiają zarządzanie zaopatrzeniem, produkcją i sprzedażą, co pozwala na kompleksowe zarządzanie biznesem. W obu programach możliwa jest również praca w trybie *online*, co ułatwia współpracę między pracownikami i umożliwia pracę zdalną. Współpraca wirtualna w SAP i QuickBooks obejmuje m.in. możliwość udostępniania dokumentów i wspólny dostęp do bazy danych, co ułatwia pracę i zapewnia większą przejrzystość procesów finansowych w firmie.

Tabela 6.3. Przykładowe programy do zarządzania projektami

Program	Zastosowanie
Jira	Program do zarządzania projektami i śledzenia błędów
Asana, Trello	Program do zarządzania projektami i zadaniami

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron Jira, Asana, Trello.

Przedstawione w tabeli 6.3 narzędzia umożliwiają projektowanie, planowanie, śledzenie i kontrolowanie postępu prac. Wszystkie wymienione programy posiadają wiele funkcjonalności, takich jak harmonogramowanie, przypisywanie zadań, tworzenie raportów i statystyk oraz współpraca w czasie rzeczywistym. Oba pozwalają na tworzenie projektów i zadań, przypisywanie ich do konkretnych osób, określenie terminów wykonania, a także tworzenie raportów i monitorowanie postępu prac. Są one szczególnie znane w branży IT, gdzie projekty wymagają szczegółowego planowania i monitorowania postępu prac. Mogą być jednak wykorzystywane w każdej firmie, w której istnieje potrzeba skutecznego zarządzania projektami i zadaniami. Dodatkowo narzędzia te umożliwiają pracę *online*, co jest szczególnie przydatne w przypadku zespołów pracujących zdalnie lub w różnych lokalizacjach.

Tabela 6.4. Przykładowe programy do komunikacji

Program	Zastosowanie
Slack, Microsoft Teams	Platforma do komunikacji wewnętrznej w czasie rzeczywistym, umożliwiająca przesyłanie wiadomości, udostępnianie plików i współpracę w grupach
Zoom	Platforma do prowadzenia spotkań wideo, umożliwiająca współpracę zespołów na odległość

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron Slack, Microsoft Teams, Zoom.

Tabela 6.4 zawiera komunikatory i narzędzia do komunikacji wewnętrznej. Są one ważnym elementem pracy zespołowej w firmie. Umożliwiają szybką i efektywną wymianę informacji między pracownikami, bez konieczności fizycznego spotkania się. Komunikatory i narzędzia do komunikacji wewnętrznej są szczególnie przydatne w firmach z zespołami pracującymi zdalnie lub z różnych lokalizacji, a także w organizacjach o dużej liczbie pracowników, które chcą szybko i efektywnie koordynować pracę zespołową.

5. Metoda badawcza

Na potrzeby artykułu zostało przeprowadzone badanie ilościowe przy pomocy kwestionariusza ankiety. Został on opracowany na platformie Google Forms. Zawierał pytania zamknięte, a część z nich umożliwiała respondentom wpisanie swojej odpowiedzi. Dane analizowane były z użyciem arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel. Ankieta miała charakter anonimowy, a badani zostali poinformowani o możliwości udostępnienia ogólnych wyników w celach naukowych.

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie marca i kwietnia 2023 r. wśród osób, które zatrudnione są w firmach związanych z finansami lub zarządzaniem. W badaniu wzięło udział 141 respondentów i wszystkie odpowiedzi zostały wzięte pod uwagę. Kobiety stanowiły 53% ankietowanych, a 47% mężczyźni. Podział ze względu na wiek wykazał, że 84% respondentów miało między 18 a 26 lat, osoby w wieku od 27 do 35 lat stanowiły 13% respondentów, a pozostali to osoby po 36. roku życia. Jeśli chodzi o miejsce zamieszkania, 13% respondentów pochodziło ze wsi, 9% stanowiły osoby mieszkające w mieście o populacji do 150 tys. mieszkańców, 10% w mieście od 150 do 500 tys. mieszkańców, a 68% mieszkało w mieście o populacji powyżej 500 tys. mieszkańców. Ankieta skierowana była do osób pracujących w przedsiębiorstwach z branży finanse lub zarządzanie, z czego 40% respondentów to pracownicy obszaru zarządzanie, a 60% zajmuje stanowiska w obszarze finansowym. Ankietowani to w 83% pracownicy operacyjni, a 17% to kierownicy niższego szczebla. Stanowiska te są zajmowane krócej niż 1 rok przez 40% badanych, 45% od ponad 1 roku do 3 lat, 8% od 3 do 5 lat, a 7% respondentów to pracownicy zatrudnieni od ponad 5 lat.

6. Wyniki przeprowadzonego badania

Kwestionariusz ankiety składał się z 6 pytań dotyczących częstotliwości wykorzystywania narzędzi cyfrowych w miejscu pracy oraz tego, jakie są to programy, czy respondenci dobrze radzą sobie w ich obsłudze i jak wpływa to na ich codzienną pracę.

Tabela 6.5. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często korzystasz z cyfrowych narzędzi w pracy?”

Odpowiedź	Udział procentowy
Bardzo rzadko	2%
Kilka razy w miesiącu	1%
Kilka razy w tygodniu	7%
Codziennie	90%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące częstotliwości korzystania z narzędzi cyfrowych przedstawia tabela 6.5. Wyniki pokazują, że zdecydowana większość respondentów (90%) deklaruje codzienne wykorzystywanie narzędzi cyfrowych w ramach swojej pracy, podczas gdy tylko niewielki odsetek ankietowanych (10%) korzysta z tych narzędzi kilka razy w tygodniu lub rzadziej. Odpowiedzi wskazują, że korzystanie z narzędzi cyfrowych jest powszechne wśród respondentów i stanowi kluczowy element ich codziennej pracy.

Tabela 6.6. Odpowiedzi na pytanie: „Jakich narzędzi cyfrowych najczęściej używasz w swojej pracy?”

Odpowiedź	Udział procentowy
Programy do tworzenia i edycji dokumentów (np. Word, Excel, PowerPoint)	96%
Programy do księgowości i finansów (np. systemy SAP, QuickBooks)	39%
Oprogramowanie do zarządzania projektami (np. Jira, Asana)	6%
Komunikatory i narzędzia do komunikacji wewnętrznej (np. Slack, Microsoft Teams)	71%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Pytanie dotyczące nazw narzędzi cyfrowych miało charakter pytania wielokrotnego wyboru, a wyniki zaprezentowano w tabeli 6.6. Większość ankietowanych (96%) w swojej pracy używa programów do tworzenia i edycji dokumentów, takich jak Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). Część respondentów (39%) zadeklarowała, że używa programów do księgowości i finansów, takich jak systemy SAP lub QuickBooks, a większość respondentów (71%) korzysta z komunikatorów i narzędzi do komunikacji wewnętrznej, m. in. Microsoft Teams. Oprogramowanie do zarządzania projektami (np. Jira, Asana) jest najrzadziej używane przez ankietowanych (6%). Wyniki świadczą o charakterystyce pracy badanych. Ich praca ma charakter biurowy, co wymaga korzystania z programów do tworzenia dokumentów. Używanie oprogramowania do księgowości i finansów jest wynikiem specyfiki wykonywanego zawodu. Natomiast stosowanie narzędzi do komunikacji wewnętrznej wynika z potrzeby szybkiego przekazywania informacji w zespołach oraz tego, czy praca odbywa się w formie stacjonarnej, czy zdalnej.

Tabela 6.7. Odpowiedzi na pytanie: „Czy czujesz się kompetentny/a w korzystaniu z narzędzi cyfrowych niezbędnych do wykonywania Twojej pracy?”

Odpowiedź	Udział procentowy
Tak, jestem w pełni kompetentny/a w korzystaniu z narzędzi cyfrowych.	41%
Tak, tylko sporadycznie potrzebuję pomocy.	55%
Nie, dość często mam problemy z korzystaniem z narzędzi cyfrowych.	4%
Nie, potrzebuję znacznej pomocy w korzystaniu z narzędzi cyfrowych.	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W tabeli 6.7 widnieją odpowiedzi na pytanie dotyczące kompetencji. Część respondentów (41%) podaje, że jest w pełni kompetentna do korzystania z narzędzi cyfrowych, a niewiele więcej (55%) tylko sporadycznie potrzebuje pomocy. Jedynie 5 osób (4%) zgłosiło problemy z korzystaniem z narzędzi cyfrowych. W dobie cyfryzacji pracownicy są dobrze przygotowani do korzystania z technologii w pracy. Jednocześnie programy stale się rozwijają, co może

wskazywać na potrzebę szkoleń lub udoskonalenia narzędzi w celu poprawy ich intuicyjności i użyteczności.

Tabela 6.8. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często czujesz, że korzystanie z narzędzi cyfrowych ułatwia Twoją pracę?”

Odpowiedź	Udział procentowy
Zawsze	59%
Często	39%
Rzadko	2%
Nigdy	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zestawienie odpowiedzi na pytanie dotyczące ułatwiania pracy zawiera tabela 6.8, a większość badanych (59%) stwierdziła, że korzystanie z narzędzi cyfrowych zawsze ułatwia im wykonywanie pracy, mniej niż połowa (39%) podaje, że narzędzia te ułatwiają im pracę często. Niewielka część (2%) ankietowanych uważa, że te rozwiązania rzadko ułatwiają ich pracę. Fakt, że większość respondentów dostrzega pozytywny wpływ wykorzystania narzędzi cyfrowych, może wynikać z tego, że przyspieszają one wiele procesów związanych z ich pracą.

Tabela 6.9. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często czujesz, że korzystanie z narzędzi cyfrowych utrudnia lub opóźnia Twoją pracę?”

Odpowiedź	Udział procentowy
Zawsze	3%
Często	9%
Rzadko	65%
Nigdy	23%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Niewielka część respondentów (12%) doświadcza utrudnień czy opóźnień w pracy wynikających z korzystania z narzędzi cyfrowych. Z kolei większość badanych (88%) rzadko lub wcale nie doświadcza takich problemów. Odpowiedzi na pytanie dotyczące utrudnień zawiera tabela 6.9. Oznacza to, że większość pracowników posiada wystarczające umiejętności technologiczne lub otrzymuje odpowiednie wsparcie w celu skutecznego korzystania z narzędzi cyfrowych. Jednocześnie zwraca to uwagę na potrzebę zapewnienia odpowiedniego szkolenia i wsparcia technicznego dla pracowników, którzy doświadczają trudności w korzystaniu z narzędzi cyfrowych w celu zwiększenia ich efektywności pracy.

Tabela 6.10. Odpowiedzi na pytanie: „Czy uważasz, że narzędzia cyfrowe są niezbędne do wykonywania Twojej pracy?”

Odpowiedź	Udział procentowy
Tak, narzędzia cyfrowe są niezbędne do wykonywania mojej pracy.	84%
Nie, narzędzia cyfrowe nie są niezbędne do wykonywania mojej pracy, ale ułatwiają ją.	13%
Nie, narzędzia cyfrowe są zbędne do wykonywania mojej pracy, ale muszę z nich korzystać.	2%
Nie, nie korzystam z narzędzi cyfrowych w swojej pracy.	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zdecydowana większość respondentów (84%) stwierdziła, że narzędzia cyfrowe są niezbędne, co wskazuje, że praca w wielu dziedzinach wymaga aktywnego korzystania z technologii cyfrowej. Część ankietowanych (13%) uznała, że narzędzia cyfrowe, chociaż nie są niezbędne, ułatwiają im pracę. Jest to ważne spostrzeżenie, ponieważ sugeruje, że narzędzia cyfrowe mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy. Zaledwie 3% ankietowanych uważa, że narzędzia cyfrowe są w ich pracy zbędne lub wcale z nich nie korzystają. Odpowiedzi te zawarte są w tabeli 6.10.

7. Zakończenie

Wyniki badania wskazują, że narzędzia cyfrowe są powszechnie stosowane w przedsiębiorstwach i stanowią główny element codziennej pracy pracowników. Zdecydowana większość respondentów deklaruje codzienne wykorzystywanie narzędzi cyfrowych w ramach swojej pracy, podczas gdy tylko niewielki odsetek ankietowanych korzysta z tych narzędzi kilka razy w tygodniu lub rzadziej.

Większość ankietowanych deklaruje swobodę w korzystaniu z różnego oprogramowania. Część z nich wskazała jednak, że sporadycznie potrzebna jest im pomoc. Ogromnie ważne jest, aby firmy posiadały swój dział wsparcia technicznego dla pracowników, aby szybko rozwiązywać zaistniałe problemy i dać zatrudnionym możliwość dalszego korzystania z narzędzi cyfrowych.

Ankietowani podają, że programy wykorzystywane przez nich w pracy zdecydowanie ułatwiają wykonywanie przez nich codziennych obowiązków. Większość respondentów nie uważa, aby narzędzia te utrudniały lub opóźniały ich pracę. Znaczna część opóźnień wynika z niedostatecznej znajomości systemów. Ważne jest zatem, aby firmy systematycznie organizowały szkolenia z zakresu wykorzystywanych w firmie programów, szczególnie dla tych, którzy częściej niż inni mają problemy z ich obsługą.

Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że narzędzia cyfrowe są niezbędne w ich pracy. Odpowiedzi wskazują na to, że w dzisiejszych czasach narzędzia cyfrowe stanowią istotny element wykonywania wielu zawodów i są coraz częściej wykorzystywane.

Podsumowując, wyniki badania wskazują na powszechne zastosowanie narzędzi cyfrowych w organizacjach, jako kluczowego elementu codziennej pracy. Jednakże istnieje potrzeba zapewnienia odpowiedniej edukacji i pomocy technicznej dla pracowników, którzy mogą mieć trudności z efektywnym korzystaniem z tych narzędzi.

Warto przeprowadzać dalsze badania, aby dokładniej zrozumieć, jak narzędzia cyfrowe wpływają na efektywność pracowników i w jaki sposób należy je wdrażać w codzienną działalność przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Aplikacja Trello <https://trello.com/pl> (data dostępu: 02.05.2023).
2. Aplikacje pakietu Microsoft Office <https://www.microsoft.com/pl-pl/microsoft-365/products-apps-services> (data dostępu: 02.05.2023).
3. Aplikacje pakietu Google Workspace <https://workspace.google.com/intl/pl/> (data dostępu: 02.05.2023).
4. Grandys A., (2000). *Marketing i technologia informacyjna. O związkach strategii marketingowych*. Łódź: LODART.
5. Kopcewicz G., (2016). Akademicka platforma czasopism jako nowoczesne forum wymiany myśli naukowej. *AUNC Zarządzanie*, 1(43), 103–105.
6. Komunikator Slack <https://slack.com> (data dostępu: 02.05.2023).
7. Komunikator Microsoft Teams <https://www.microsoft.com/pl-pl/microsoft-teams/free> (data dostępu: 02.05.2023).
8. Komunikator Zoom <https://zoom.us/pl> (data dostępu: 02.05.2023).
9. Oprogramowanie Asana <https://asana.com/pl/product> (data dostępu: 02.05.2023).
10. Oprogramowanie Jira <https://www.atlassian.com/pl/software/jira> (data dostępu: 02.05.2023).
11. Oprogramowanie SAP <https://www.sap.com/poland> (data dostępu: 02.05.2023).
12. Oprogramowanie Quickbooks <https://quickbooks.intuit.com/eu/> (data dostępu: 02.05.2023).
13. Spaliński P. (2021). Cyfryzacja procesów B+R na przykładzie KGHM Polska Miedź S.A. *Nowoczesne Systemy Zarządzania Instytut Organizacji i Zarządzania*, 4(16), 67–80.
14. Witczak-Roszkowska D. (2021). Cyfryzacja polskich przedsiębiorstw na tle wybranych krajów europejskich. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 4(65), 90–108.
15. Wójcik G.P., Rybicka M., (2013). Rola technologii informacyjno-komunikacyjnych w rozwoju współpracy transgranicznej. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 7(32), 520–534.
16. Zając A., Tadeusiewicz R., Grabowski M., Soja P., Trąbka J. (2012). *Systemy informacyjne zarządzania*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Rozważania nad komunikacją marketingową w placówkach medycznych – perspektywa pracowników

Agata Niemczyk, Jarosław A. Handzel, Zofia Gródek-Szostak, Donata Adler

1. Wprowadzenie

Ochrona zdrowia zarówno dla Polaków, jak i obywateli innych krajów europejskich jest kwestią priorytetową. Zdrowie jest tą wartością, o którą należy dbać, stąd ważne jest efektywne leczenie oraz profilaktyka zapobiegająca wszelkim zagrożeniom z tym związanym. Rola branży ochrony zdrowia w funkcjonowaniu społeczeństwa, jak również gospodarki, a głównie jej kondycja, jest ogromna, zwłaszcza jeśli spojrzeć na ostatnie doświadczenia okresu pandemii COVID-19. Znaczenie komunikacji marketingowej dla prawidłowego i skutecznego jej funkcjonowania jest niezaprzeczalne. Informacja oraz informowanie się wzajemne zawsze było i jest aktywem każdej organizacji.

Jak obecnie oceniana jest komunikacja marketingowa w placówkach medycznych, ta wewnętrzna, jak i zewnętrzna – to problem badawczy, jaki stawiają sobie autorzy niniejszego artykułu. W ślad za nim sformułowano pytania badawcze, m.in. czy ocenę komunikacji marketingowej w placówkach ochrony zdrowia różnicuje wykonywany zawód pracownika, jego staż pracy, czy też przynależność organizacji do sektora publicznego, czy prywatnego. Odpowiedziom na nie posłużą badania własne przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego wśród pracowników placówek medycznych.

2. Przegląd literatury przedmiotu

Sektor ochrony zdrowia w Polsce, w Europie i na świecie dynamicznie się rozwija i profesjonalizuje. Tempo turbulentnych zmian wymaga ciągłego reagowania, dostosowywania się i uodparniania (*resilience*), co generalnie stanowi meritum decyzji kierowniczych (Adamczyk i in., 2020; Griffin, 2022). Wśród istotnych tu kwestii wymienić należy zarządzanie procesami świadczenia opieki

nad pacjentem, łańcuchem dostaw, technologiami informatycznymi z zapewnieniem prywatności i bezpieczeństwa danych pacjentów, partnerstwo z interesariuszami: przemysłem farmaceutycznym, branżą urzędów medycznych, operatorami turystyki medycznej itp. (Lenik, 2019; Skowron, 2021; Bhide, 2023). Zaplanowanie, zorganizowanie i doskonalenie owych komponentów jest przedmiotem nauk o zarządzaniu i jakości. Rozważając problematykę komunikacji marketingowej w placówkach medycznych z perspektywy pracowników, należy umiejscowić to zagadnienie po pierwsze właśnie w wyżej wspomnianej dyscyplinie, paradygmacie socjomedycznym, po drugie w naukach o zdrowiu, wreszcie w nauce o mediach i komunikacji społecznej.

Siatka pojęciowa nauki o komunikacji kategoryzuje: komunikowanie, komunikację, komunikację interpersonalną, społeczną, bezpośrednią, masową, *health communication*, komunikowanie o zdrowiu, komunikowanie zdrowotne (Czerw i in., 2012; Goban-Klas, 1999, 2014a, 2014b). Komunikowanie traktowane jest jako intencjonalne porozumiewanie się, przekazywanie i wymianę symboli słownych i pozawerbalnych, zaś w wymiarze społecznym – podstawę funkcjonowania i rozwoju każdej grupy (Czerw i in., 2012; Goban-Klas, 1999, 2014a, 2014b; Griffin, 2022). Komunikowanie zdrowotne w światowej literaturze przedmiotu sięga lat 70. ubiegłego wieku, zaś w krajowej początków obecnego (Goban-Klas, 2014b). W polskim piśmiennictwie w omawianym temacie prym wiedzie dorobek m.in. J. Aleksandrowicza, T. Goban-Klasa, M. Kęsego, A. Szczeklika, L. Tochowicza, A. Zembali, B. Buchelt, S. Cichonia, J. Grotowskiej-Leder, T. Gawędy, M. Gałązki-Sobotki, M. Syrkiewicz-Światały.

Kontynuując, działalność placówek medycznych bazuje na komunikowaniu się w czterech równorzędnych obszarach: komunikacji z pacjentem, pomiędzy personelem, odpowiedniej komunikacji w procesie zarządzania oraz zdolności do porozumienia się z otoczeniem (zaadaptowania się do zmian zachodzących w środowisku) (Czerw i in., 2012; Cichoń, 2013). W modelu marketingowym komunikacja stanowi komponent *public relations* (Kall, 2009; Niemczyk, 2017). Wśród jej form wyróżnia się: bezpośrednią (interpersonalną) i pośrednią (masową – z udziałem mediów), ustną i pisemną, jednostronną i dwustronną. W kierowaniu i funkcjonowaniu organizacją pełni ona funkcję informacyjną, motywacyjną, kontrolną, regulującą odczucia i emocjonalne napięcia (Czerw i in., 2012).

Właściwa komunikacja, zarówno wewnątrz placówki, jak i z podmiotami zewnętrznymi, uważana jest za istotny czynnik warunkujący sukces każdej organizacji (Kotler, 2005; Czerw i in., 2012; Ratna, 2019) oraz niezwykle ważne narzędzie do budowania trwałych relacji wewnątrz i na zewnątrz firmy (Tarkowski i in. 2017a, 2017b; Shah i in., 2022; Vrucan, 2022). I choć w badaniach na temat komunikacji w ochronie zdrowia najwięcej uwagi poświęca się modelom w rela-

cyjach lekarz–pacjent, czy szerzej: pacjent–lekarz–placówka ochrony zdrowia (Strzelecka, Syrkwicz-Światała, 2016); to dla efektywności zarządzania równie istotne będzie komunikowanie międzypracownicze oraz zewnętrzne instytucjonalne (Kęsy, 2014; Deręgowska, 2015; Zembala, 2015; Vrucan, 2022). Ten właśnie kontekst jest przedmiotem badań podjętych przez autorów niniejszej publikacji.

Zarządzanie komunikacją w placówkach leczniczych jest specyficzne ze względu na dwie kwestie – przedmiot działalności oraz uwarunkowania systemowe. Pierwszy z wymienionych czynników to wartość nadrzędna realizowana w ramach usług medycznych, którą jest zdrowie i życie w kontekście indywidualnym, oraz kapitał zdrowotny społeczeństwa, w jego medycznym, socjologicznym, społecznym i ekonomicznym wymiarze (Grzywna, 2018; Tuchlińska, 2018; Bhide, 2023). Stąd metody i formy procesu komunikacji w tej branży w sposób bardziej szczególnie niż w innych powinny opierać się na współpracy, budowaniu wzajemnej relacji, zrozumieniu, zaufaniu, odpowiedzialności, rzetelności i etyce zawodowej (Czerw i in., 2012; Deręgowska, 2015). Z kolei drugi element – uregulowania legislacyjne – oznacza przynależność do sektora państwowego i/lub prywatnego jednostek ochrony zdrowia, co stanowi kolejną przesłankę do procesu planowania i prowadzenia odpowiedniej komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (Buchelt, Jończyk, 2017; Tarkowski i in., 2017a, 2017b; Grzywna, 2018; Tuchlińska, 2018; Lenik, 2019; Okoński, 2021; Shah i in., 2022). Jak widać, właściwa komunikacja, kompetencje i umiejętności w tej kategorii, odpowiednie wdrażanie marketingu relacji, partnerskiego i personalnego to wyzwania kluczowe dla kierowania placówką medyczną (Tarkowski i in., 2017a, 2017b; Buchelt, Jończyk, 2017; Białek-Szwed, 2019a, 2019b; Ratna, 2019; Skowron, 2021). Zdaniem Grzywny (2018) w cyklu komunikacji zdrowotnej priorytetowo należy traktować procesy monitorowania, w tym oceniania i opiniowania. Jak wskazuje Deręgowska (2015), kraje zachodnie wypracowały już wzorce wartościowego, humanistycznie zorientowanego modelu w komunikacji klinicznej, który powinien być wprowadzony również w polskiej służbie zdrowia. Biorąc pod uwagę zarządzanie komunikacją w procesach organizacyjnych, warto podkreślić, że komunikacja pionowa i pozioma wymagają odpowiedniego planowania i prowadzenia, ścisłej współpracy w podziale czynności i obowiązków (Deręgowska, 2015). Niezakończony przekazywanie informacji jest niezbędne do osiągnięcia celów biznesowych, co więcej, w branży medycznej ma bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo chorych i personelu, stanowi element wsparcia w radzeniu sobie ze stresem zawodowym oraz w trudnych sytuacjach klinicznych (Deręgowska, 2015; Kuriata-Kościelniak, 2020). Autorzy tacy jak Grzywna (2018), Colnar i in. (2022) łączą przekaz informacji z procesem dzielenia się wiedzą znacząco istotnym w działalności ochrony zdrowia. Ponadto, w dobie społeczeństwa informacyjnego niezwykle istotnym procesem warunkującym efektywność funkcjonowania każdej organizacji, w tym

w branży medycznej, jest proces komunikowania się z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK), określanych jako: komputery stacjonarne i urządzenia przenośne (laptopy, tablety, smartfony) ze stosownym oprogramowaniem i aplikacjami, dostępnymi *online* i *offline*, wraz z urządzeniami peryferyjnymi (drukarki, tablice interaktywne itd.), umożliwiającymi przetwarzanie, gromadzenie i przesyłanie informacji w formie elektronicznej (np. „Zintegrowany Informator Pacjenta”) (Kokocińska, 2021; Colnar i in., 2022). Nie bez znaczenia pozostają też elementy otoczenia, w którym odbywa się komunikacja – estetyka i ergonomia placówek również decydują o dobrostanie i komunikacji uczestników omawianych procesów (Czerw i in., 2012).

Podsumowując, dobrą komunikację w środowisku pracowników ochrony zdrowia można rozpatrywać jako czynnik wsparcia instrumentalno-rzeczowego, emocjonalnego i informacyjnego w realizacji celów organizacji. Jako zagadnienie w dziedzinie zarządzania stanowi interesujący obszar zarówno dla praktyków, jak i teoretyków przedmiotu.

3. Metodyka badań

Realizacji celu pracy posłużyły następująco sformułowane pytania badawcze:

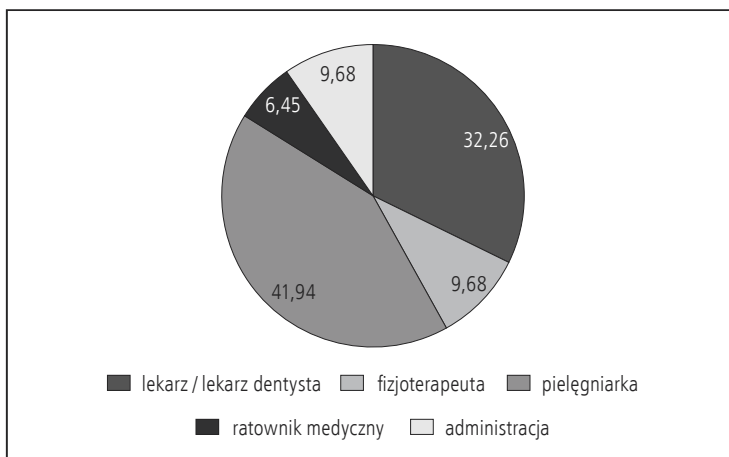
1. Jak obecnie oceniana jest komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna przez pracowników placówek medycznych?

2. Czy ocenę komunikacji marketingowej w placówkach ochrony zdrowia różnicuje wykonywany zawód pracownika oraz przynależność organizacji do sektora publicznego lub prywatnego?

3. Jaki jest udział TIK w kanałach komunikacji pracowników ochrony zdrowia?

Odpowiedzi na ww. pytania poszukiwano w badaniach własnych autorów. Zostały one przeprowadzone w terminie 1.04–19.05.2023 r. wśród 124 pracowników ochrony zdrowia metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety. Narzędzie badawcze składało się z 7 pytań szczegółowych oraz 6 pytań metryczkowych. W niniejszym artykule zostały zaprezentowane wyniki odnośnie do części pytań z kwestionariusza; jego ideą było zweryfikowanie wielu obszarów badawczych. W badaniu wykorzystano dobór celowy jednostek próby¹.

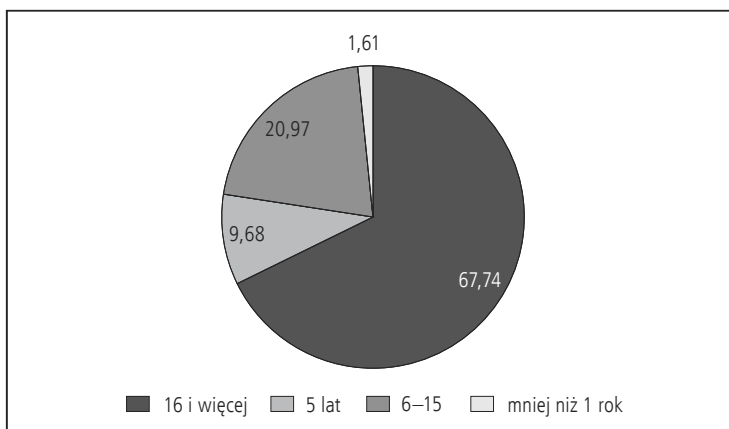
¹ Autorzy pragną zwrócić uwagę na trudność w przeprowadzaniu badań; brak chęci ze strony pracowników ochrony zdrowia do wypełniania kwestionariusza, co wpłynęło na wielkość próby badawczej, wcześniej zaplanowanej na zdecydowanie wyższym poziomie.



Rysunek 7.1. Struktura respondentów wg wykonywanego zawodu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu wzięło udział 64,5% kobiet i 35,5% mężczyzn. Wśród nich dominowały pielęgniarki i położne (blisko 1/3) oraz lekarze (41,9%). W badaniu wzięli również udział pracownicy administracji, a wśród nich m.in. dyrektor szpitala, księgowa, menedżer. Szczegółowe informacje prezentuje rysunek 7.1.



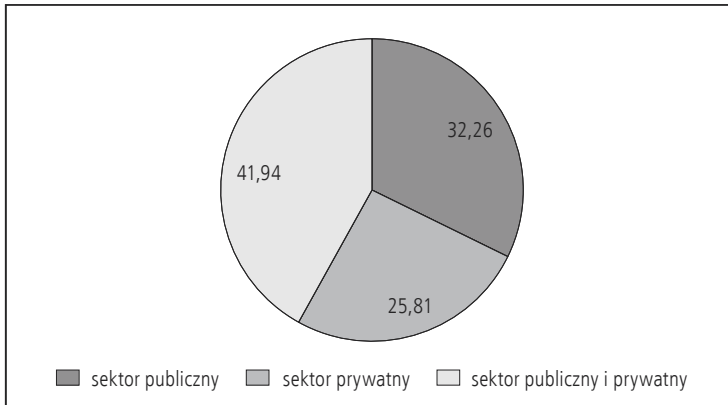
Rysunek 7.2. Staż pracy respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Grupę badaną w największym stopniu reprezentowali pracownicy z najdłuższym stażem pracy (rysunek 7.2), co pozwala wnioskować o wiarygodności danych pozyskanych w badaniu, a zatem – na właściwą ocenę systemu ochrony zdrowia.

Osoby biorące udział w badaniu w największym zakresie reprezentowały sektor publiczny i prywatny jako miejsce pracy (blisko 42% ogółem badanych),

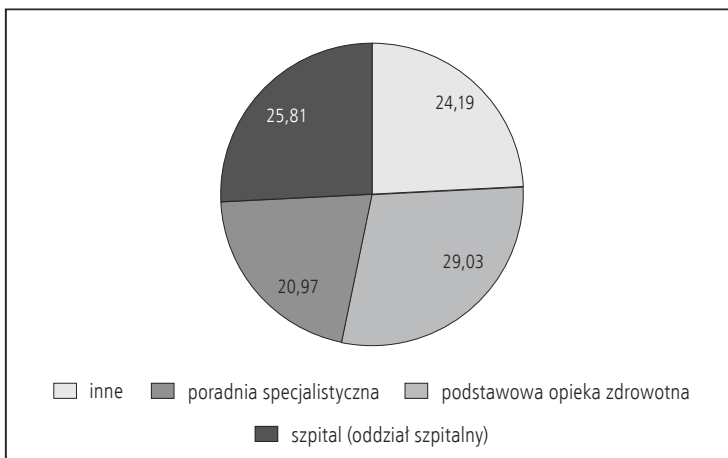
z kolei najmniejszy odsetek stanowiły osoby pracujące w sektorze prywatnym (1/4 badanych) (rysunek 7.3).



Rysunek 7.3. Miejsce pracy respondentów (sektor)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedmiotem zainteresowania było ustalenie głównego źródła utrzymania badanych pracowników ochrony zdrowia. Dane pozyskane od respondentów pozwoliły rozpoznać główne miejsca pracy bez wyraźnie dominującej placówki, w tym względzie. Niemal po 1/4 rozłożyły się odpowiedzi odnośnie do szpitala, podstawowej opieki zdrowotnej, poradni specjalistycznej i innych typów placówek ochrony zdrowia (rysunek 7.4). Tym samym badana zbiorowość, choć niezbyt duża, reprezentuje wszystkie najważniejsze placówki w systemie ochrony zdrowia.



Rysunek 7.4. Miejsce pracy respondentów (główne źródło utrzymania)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Spośród wszystkich badanych 64,5% pracowało na jedną, 35,5% na więcej niż jedną umowę. Tak scharakteryzowana grupa badawcza udzieliła odpowiedzi na postawione w badaniu pytania, których wyniki przedstawiono poniżej.

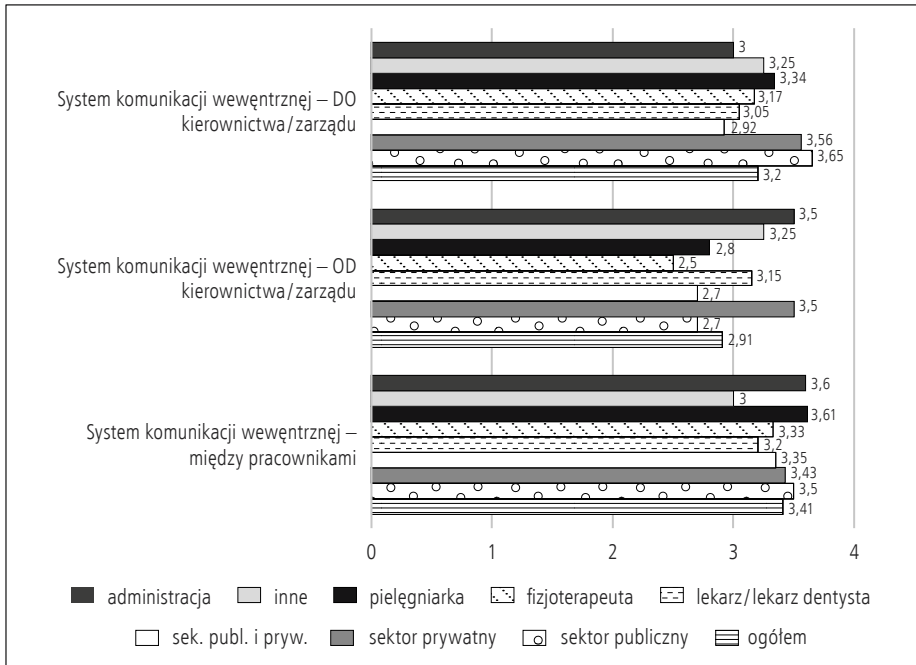
4. Wyniki badań

Pierwszą badaną kwestią było postrzeganie komunikacji wewnętrznej przez pracowników placówek medycznych (rysunek 7.5). Widać wyraźnie, że średnie wskazania w tej kategorii oscylują pomiędzy „źle”, a „dobrze”. Najwyższe wskazanie to 3,65 („mniej niż dobrze”), które deklarują pracownicy sektora publicznego na linii „do kierownictwa” oraz 3,61 i 3,6 – jak oceniają pielęgniarki i pracownicy administracji w kategorii komunikacji między sobą. Z kolei najgorzej (wskazania 2,5; 2,7) postrzegana jest komunikacja od zarządu do pracowników, w opinii fizjoterapeutów, jeśli chodzi o wykonywany zawód, zaś pod względem przynależności do sektora wypowiedział się tak personel zarówno sektora publicznego, jak i zatrudnionego w obydwu sektorach publicznym i prywatnym.

Druga zauważalna prawidłowość wskazuje, że pracownicy oceniają komunikację wewnętrzną w poszczególnych sektorach zdrowia w sposób bardzo różnicowany. I tak, biorąc pod uwagę komunikację wewnętrzną pomiędzy pracownikami, każdy sektor uzyskał tu wynik bardzo podobny, tj. ok. 3,35–3,5; zaś na linii „od kierownictwa w dół” – zdecydowanie najlepiej komunikacja funkcjonuje w sektorze prywatnym. Średnio najlepiej respondenci ocenili komunikację między sobą (wskazanie 3,41), kolejno od siebie do zarządu (3,2), a najslabiej, tylko 2,91 – komunikację w dół struktury organizacyjnej.

Analizując komunikację zewnętrzną placówek medycznych (rysunek 7.6), średnie wskazania ogółem oscylują między odpowiedziami „źle” a „ani dobrze, ani źle” (wskazanie 2 i 3 na skali 5-stopniowej). Respondenci nieco lepiej oceniają szybkość dotarcia, niż jasność przekazu. Jeśli chodzi o grupę zawodową, komunikację wewnętrzną najlepiej postrzegają pielęgniarki oraz zawody skategoryzowane jako „inne”, a najgorzej – administracja. Z kolei ze względu na miejsce pracy lepsze wyniki wskazano w sektorze prywatnym.

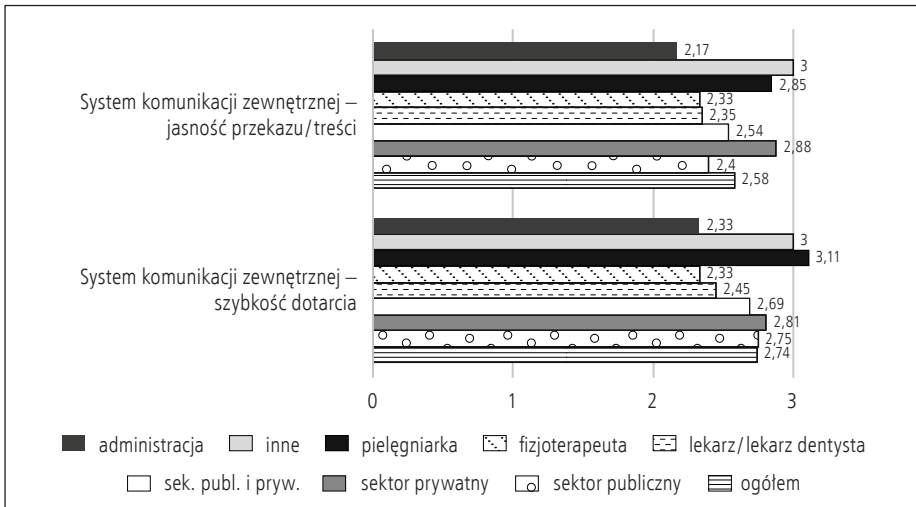
Kolejnym badanym zagadnieniem był udział TIK (technologii informacyjno-komunikacyjnej) jako kanału w procesie komunikacyjnym w miejscu pracy, wobec komunikacji standardowej tak, żeby oba kanały stanowiły 100%. Odpowiedzi wskazują, że prawie połowa respondentów komunikuje się z wykorzystaniem technologii w 76–100% (rysunek 7.7). Wysokie wskazania mogą tu dotyczyć pracowników administracji, dla których kanały te są dominujące ze względu na charakter wykonywanych zadań. Tylko co piąty z badanych posługuje się narzędziami TIK w mniej niż 40%, co można interpretować jako duży stopień wykorzystania technologii w branży ogółem.



Objaśnienia: 1 – bardzo źle; 2 – źle; 3 – ani źle, ani dobrze; 4 – dobrze; 5 – bardzo dobrze

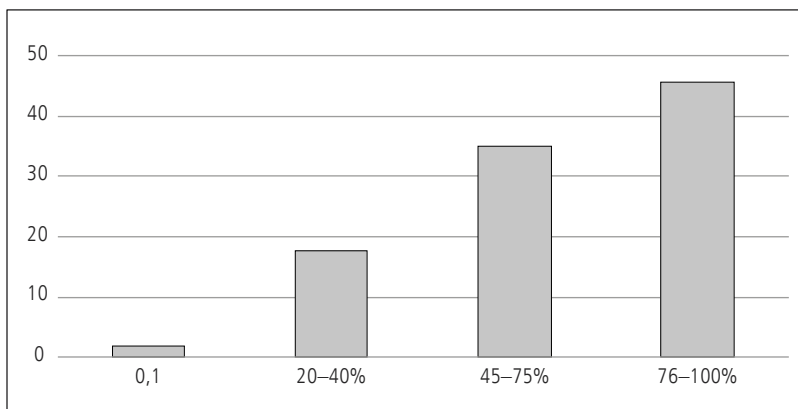
Rysunek 7.5. Ocena systemu komunikacji wewnętrznej pracowników ochrony zdrowia ogółem ze względu na miejsce pracy (sektor) i wykonywany zawód

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 7.6. Ocena systemu komunikacji zewnętrznej pracowników ochrony zdrowia ogółem ze względu na miejsce pracy (sektor) i wykonywany zawód

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 7.7. Udział TIK w kanałach komunikacji pracowników ochrony zdrowia

Na osi X – % odpowiedzi respondentów.

Na osi Y – % udziału TIK jako kanału w procesie komunikacyjnym w miejscu pracy, wobec komunikacji standardowej tak, żeby oba kanały stanowiły 100%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozważając przepływ informacji w systemie komunikacji w placówkach medycznych, widać wyraźnie, że zdaniem pracowników funkcjonuje on zdecydowanie lepiej w sektorze prywatnym niż w państwowym.

Na zakończenie warto zestawić omówione wyniki z kilkoma dodatkowymi parametrami, pozyskanymi również w tym badaniu. I tak, mimo niskich ocen komunikacji w miejscu pracy badanych aż 74% z nich zarekomendowałoby swoje miejsce pracy, co może sugerować, że wpisują rodzaj postrzeganych problemów w komunikacji w specyfikę wszystkich tego typu placówek w kraju. Większość też uważa, że po pandemii funkcjonowanie systemu ochrony zdrowia znacząco się pogorszyło, co oznacza, że także postrzeganie systemu komunikacji nie stanowi czynnika ocenianego pozytywnie.

5. Podsumowanie

Analiza przeprowadzonych badań pozwala sformułować następujące wnioski. Po pierwsze, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna przez wszystkie grupy zawodowe i sektory ochrony zdrowia jest oceniana średnio mniej niż dobrze. W komunikacji wewnętrznej najwyższej (choć wciąż mniej niż dobrze) oceniono komunikację pomiędzy pracownikami. Jak wynika z literatury przedmiotu, relacje interpersonalne w zespole są niezwykle istotne w tej branży. Co więcej, jak opisano w rozdziale teoretycznym, atmosfera w miejscu pracy wiąże się bezpośrednio z komunikacją i wpływa na efektywność zatrudnionych.

Po drugie, respondenci średnio wyżej oceniają komunikację „od pracowników do kierownictwa” niż „do pracowników od zarządu”. Na odpowiedź tę można patrzeć przez pryzmat charakterystyki grupy respondentów – pracownicy niepełniący funkcji kierowniczych w kategorii komunikacji wewnętrznej wyżej ocenili swoje własne kompetencje.

Następne badane elementy, dotyczące z kolei systemu komunikacji zewnętrznej, takie jak terminowość i jasność przekazu, są przesłanką do wyciągnięcia kolejnych wniosków. Szybkość – najlepiej oceniła grupa zawodowa pielęgniarek, a jasność przekazu – najgorzej ocenili pracownicy administracji, czego przyczyn można doszukiwać się w rodzaju treści komunikatów skierowanych do tych grup odbiorców. Administracyjne zagadnienia wiążą się z szeregiem skomplikowanych, stale zmieniających się wytycznych prawnych, których komunikowanie stanowi sedno pracy tej kategorii zatrudnionych.

Wskazania udziału TIK w komunikacji w sektorze zdrowia są wysokie – 80% badanych używa ich w więcej niż 40% swoich czynności zawodowych. Należy przy tym pamiętać, że sektor ochrony zdrowia charakteryzuje się tym, iż pewna część działań pracowników wymaga tylko i wyłącznie komunikacji bezpośredniej, co należy uwzględnić w interpretacji wyników.

Komunikacja w sektorze prywatnym, w porównaniu z państwowym, oceniana jest zdecydowanie lepiej. Można domniemywać, że cel biznesowy, który determinuje jego działanie, jest silnym inhibitorem sprawnego zarządzania procesami w organizacji, w tym również komunikacją. Sektor państwowy charakteryzuje się zdecydowanie gorszymi uwarunkowaniami: brakami kadrowymi, wieloetatowością, koniecznością pracy w nadgodzinach, niższymi płacami. Frustracja i stres pracowników mają wpływ na udział w procesach komunikacji w miejscu pracy, zarówno po stronie nadawców, jak i odbiorców. W tych problemach można upatrywać też niską skłonność do udziału w badaniach naukowych, przykładowo jak w opisywanych.

Bardziej skuteczny model komunikacji ułatwiłby i pozwolił na niwelowanie negatywnych wspomnianych wyżej warunków pracy, jednak możliwości organizacyjne i procesowe powinny ujmować potencjał kompetencji zawodowych i interpersonalnych członków kadry, którą dysponuje placówka medyczna. Na opisywane problemy wpływ mają także regulacje i zmiany legislacyjne, niedofinansowanie sektora państwowego, stan służby zdrowia po okresie pandemii. Specyfika sektora zdrowia wymaga formułowania systemów i modeli komunikacji dopasowanych tylko i wyłącznie do jego charakteru.

Bibliografia

1. Adamczyk, J., Gródek-Szostak Z., Kulisa B. (2020). *Współczesne determinanty efektywności i rozwoju przedsiębiorstw*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
2. Bhide, D. (2023). An Industry Perspective, Healthcare and Project Management, series article. *PM World Journal*, Vol. XII, Issue II, February.
3. Białek-Szwed, O. (2019a). Komunikacja w interakcji – korzystanie z publicystyki dziennikarskiej (Komunikacja w codziennej praktyce lekarskiej i dziennikarstwie dziennikarskim). *Media – Biznes – Kultura. Dziennikarstwo i komunikacja społeczna*, 2(7), 81–92. DOI 10.4467/25442554.MBK.19.021.11585.
4. Białek-Szwed, O. (2019b). Komunikowanie o zdrowiu i medycynie – rzeczywistość a przekazy medialne. *Teka of Political Science and International Relations*, 1, 61–71.
5. Buchelt, B., Jończyk, J. (2017). Powiązania kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi w szpitalach publicznych. *Zarządzanie Publiczne*, 40(2), 50–64.
6. Cichoń, S. (2013). *Zarządzanie procesami komunikacji w placówkach medycznych*. W: *Współczesne determinanty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Częstochowa: Sekcja Wydaw. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
7. Colnar, S., Radević, I., Martinović, N., Lojpur, A., Dimovski, V. (2022) The role of information communication technologies as a moderator of knowledge creation and knowledge sharing in improving the quality of healthcare services. *PLoS ONE* 17(8): e0272346. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272346>.
8. Czerw A., Religioni U., Matuszna A., Lesiak K., Olejnik A., Śniadała D. (2012). Zasady skutecznej komunikacji w placówkach medycznych (Principles of effective communication in medical entities). *Hygeia Public Health*, 47(3), 247–253.
9. Deręgowska J. (2015). Profesjonalna komunikacja w opiece zdrowotnej jako element wsparcia pracowników zawodów medycznych i pacjentów – oczekiwania i potrzeby. *Studia Edukacyjne*, 35, 359–360.
10. Goban-Klas T. (1999). *Media i komunikowanie masowe teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
11. Goban-Klas, T. (2014a). *Health communication – komunikacja zdrowotna, powstanie, problemy, ewolucja dziedziny*. W: GobanKlas, T., (red.), *Komunikowanie w ochronie zdrowia – interpersonalne, organizacyjne i medialne* (s. 9–22). Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business.
12. GobanKlas, T. (red.) (2014b). *Komunikowanie w ochronie zdrowia – interpersonalne, organizacyjne i medialne*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business.
13. Griffin R.W. (2022). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
14. Grzywna, P. (2018). *Komunikowanie w promocji zdrowia: przykład wybranych miast województwa śląskiego*. W: M., Mazur, M., Kornacka-Grzonka (red.). *Komunikowanie lokalno-regionalne w dobie społeczeństwa medialnego*. T. 2, *Aspekty polityczne, społeczne i technologiczne* (s. 122–137). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
15. Kall, J. (2009). *Reklama*. Warszawa: PWE.

16. Kęsy, M. (2014). *Relacje i komunikowanie w medycynie*. W: T. GobanKlas (red.). *Komunikowanie w ochronie zdrowia – interpersonalne, organizacyjne i medialne* (s. 107–124). Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business.
17. Kokocińska, K. (2021). *Strategiczne podejście do rozwoju innowacyjnych technologii informacyjno-komunikacyjnych w ochronie zdrowia (kierunki prawnych zmian)*. W: K. Kokocińska, J. Greser (red.), *Jakość w opiece zdrowotnej: zastosowanie nowoczesnych technologii w czasie pandemii*. Warszawa: Wolters Kluwer.
18. Kotler, P. (2005). *Marketing*. Poznań: Rebis.
19. Kuriata-Kościelniak, E. (2020). *Znaczenie komunikacji interpersonalnej dla bezpieczeństwa pacjentów i personelu medycznego*. W: Witczak I., Rypicz Ł. (red), *Bezpieczeństwo pacjentów i personelu medycznego – uwarunkowania ergonomiczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu.
20. Lenik, P. (2019). Wybrane czynniki ograniczające skuteczność zarządzania szpitalami publicznymi. *Przegląd Organizacji*, 5(952), 57–63, <https://doi.org/10.33141/po.2019.05.08>.
21. Niemczyk, A. (2017). Wielkie wydarzenia jako narzędzie komunikacji marketingowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Społeczna Akademia Nauk*, 8(3), 123–138.
22. Okoński, J. (2021). Przeszkody prawne w komunikacji medycznej. *Acta Universitatis Lodzianensis Folia Iuridica*, 97, <https://doi.org/10.18778/0208-6069.97.03>.
23. Ratna, H. (2019). The Importance of Effective Communication in Healthcare Practice. *Harvard Public Health Review*, 23, 1–6. <https://www.jstor.org/stable/48546767>.
24. Shah, S.A., Asif, M.A., Shoukat, M.H., Polatci, S., Rehman S.U. (2022), *Quality Management Practices and Inter-Organizational Project Performance: Moderating Effects of Inter-Organizational Communication, Relationship, and Process Conflicts in Healthcare*. *SAGE Open* July–September: 1–16. DOI: 10.1177/21582440221113829 journals.sagepub.com/home/sgo.
25. Skowron, K. (2021). Impact of the communication system on the management process in a selected poviat hospital. *Scientific Quarterly „Organization and Management”*, 3(55); DOI: 10.29119/1899-6116.2021.55.10.
26. Strzelecka, A., Syrkiewicz-Światała, M. (2016). *Rola komunikacji w ochronie zdrowie na przykładzie systemu teleinformatycznego „Zintegrowany Informator Pacjenta”*. W: J. Tatarczuk, M. Markowska (red.), *Dobrostan a stan zdrowia* (s. 181–193). Lublin: Wydaw. Naukowe NeuroCentrum.
27. Tarkowski, R., Kijanka, A., Lishchynsky, Y., Brukwicka, I., Kopański, Z. (2017a). Istota marketingu, w tym marketingu medycznego (The essence of marketing, including medical marketing). *Journal of Clinical Healthcare*, 4, Artykuły poglądowe (Review Papers).
28. Tarkowski, R., Kijanka, A., Lishchynskyy, Y., Brukwicka, I., Kopański, Z. (2017b). Komunikacja marketingowa w ochronie zdrowia (Marketing communication in healthcare). *Journal of Clinical Healthcare*, 4, Artykuły poglądowe (Review Papers).
29. Tuchlińska, N.E. (2018). *Czy model systemu ochrony zdrowia ma wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy wybranych krajów europejskich?* W: E., Gruszewska, K. Karpińska, A. Protasiewicz (red), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach*

- młodych naukowców*. T. 1, *Wzrost, rozwój i polityka gospodarcza* (s. 156–167). Białystok: PTE.
30. Vrucan, V. (2022). Management, Communication in the health institution. *Quality of Life*, 13(1–2): 58–64.
 31. Zembala, A. (2015). Modele komunikacyjne w relacjach lekarz–pacjent, *Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Ścisłe*, 2/11, 35–50.

Kształtowanie inteligentnych destynacji turystycznych poprzez otwarte dane

Bartłomiej Węglarz, Beata Paliś

1. Wprowadzenie

Artykuł porusza problematykę inteligentnych destynacji turystycznych oraz zarządzania informacją poprzez otwarte dane w turystyce. Inteligentny rozwój, w tym inteligentna turystyka, to obecnie jeden z kluczowych priorytetów Unii Europejskiej. Turystyka inteligentna wyrasta na gruncie koncepcji *Smart City*. Ten rodzaj turystyki łączy się nierozzerwalnie z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi. W kontekście kreowania turystyki jako elementu *smart* istotne znaczenie ma gromadzenie i wykorzystywanie danych. Portal otwartych danych dla turystyki uruchomiły zarówno Komisja Europejska (<https://dataeuropa.gitlab.io> 23.03.2023), jak i Światowa Organizacja Turystyki (WTO) (<https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard> 25.03.2023). Komisja Europejska natomiast (2020) przygotowała Europejską Strategię komunikacji dla danych (<https://eur-lex.europa.eu> 25.03.2023). Portale otwartych danych są wdrażane zarówno w Europie, jak i na świecie. Miasta w Polsce również rozpoczęły ten proces, jednak w tym zakresie jest jeszcze dużo do zrobienia.

W ramach artykułu scharakteryzowano destynacje turystyczne na świecie wykorzystujące systemy otwartych danych do zarządzania turystyką w mieście/regionie. Celem artykułu jest opracowanie wskazówek dla władz miasta/regionu, DMO (organizacji zarządzających w miejscu docelowym) oraz branży turystycznej odnośnie do tego, w jaki sposób kształtować inteligentne destynacje turystyczne poprzez tworzenie portali otwartych danych.

W polskiej literaturze przedmiotu do tej pory nie pojawiło się wiele opracowań na ten temat (Kurleto, 2013, s. 91–102; Iwaniuk, 2020, s. 110–120; Kachniewska, 2014, s. 34–35; 2022, s. 155–176; Wójcik, 2016, s. 61–70). Natomiast w literaturze zagranicznej zagadnieniem tym zajmowali się: Boes i in., 2016, s. 108–124; Gajdoślik, 2019, s. 25–44; AnttiPesonen, Lampi, 2016, s. 1–6, Lui i in.,

2014; Longhi i in., 2014, s. 56–76; Xu i in., 2018, s. 144–163; Hamid i in., 2021; Aguirre, 2022; Agrawal i in., 2022; Li in., 2018, s. 301–323; González-Martel, Cazorla-Artiles, 2021, s. 181–190. Artykuł częściowo wypełnia więc lukę w tym obszarze w polskiej literaturze przedmiotu.

2. Transformacja cyfrowa miast jako filar zarządzania danymi

2.1. Zarządzanie miastem inteligentnym

W dzisiejszych czasach polskie miasta muszą zmierzyć się z wieloma wyzwaniami. Jednym z takich wyzwań jest rewolucja cyfrowa oraz możliwości, jakie ze sobą niesie. Władze miast, aby podołać temu wyzwaniu, powinny zmienić podejście do zarządzania. Kluczowa w tym kontekście jest współpraca międzysektorowa oraz zintegrowany model funkcjonowania. Te dwa elementy wiążą się z ideą miasta inteligentnego. W modelu tym usługi miejskie muszą być skoncentrowane na podnoszeniu jakości życia mieszkańców. Zintegrowane są takie elementy jak zarządzanie usługami, bieżąca działalność oraz technologia i zasoby cyfrowe. Kluczowe w tym modelu jest uwolnienie danych miejskich z wydziałów oraz jednostek miejskich i ich wykorzystanie, np. do wsparcia realizacji zadań (Łachowski, 2021, s. 15–16).

Zarządzanie miastem inteligentnym powinno obejmować takie elementy, jak (Scottish Cities Alliance, 2014):

- strategia, która uwzględnia inwestycje w dane i technologie cyfrowe;
- dane i informacje w ramach systemów umożliwiających gromadzenie, integrację i analizę danych, zrównoważonego rozwoju i jakości życia, z zastosowaniem w różnych dziedzinach, takich jak: mobilność, życie, ludzie, zarządzanie, gospodarka i środowisko. Według Scottish Cities Alliance (2014, s. 9) „inteligentne miasto można zdefiniować jako integrację danych i technologii cyfrowych w ramach strategicznego podejścia do zrównoważonego rozwoju, dobrobytu obywateli i rozwoju gospodarczego. Dzięki strategii *Smart City* miasta mogą wykorzystać potencjał integracji danych i przepływów informacji pomiędzy dostawcami różnych usług. Strategia miasta inteligentnego opiera się na koncepcjach takich jak otwarte dane, zaangażowanie obywateli, innowacyjność i ustanowienie nowych form współpracy ze społeczeństwem i sektorem prywatnym”. W związku z tym, że żyjemy w czasach informacji, jednym z filarów transformacji cyfrowej jest efektywne wykorzystanie danych miejskich. Stanowi to obecnie jedno z kluczowych wyzwań przyszłości regionów (Klasik, Kuźnik, 2017, s. 5–6). Administracja publiczna powinna w coraz większym stopniu otwierać się na nowoczesne technologie (Strożek,

Jewczak, 2016, s. 106; Sigala, 2018; Wójcik, 2018), a zwłaszcza te, w których obszarze można pozyskać otwarte dane.

2.2. Idea otwartych danych miejskich

Podstawą zarządzania miastem powinny być przede wszystkim dane, które są cyfrową reprezentacją faktów, oraz informacje, czyli dane przetworzone w użyteczną postać, która umożliwi zrozumienie ich znaczenia (Łachowski, 2021, s. 15–16). Coraz powszechniejsza w ostatnim czasie koncepcja danyfikacji lub danetyzacji (ang. *datafication*) otwiera nowe możliwości w obszarze zarządzania miastami poprzez dane. Jak pisze V. Dijck (2014), danetyzacja to transformacja działań społecznych w wirtualne, mierzalne zasoby danych, umożliwiające ich analizę w czasie rzeczywistym czy tworzenie modeli predykcyjnych. Pozwala to wnioskować, że jesteśmy w stanie wyrazić procesy społeczne i gospodarcze w postaci danych, a dzięki temu lepiej zarządzać miastami na poziomie zarówno operacyjnym, jak i strategicznym. W przypadku kształtowania inteligentnych destynacji turystycznych proces danetyzacji pozwoli na przykład stworzyć profile osobowościowe potencjalnych turystów lub dostosować jakość otwartych danych do realnych potrzeb osób odwiedzających daną destynację turystyczną (Paliś, Węglarz, 2023, s. 105).

Wraz z rewolucją cyfrową istotnie wzrosła wartość zasobów danych dla innowacyjnych produktów lub usług wykorzystujących dane (uzasadnienie rządowego projektu ustawy o otwartych danych i ponownym wykorzystywaniu informacji sektora publicznego, druk nr 1338, s. 1). Jak wskazano w oświadczeniu Komisji UE w związku z zatwierdzeniem Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1024/UE z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie otwartych danych i ponownego wykorzystywania informacji sektora publicznego (Dz.U. UE L z 2019 r., nr 172, s. 56), dane są istotnym atutem gospodarki cyfrowej. Znaczna ich część pochodzi z sektora publicznego, dlatego ważne jest umożliwienie obywatelom i przedsiębiorstwom w UE łatwego dostępu do danych publicznych, po to aby w pełni wykorzystać ich potencjał innowacyjny (Sakowska-Baryła, 2022, s. 105). Według J. A. Pesonen i M. Lampi (2020, s. 1) otwarte dane mają bardzo duży potencjał do kreowania innowacji i zarządzania destynacjami turystycznymi. Usługi oparte na danych, takie jak aplikacje i społeczności internetowe, cieszą się coraz większym zainteresowaniem i są często wykorzystywane również do planowania podróży. Jednak warunkiem wstępnym dla tych usług jest dostępność danych (<https://data.europa.eu/en> 24.02.2023).

W związku z powyższym, głównym filarem zarządzania danymi w mieście, także w obszarze turystyki, powinny być nowoczesne technologie oraz kreowana przy ich użyciu koncepcja turystyki inteligentnej, inaczej *Smart Tourism*.

3. Turystyka inteligentna – konteksty teoretyczne

Turystyka inteligentna, inaczej *Smart Tourism*, wyrasta na gruncie koncepcji *Smart City* (inteligentne miasto). Według T. Gajdośnika (2019 s. 26) turystyka jako element *smart* jest wspierana przez zintegrowane wysiłki podejmowane w destynacji turystycznej w celu gromadzenia i korzystania z danych pochodzących z powiązań społecznych, infrastruktury fizycznej oraz źródeł rządowych/organizacyjnych. Dane te poprzez wykorzystanie zaawansowanych technologii są gromadzone w celu przekształcenia różnych informacji w doświadczenia w miejscu docelowym (Gajdośnik, 2019, s. 26). Kluczowym elementem inteligentnych ośrodków turystycznych jest zintegrowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych z infrastrukturą fizyczną. Turystyka inteligentna jest więc następstwem ewolucji technologii informacyjnych w turystyce, w której fizyczny wymiar wchodzi na cyfrowy poziom i osiąga nowe etapy inteligencji (Gajdośnik, 2019, s. 26). W tym odniesieniu turystykę inteligentną można zdefiniować jako trwałą przewagę konkurencyjną w ośrodkach turystycznych oraz jako harmonię między ludźmi posiadającymi wiedzę a powiązаныmi i współpracującymi ze sobą systemami technologicznymi (Boes i in., 2016, s. 109).

Komisja Europejska, dostrzegając kluczowe znaczenie turystyki inteligentnej dla zrównoważonego rozwoju, scharakteryzowała jej koncepcję w ramach projektu *Smart Tourism Destination*¹. Inteligentną destynację turystyczną w ramach ww. projektu określono „jako miejsce, w którym różne zainteresowane strony, ostatecznie koordynowane przez organizację zarządzającą destynacją, ułatwiają dostęp do produktów turystycznych i hotelarskich, usług, przestrzeni i doświadczeń poprzez innowacyjne rozwiązania oparte na technologiach informacyjnych, czyniąc turystykę zrównoważoną i dostępną oraz w pełni wykorzystując swoje dziedzictwo kulturowe i kreatywność” (European Commission, 2022, s. 2). Wiąże się to przede wszystkim z poprawą jakości życia

¹ Projekt *Smart Tourism Destinations (Inteligentne Destynacje Turystyczne)* jest inicjatywą Komisji Europejskiej, której celem jest wspieranie miast UE w ułatwianiu dostępu do produktów oraz usług turystycznych i hotelarskich poprzez innowacje technologiczne. Założeniem projektu jest, aby miasta Unii Europejskiej uczestniczące w projekcie zdobyły wiedzę, jak wdrażać innowacyjne rozwiązania cyfrowe, po to aby turystyka była zrównoważona i dostępna. Projekt w szczególności koncentruje się na tym, w jaki sposób miasta UE mogą przyjąć podejście oparte na danych, po to aby stać się inteligentnym celem turystycznym lub jak ulepszyć te działania. Do projektu przystąpiło 47 miast europejskich chcących pozyskać wiedzę, w jaki sposób stać się inteligentną, ale zrównoważoną destynacją turystyczną wykorzystującą nowoczesne technologie i otwarte dane. Projekt ten o charakterze edukacyjno-szkoleniowym jest koordynowany przez Komisję Europejską przy współpracy z Uniwersytetem w Maladze oraz firmą Carsa. Ponadto do projektu zostało zaangażowanych 10 ekspertów ze świata nauki i biznesu, którzy będą doradzać miastom w przedmiotowych zagadnieniach (<https://smarttourismdestinations.eu/> 12.02.2023 r.).

społeczności lokalnych, które korzystają ze zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego oraz są aktywnie zaangażowane w kulturę cyfrową rozwijaną na danym obszarze (European Commission, 2022, s. 2).

Inteligentną turystykę można uznać za logiczny postęp polegający na szerokim zastosowaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz połączeniu świata fizycznego i cyfrowego poprzez wykorzystanie „inteligentnych kluczowych koncepcji”, takich jak np. ochrona prywatności, Internet rzeczy, rzeczywistość rozszerzona i inne (Hamid i in., 2021). Zgodnie z definicją Głównego Urzędu Statystycznego (*Społeczeństwo informacyjne w Polsce*, 2016) technologie informacyjno-komunikacyjne obejmują sposoby, które przetwarzają, gromadzą i przesyłają informacje w formie elektronicznej. Inne ujęcie zaproponował Buhalis (2003, s. 7), określając technologie informacyjno-komunikacyjne jako „całość narzędzi elektronicznych, które ułatwiają operacyjne i strategiczne zarządzanie organizacjami, co umożliwia zarówno zarządzanie informacją, funkcjami i procesami, jak i interaktywne komunikowanie się z partnerami mające na celu zrealizowanie misji i osiągnięcie celów”. Technologie informacyjno-komunikacyjne (ang. *information and communication technology*; ICT) stanowią zatem rozszerzenie technologii informacyjnych (ang. *information technology*; IT), obejmujących narzędzia i metody umożliwiające przetwarzanie informacji, ale bez technologii komunikacyjnych i sieciowych. Rozwój sprzętu komputerowego, infrastruktury teleinformatycznej, w tym sieci internetowej, i narzędzi do komunikowania się ludzi za ich pośrednictwem miał wpływ na rozszerzenie definicji technologii informacyjnej o aspekt komunikacyjny (Buhalis, 2003; Pawlicz, 2015).

Koncepcja turystyki inteligentnej poprzez wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych może mieć wpływ na lepsze zaspokojenie oczekiwań turystów, ale stawia nowe wyzwania zarówno przed branżą turystyczną, jak i destynacją turystyczną w zakresie gromadzenia danych oraz ich analizy do tworzenia nowych produktów turystycznych. Konieczne staje się pogłębienie zrozumienia koncepcji *Smart Tourism*. Technologie inteligentne tworzą przede wszystkim wartość dla turystów i umożliwiają lepsze zrozumienie ich potrzeb, powodują również dzielenie się wiedzą przez szeroko rozumianą branżę turystyczną, czyli w efekcie mają wpływ na wzrost konkurencyjności destynacji turystycznej (Iwaniuk, 2020, s. 120).

W procesie pozyskiwania danych w turystyce, jak również ich przetwarzania, można wykorzystać wiele narzędzi w obszarze technologii informacyjno-komunikacyjnych. Istotne są obecnie przede wszystkim nowoczesne technologie, dlatego w kolejnej części artykułu zostaną omówione niektóre z nich mające istotne implikacje dla zarządzania danymi w destynacji turystycznej w czasach współczesnych.

4. Nowoczesne technologie w procesie pozyskiwania danych dla turystyki

Przyszłe lub nowoczesne technologie są w stanie w bardziej zaawansowany i wydajny sposób wykorzystać i przetworzyć otwarte dane. Wyzwaniem, jakie stoi przed dzisiejszą branżą turystyczną, oraz okazją do bardziej efektywnej adaptacji otwartych danych są nowoczesne technologie. Zagregowanie danych miejskich w jednym miejscu jest podstawowym elementem, który umożliwi uwolnienie pełnego potencjału otwartych danych, a to może znacząco i pozytywnie wpłynąć na procesy kształtowania inteligentnych destynacji turystycznych. Miasta zaawansowane technologicznie gromadzą tego typu dane w wielkoskalowych systemach do przechowywania danych, m.in. hurtowniach danych lub jeziorach danych, co następnie pozwala na holistyczne zarządzanie danymi gromadzonymi w miejskich infrastrukturach technologicznych oraz znacznie ułatwia ich analizę (Miloslavskaya, Tolstoy, 2016, s. 302). Na rysunku 8.1 przedstawiono wybrane technologie, które mogą być wykorzystywane w procesie pozyskiwania danych dla turystyki.

Powszechną koncepcją zarządzania znacznymi wolumenami danych różnego typu, zarówno ustrukturyzowanymi, jak i nieustrukturyzowanymi, jest tzw. *big data*, opisywana przez wielu jako zbiór danych, który jest niemożliwy do zrozumienia czy przeanalizowania dostępnymi standardowymi narzędziami do zarządzania danymi (Belias i in., 2021, s. 357; Miloslavskaya, Tolstoy, 2016, s. 301; Li i in., 2018; Schmucker, Reif, 2022, s. 2–7). *Big data* rewolucjonizuje podejście do zarządzania miastem, a w szczególności sposoby, w jakie władze miast kształtują lokalne strategie czy polityki rozwoju swoich regionów, w tym strategie i polityki turystyczne. Dostęp do tak wielu informacji, jakie każdego dnia generowane są przez procesy, urządzenia oraz użytkowników tych urządzeń, umożliwia znacznie szersze spojrzenie na otaczającą nas rzeczywistość. W obecnych czasach, przedsiębiorcy lub samorządy mają dostęp do milionów zetabajtów, czyli bilionów gigabajtów (10^{21} bajtów) danych, które pochodzą ze wszystkich urządzeń połączonych w sieć Internet (Śledziwska, Włoch, 2020; Belias i in., 2021, s. 357), a wolumen danych podwaja się średnio co 3 lata (Śledziwska, Włoch, 2020). To daje znaczne możliwości zarządcze w obszarze rynku turystycznego, gdzie urzędy miejskie czy DMO (*Destination Management Organization*) mogą pozwolić sobie na bardzo dokładne oceny stanu faktycznego oraz przewidzieć przyszłe trendy na podstawie danych historycznych, na przykład wykorzystując algorytmy predykcyjne (Paliś, Węglarz, 2023, s. 105).



Rysunek 8.1. Wybrane technologie wykorzystywane w procesie pozyskiwania danych dla turystyki
 Źródło: opracowanie własne.

Rozpowszechnienie Internetu rzeczy², aplikacje mobilnych, usług opartych na lokalizacji, usług geotagowania, rzeczywistości wirtualnej (VR³), rzeczywistości rozszerzonej (AR)⁴, mediów społecznościowych i inteligentnych urzędzeń oferuje obecnie znaczne możliwości zasilania miejskich jezior lub hurtowni danych wszelkimi danymi z licznych obszarów funkcjonowania miasta

² Internet Rzeczy (*Internet of Things*, IoT) jest siecią połączeń między przedmiotami fizycznymi wyposażonymi w czujniki (sensory), umożliwiającą przepływ danych między nimi. Przedmioty należące do sieci są w stanie cyfrowo identyfikować się i komunikować z innymi urządzeniami (Śledziwska, Włoch, 2022, s. 42; Guo Y., i in., 2014).

³ S. Juszczak (1998, s. 80) zauważa, że „Wirtualna rzeczywistość (ang. *Virtual Reality*, VR) oznacza wszystko to, co wygląda realistycznie, jest odczuwane realistycznie oraz działa lub zachowuje się realistycznie, aczkolwiek realistyczne w rzeczywistości nie jest”. Wirtualna rzeczywistość generuje wyłącznie cyfrowe obrazy i dźwięki.

⁴ Rozszerzona rzeczywistość (*Augmented Reality*, AR) łączy obraz komputerowy z fizycznym. W goglach AR można przeglądać wirtualne obrazy, cyfrowe dokumenty czy strony internetowe, jednocześnie widząc, co się dzieje dookoła. Rozszerzona rzeczywistość to obszar badań naukowych informatyki, który zajmuje się łączeniem obrazu świata rzeczywistego z elementami stworzonymi przy wykorzystaniu technologii informatycznej. Nie tworzy wirtualnego, pełnego, nowego świata 3D (jak wirtualna rzeczywistość, *Virtual Reality*, VR), tylko rozszerza i uzupełnia ten, który znamy (Pardel, 2009, s. 35).

czy danymi dotyczącymi aktywności mieszkańców oraz turystów. Pozwala to wszystkim interesariuszom z branży turystycznej wykorzystać je do realizowania daleko sięgających celów biznesowych (Ye i in., 2020). Przykłady takich zastosowań obejmują np. poprawę doświadczenia turystycznego, konkurencyjność destynacji czy pozytywny wpływ na realizację strategii zrównoważonego rozwoju (Gretzel i in., 2016; Cimbaljević, 2016; Shen i in., 2020). Rekomendacje miejsc wartych odwiedzenia na podstawie preferencji osoby, które zostały pozyskane z danych, jakie użytkownicy Internetu generują każdego dnia, m.in. historia odwiedzonych stron, obserwowane kanały w mediach społecznościowych, preferencje kontaktów osoby w mediach społecznościowych, historia odwiedzonych miejsc przez osoby wygenerowana z danych geolokalizacyjnych. Dzięki takim danym zaczęto powszechnie stosować oprogramowanie lub aplikacje do analizy i przewidywania zachowań turystów (Pantano i in., 2017, s. 431).

Wśród technologii służących pozyskiwaniu danych dla turystyki możemy wymienić: automatyczne pobieranie danych wykorzystujące interfejsy programistyczne (API)⁵ ze źródłowych baz danych systemów, które są własnością urzędów miejskich; gromadzenie danych z urządzeń Internetu Rzeczy (z ang. *Internet of Things*) zainstalowanych w obrębie miejskiej infrastruktury, takich jak stacje pomiaru jakości powietrza, mierniki ruchu pieszego, rowerowego, samochodowego, beacony⁶ w przestrzeni publicznej (Manczak i in., 2021), kamery monitoringu miejskiego, czujniki parkingowe lub treści generowane przez użytkowników w przestrzeni mediów społecznościowych (np. Facebook, Instagram, Twitter).

⁵ API, czyli interfejs programowania aplikacji (ang. *application programming interface*) jest zestawem reguł umożliwiających przesyłanie danych między aplikacjami. Wiele serwisów sieciowych oferuje publiczne API, które pozwalają każdemu na wysyłanie i odbieranie zawartości z danego serwisu. API – dostępne przez Internet przy użyciu adresów URL zaczynających się od *http://*, to inaczej *API sieciowe*. Pobieranie czy publikowanie informacji w sieci wymaga wysłania *żądania* do API (<https://support.apple.com> 24.03.2023).

⁶ Beacony – są już dostępne w muzeach, centrach handlowych i na lotniskach (<https://www.newsweek.pl> 20.02.2020). Beacony to niewielkie, zasilane energią z baterii urządzenia, które wysyłają sygnał radiowy i komunikują się ze sprzętami mobilnymi za pomocą Bluetootha. W ten sposób np. pomagają zlokalizować położenie różnych przedmiotów znajdujących się w przestrzeni (Golan M., 2018). Dzięki nim posiadacz smartfona, który przechodzi obok witryny sklepowej, może otrzymać powiadomienie o tym, co atrakcyjnego znajduje się w punkcie handlowym, z jakiej promocji mógłby skorzystać i dlaczego właśnie tam powinien zrobić zakupy. Beacony testowano już m.in. w poznańskim Starym Browarze, Factory Poznań czy Galerii Pomorskiej. Projekt w oparciu o beacony wdraża również Leroy Merlin w warszawskim centrum handlowym czy Arkadia – sklep uzbroidł się w 100 beaconów, przy których pomocy chce poznać nawyki swoich klientów i dowiedzieć się, w jaki sposób przemierzają się po obiektach handlowych (<https://www.payu.pl> 20.02.2020; Paliś, 2022).

Dane możemy pozyskać dzięki tzw. *data scraping* (tłumacząc bezpośrednio z angielskiego „zeskrobywanie/zdrapywanie danych”). Jest to proces polecający na wydobywaniu danych bezpośrednio ze strony internetowej z użyciem aplikacji pisanych, np. w języku python, korzystając z predefiniowanych funkcji programistycznych (Glez-Peña i in., 2013, s. 789). Dzięki temu DMO mogą stosunkowo tanio (koszt zlecenia napisania i utrzymania systemu informatycznego) pozyskać informacje w przypadku, gdy bezpośredni dostęp do baz danych nie jest możliwy (np. brak API) lub jest zbyt kosztowny. Przykładem mogą być dane na portalach zbierających opinie w celu zdobycia dodatkowego źródła informacji o poziomie zadowolenia turystów. Należy jednak zwrócić tutaj uwagę na zapisy licencyjne oraz regulaminy na portalach, skąd pozyskiwane są dane w celu uniknięcia konsekwencji prawnych.

Jednym z bardziej interesujących projektów w obszarze technologii, służącym pozyskiwaniu danych, jest CitySDK Tourism API, czyli zestaw narzędzi powstały dzięki wsparciu Unii Europejskiej i zrealizowany w 9 krajach, który służy standaryzacji dostępu do danych miejskich poprzez udostępnienie uniwersalnych API pozwalających na pobieranie danych na potrzeby projektów technologicznych (np. aplikacji dla turystów) przy zachowaniu jednolitej struktury danych w każdym z miast (Pereira i in., 2015, s.2). Takie rozwiązania są bardzo korzystne dla miast, ponieważ pozwalają na budowanie koncepcji, które mogą mieć zastosowanie również w innych miastach. Ogranicza to konieczność tworzenia dodatkowych złożonych integracji pomiędzy systemami, co znacznie zmniejsza koszty wdrożenia nowych narzędzi.

Innym ważnym konceptem technologicznym, który w ostatnim czasie staje się coraz bardziej popularny, są tzw. Otwarte Dane Połączone (ang. *Linked Open Data*, LOD). Jest to proces łączenia zbiorów otwartych danych z różnych źródeł dostępnych w Internecie w celu stworzenia unikalnej wiedzy, która wspiera wytwarzanie wysokiej jakości usług oraz rozwiązań aplikacyjnych. Korzystanie z Otwartych Danych Połączonych jest kluczowe, gdyż przynosi znaczne korzyści w zakresie przejrzystości, dostępności, interoperacyjności oraz możliwości łatwego wyszukania i ponownego użycia (Yochum i in., 2020).

Zastosowanie nowoczesnych technologii daje możliwość agregacji miejsc, jakie użytkownicy uznają za ciekawe i warte odwiedzenia. Przykładem jest mapa Interesujących Punktów (ang. *Points of Interest*) zbudowana w ramach projektu SDI4Apps. Jest to największa baza otwartych danych na świecie, a wykorzystywać ją można bez ograniczeń w celu pobrania danych, wyszukiwania danych oraz ich ponownego użycia w nowo tworzonych aplikacjach i usługach. Jest to jeden z przykładów Otwartych Danych Połączonych, który zasługuje na uwagę

ze względu na jego szeroki zasięg i uniwersalność zastosowań (raport SDI4Apps, 2017, s.14; <https://sdi4apps.eu/spoi/> 25.02.2023).

Kolejną technologią, która ma istotny wpływ na rozwój rynku turystycznego i kształtowanie inteligentnych destynacji turystycznych, jest sztuczna inteligencja. Nawiązuje ona do mądrości wyrażonej przez maszyny, które zostały stworzone i zaprogramowane przez ludzi. Najczęściej wiąże się ją z inteligencją ludzką, która jest symulowana przez programy komputerowe (Tsaih, Hsu 2018, s. 127). D. Dobrev definiuje sztuczną inteligencję jako program, który w warunkach przypadkowości świata poradzi sobie nie gorzej niż człowiek (Dobrev, 2004, s. 2). Mając na uwadze te definicje, możemy przyjąć, że sztuczna inteligencja to oprogramowanie komputerowe, które na skutek przetwarzania dużych ilości danych będzie w stanie podejmować w oparciu o zaprogramowane algorytmy decyzje zbliżone do decyzji człowieka. W tym przypadku warto zwrócić uwagę, że jakość odpowiedzi udzielanych przez popularnych osobistych asystentów cyfrowych (takich jak Alexa od Amazon, Siri od Apple czy Asystent Google) zależy od ilości i jakości danych, którymi dysponują, oraz od oprogramowania je interpretującego (Pesonen, Lampi, 2020, s. 6).

Pierwszego robota ze sztuczną inteligencją, który pracuje w turystyce, wdrożyła Malta. Podczas konferencji poświęconej przyszłości maltańskiej turystyki Ministerstwo Turystyki i Ochrony Konsumentów wraz z VisitMalta zaprezentowało pierwszego w historii robota, wykorzystującego przy promocji Wysp Maltańskich możliwości sztucznej inteligencji. Marija jest interaktywnym wirtualnym robotem obdarzonym sztuczną inteligencją, który służy pomocą turystom chcącym poznać bogatą historię Malty i jej dziedzictwo. Robot ten funkcjonuje od marca 2022 r. i jego baza wiedzy powiększana jest na bieżąco o nowe atrakcje turystyczne. Turyści będą mogli korzystać z robota także przez aplikację mobilną dostępną w kilku językach. Dzięki wykorzystaniu najnowszej technologii Marija będzie wchodziła w interakcje w czasie rzeczywistym i odpowiadała na wszystkie pojawiające się pytania. Powstała jako połączenie sztuki i nauki, w wyniku skrupulatnego procesu twórczego. VisitMalta, we współpracy z kanadyjską firmą Reimagine AI, stworzyła setki modeli 2D wygenerowanych przez sztuczną inteligencję, nakładając je na siebie, aby powstał jeden model 3D, wyglądający jak maltańska kobieta z cechami charakterystycznymi dla regionu śródziemnomorskiego. W procesie tworzenia tego robota istotną rolę odegrał również język. Stworzono specjalny system leksykonów, uwzględniający wymowę maltańskich słów jak najlepiej odzwierciedlających przeciętną maltańską rozmowę. Clayton Bartolo, Minister Turystyki i Ochrony Konsumentów, powiedział: „Integracja technologii z maltańską turystyką wyznacza nowe trendy w myśleniu o przyszłości. Kraj, który kiedyś był postrzegany wyłącznie jako mała wysepka na

środku Morza Śródziemnego, dziś jest nie tylko jednym z najlepszych państw w Europie pod względem wzrostu gospodarczego, ale także cyfrowym bastionem na arenie międzynarodowej. Nasza pewność w działaniu, niezłomność i zdolność do zawierania porozumień w tych trudnych czasach, to cechy, które pozwalają na budowanie pozycji Malty jako kraju, liczącego się w cyfrowym świecie” (Gąsior, 2022). David Usher, prezes Reimagine.AI, skomentował: „Malta to naprawdę wizjonerski kraj. Jest wspaniałym miejscem na wypoczynek, zabawę, prowadzenie biznesu i innowacji. Ten projekt stanowi doskonały przykład wdrażania solidnej narodowej strategii cyfrowej. Jesteśmy dumni, że mogliśmy ściśle współpracować z VisitMalta przy tworzeniu Marija, interaktywnej wirtualnej istoty obdarzonej sztuczną inteligencją. Naszym zdaniem przyczyni się ona do tego, że Malta będzie celem podróży nowej generacji...” (Gąsior, 2022).

Bardzo istotną technologię w procesie pozyskiwania danych dla turystyki może stanowić cyfrowy bliźniak. Istnieje wiele definicji cyfrowego bliźniaka, jednak elementem wspólnym jest istota wirtualnej (cyfrowej) reprezentacji fizycznych obiektów połączona z obustronną wymianą danych pomiędzy sferą fizyczną a cyfrową (Singh i in., 2021, s.3). W przypadku destynacji turystycznych może to być agregacja wszelkich dostępnych danych oraz połączenie ich z modelem 3D przestrzeni, co tworzy jedną całość i jest możliwe do eksploracji przez ludzi.

Jednym z bardziej istotnych przykładów wirtualnej reprezentacji świata jest tzw. *Metaverse*, który jest wirtualną wizualizacją świata fizycznego, stworzoną w sieci Internet przez duże korporacje technologiczne i udostępnioną dla użytkowników, którzy mają możliwość „zwiedzania” wirtualnego świata m.in. przy użyciu urządzeń VR. Każda korzystająca osoba jest cyfrowym użytkownikiem, który ma możliwość eksplorowania obszarów tego wirtualnego świata, nie opuszczając swojego domu. Jest to bardzo zaawansowana i złożona forma reprezentowania rzeczywistości, przynosząca wiele możliwości wielu sektorom, w tym turystycznemu, a jej zakres ogranicza wyłącznie kreatywność twórców. W przypadku branży turystycznej technologię tę możemy zastosować w takich przypadkach jak: umożliwienie potencjalnym turystom odwiedzania obiektów kulturowych, hoteli, restauracji, sal konferencyjnych, parków, plaż w celu wzbudzenia zainteresowania daną lokalizacją i wsparcia w podjęciu decyzji o podróży do danego miasta. Możliwość bardzo dokładnego odwzorowania miejsca docelowego dostarcza użytkownikowi doświadczenia zbliżonego do rzeczywistego, a to jest znaczący czynnik, który może zachęcić do odwiedzenia destynacji turystycznej (Monaco, Sacchi, 2023; Buhalis i in., 2023).

W celu weryfikacji ewentualnego użycia nowoczesnych technologii dla zarządzania danymi w turystyce przeanalizowano wybrane studia przypadków

oraz przeprowadzono analizę portali otwartych danych wybranych destynacji turystycznych na świecie.

5. Metodyka badań

W okresie od stycznia do marca 2023 r. autorzy przeprowadzili badania własne przy wykorzystaniu takich narzędzi jak analiza źródeł literatury przedmiotu, stron internetowych i dokumentów. Podstawową metodą badawczą była metoda *desk research*, nazywana badaniami wtórnymi lub analizą danych zastanych (Bednarowska, 2015). Drugą metodą badawczą było studium przypadku. Badania miały na celu potwierdzenie tezy, że destynacje turystyczne na świecie wdrażają portale otwartych danych w ramach zarządzania destynacją turystyczną. Do badania miejskich portali otwartych danych w turystyce wybrano strony internetowe/portale otwartych danych wiodących destynacji, w szczególności w Europie w zakresie prowadzenia miejskich portali otwartych danych, jak również dokumenty branżowe i raporty z badań. Dobór próby miał charakter celowy (Klepacki, 2009, s. 43). Analizie poddano w sumie 47 stron internetowych w Polsce i na świecie oraz 3 wypracowane dokumenty – podręczniki i raporty przygotowane w ramach projektu Smart Tourism Destination. Przeanalizowano 15 portali otwartych danych na świecie, a w tym 3 miast polskich z uwagi na fakt, iż tylko miasta takie jak: Gdańsk, Rzeszów i Warszawa do tej pory wdrożyły portale otwartych danych. Badania przeprowadzono poprzez analizę i porównanie informacji zawartych na stronach internetowych i w ww. dokumentach. Weryfikowano portale otwartych danych, gdzie znajdują się wszystkie dane, nie tylko te dotyczące turystyki. Następnie poprzez przefiltrowanie danych wybrano do analizy zbiory danych odnoszące się do turystyki. Ponadto przeanalizowano 12 studiów przypadków konkretnych sytuacji dotyczących wykorzystania danych dla turystyki przez wybrane destynacje turystyczne. W tym zakresie analizie poddano treści znajdujące się na 12 stronach internetowych.

Utylitarnym celem badań była weryfikacja i następnie sformułowanie wskazówek dla władz miasta/regionu, DMO (organizacji zarządzających turystyką w miejscu docelowym) oraz branży turystycznej dotyczących tego, w jaki sposób kształtować inteligentne destynacje turystyczne poprzez tworzenie portali otwartych danych. Postawiono następujące pytania badawcze: Jakiego rodzaju dane z zakresu turystyki prezentowane są na portalach otwartych danych miejskich? W jakich formatach dane te są udostępniane? Poprzez jakie technologie dane te są pozyskiwane? Jakie technologie wykorzystano do wizualizacji danych, tak aby były one przejrzyste i łatwe do przeglądania przez wszystkich interesar-

riuszy (tj. władze miast, DMO, branżę turystyczną, mieszkańców lub samych turystów)?

6. Inteligentne destynacje turystyczne – wyniki badań własnych

6.1. Wykorzystanie danych w zarządzaniu destynacją turystyczną na świecie – studia przypadków

Inteligentna turystyka przynosi korzyści zarówno turystom, jak i przemysłowi, a przede wszystkim miejscom docelowym. Wiele destynacji turystycznych w różny sposób wykorzystuje dane do zarządzania miejscem w tym obszarze. Rządy takich państw, jak Stany Zjednoczone, Chiny kontynentalne i Korea Południowa, podejmują inicjatywy w celu zbudowania niezbędnej infrastruktury i wdrożenia koniecznych technologii wspierających rozwój inteligentnej turystyki (Li i in., 2017 i 2018, Gretzel i in., 2016). Na przykład Chiński Narodowy Urząd ds. Turystyki wydał w 2015 r. dokument pt. „Wytyczne dotyczące promowania rozwoju inteligentnej turystyki”. Określa on kluczowe wyzwania i cele na nadchodzące lata, takie jak: ulepszanie infrastruktury informacyjnej, budowanie platform wymiany informacji, poprawa inteligentnego zarządzania turystyką i inteligentny marketing turystyczny. Od czasu wydania tego przewodnika również samorządy terytorialne w Chinach kontynentalnych zaczęły realizować kampanie promocyjne dotyczące inteligentnej turystyki (Shao i in. 2016).

Afrykański Bank Rozwoju we współpracy z Uniwersytetem Nowojorskim uruchomił usługę *Tourism Data for Africa*. Usługa ta zapewnia różne otwarte dane w zakresie turystyki na kontynencie afrykańskim oraz pozwala użytkownikowi wyszukiwać konkretne informacje na dany temat. Usługa zapewnia przede wszystkim miejsce, które gromadzi i łączy informacje na temat turystyki w Afryce z wielu różnych źródeł (Pesonen, Lampi, 2016; <https://africaopendata.org/dataset?tags=tourism> 12.02.2023). Rząd Queensland nałożył na każdą ze swoich agencji odpowiedzialność za różne dane. Każda agencja ma własną strategię otwartych danych publicznie dostępnych, w tym również Departament Turystyki (State of Queensland, 2013). Strategia ta obejmuje identyfikację źródeł danych, kwestie, które mogą ograniczać udostępnianie danych, jak również wymagania, które należy spełnić przed publikacją danych (w tym format, metadane i licencjonowanie) oraz program Future (Pesonen, Lampi, 2016).

Wyzwaniem dla dzisiejszej turystyki jest uniknięcie overtourismu m.in. poprzez zminimalizowanie negatywnego wpływu masowej turystyki na środowisko, lokalne społeczności i atrakcje. Miasta mogą skorzystać z rozwiązań technologicznych w zakresie danych, aby zachęcić do ruchu turystycznego,

jednocześnie kontrolując przepływ odwiedzających. Na przykład w Paryżu i Mediolanie wdrożone aplikacje do pomiaru obłożenia pomagają turystom unikać kolejek i tłumów w pomieszczeniach, jednocześnie zapewniając w ten sposób bezpieczeństwo zdrowotne i poprawiając wrażenia odwiedzających. Na przykład Affluences pozwala turystom monitorować obłożenie muzeów, basenów czy sklepów w czasie rzeczywistym, uzyskiwać prognozy kolejnych przedziałów czasowych oraz rezerwować bilety. Dzięki CityMapper podróżni mają możliwość znalezienia pustych przestrzeni w środkach transportu publicznego. Dane dotyczące obłożenia są dostarczane przez organizacje partnerskie. Mogą one być również dostępne jako otwarte dane, jak ma to miejsce w przypadku basenów w Strasburgu czy systemu transportu paryskiego (<https://www.opendatasoft.com> 24.02.2023).

Grupa naukowców z Kioto w Japonii opracowuje system, który pozwoli uniknąć przeludnienia w wolnej przestrzeni, co może sprawić, że zadowoleni będą zarówno mieszkańcy, jak i turyści. System będzie opierał się na wielu źródłach danych o lokalizacji, w tym na dostawcach usług telefonii komórkowej, czujnikach Wi-Fi i Bluetooth, aplikacjach turystycznych lub mediach społecznościowych. Jakość życia społeczności lokalnej leży również u podstaw Turystyki 4.0, inaczej inicjatywy w zakresie zrównoważonej turystyki, w ramach której opracowano narzędzie do prognozowania przepływów odwiedzających w Słowenii. System FLOWS wykorzystuje anonimowe dane z różnych źródeł, w tym liczników ruchu, otwartych sieci Wi-Fi, winiet i rejestrów podatków turystycznych, i jest kompatybilny z systemami planowania podróży, rezerwacji lub zarządzania przychodami. Platforma ta ma pomóc obiektom turystycznym przygotować się do okresów szczytu turystycznego i przekierować odwiedzających do mniej zatłoczonych obszarów (<https://www.opendatasoft.com> 24.02.2023).

Analizując dane, destynacje turystyczne mogą dostrzec niewykorzystane rynki w celu opracowania nowych sposobów mierzenia wydajności. Jedną z platform umożliwiających takie analizy jest Pacific Data Hub (PDH)⁷ – portal otwartych danych w regionie (<https://pacificdata.org> 24.02.2023). Portal posiada interaktywną mapę, która pozwala użytkownikom na wizualizację i porównanie

⁷ Na portalu tym znajdują się m.in. takie dane jak: możliwości energii odnawialnej dla turystyki na wyspach; produktywność wykorzystanie energii odnawialnej w sektorze turystycznym małych państw wyspiarskich na południu; wytyczne dla rozwoju turystyki przybrzeżnej w krajach i terytoriach wyspiarskich Pacyfiku, uczynienie z przybrzeżnych mokradeł Hongkongu zasobów dla rozwoju turystyki; międzykulturowy i multidyscyplinarny projekt mający na celu zrozumienie tła historycznego i dziedzictwa wybrzeża; Cel Zrównoważonego Rozwoju 08 – Godna Praca i Wzrost Gospodarczy, dochody z turystyki międzynarodowej; produktywność wykorzystanie energii odnawialnej w sektorze turystycznym małych państw wyspiarskich na północy (<https://pacificdata.org> 24.02.2023).

większości dostępnych zbiorów danych, w tym dotyczących turystów i odwiedzających. Dzięki temu narzędziu można się dowiedzieć, że Fidżi przyciąga najwięcej turystów, podczas gdy np. Nowa Kaledonia i Vanuatu przede wszystkim jednodziennymi odwiedzającymi. Jednocześnie Vanuatu przyciąga połowę turystów, podobnie jak Nowa Kaledonia, pomimo że jest miejscem dla imponującej rafy koralowej. Sugeruje to, że Vanuatu posiada niewykorzystany potencjał do przyciągania większej liczby turystów. Portal wyróżnia się również tym, że wiele jego statystyk turystycznych jest powiązanych z wpływem na środowisko i wskaźnikami Celów Zrównoważonego Rozwoju, co jest bardzo istotne w czasach współczesnych. Kraje wyspiarskie Pacyfiku są w rzeczywistości jednymi z najbardziej narażonych na zmiany klimatu i klęski żywiołowe, więc są uzależnione od zdrowych ekosystemów morskich i lądowych głównie ze względu na bezpieczeństwo środowiskowe. Wyniki turystyki na Pacyfiku są mierzone przez jej zrównoważony rozwój. Należy zauważyć, że odwiedzający coraz częściej oczekują spersonalizowanego doświadczenia turystycznego. Otwarte dane mogą pomóc w promowaniu atrakcji i usług oraz dostarczaniu odwiedzającym istotnych rekomendacji spędzania wolnego czasu. W tym kontekście na przykład Bruksela udostępniła mapę swoich murali z otwartymi danymi, aby odwiedzający mogli przejść Szlakiem Komiksowym. Natomiast Poitiers opublikowało program wydarzeń. Region Ile-de-France również wdrożył otwarte dane, publikując interaktywne mapy swoich niezwykłych ogrodów i parków przyrody (<https://www.opendatasoft.com> 24.02.2023).

Kolejnym bardzo interesującym i inspirującym przykładem jest Barcelona. Dzięki wykorzystaniu technologii przeprowadzono badanie presji turystów na to miasto. W czasach przed pandemią Barcelona była jednym z miast przodujących w liczbie odwiedzających turystów, osiągając w 2019 r. wynik 30 milionów, co stanowi duże obciążenie dla miasta w kontekście idei zrównoważonego rozwoju i obejmuje bardzo wiele sfer życia i gospodarki. W 2020 r. władze tego miasta przeprowadziły badanie pn. „Obszary miasta, które są pod największym wpływem ruchu turystycznego w zakresie lokalnych społeczności, transportu publicznego oraz terenów zieleni miejskiej” (Ajuntament de Barcelona, 2020). Badanie obejmowało analizę ilościową i jakościową obszaru miejskiego, aby zidentyfikować konkretne obszary, które są najbardziej narażone na negatywny wpływ ruchu turystycznego, mając na względzie zachowanie atrakcyjności miasta wśród odwiedzających. Do badania wykorzystano wiele źródeł danych, które pomogły stworzyć całościowy obraz stanu rzeczywistego, co z kolei pomogło władzom miasta zrozumieć skalę problemu. Wynikiem badania było stworzenie 4 map, które skupiły się na następujących zagadnieniach:

1. Liczba zameldowanych osób w obszarach z największą koncentracją atrakcji turystycznych.

2. Tereny zieleni miejskiej w obszarach z największą koncentracją atrakcji turystycznych.

3. Sieci metra, autobusowe oraz tramwajowe w obszarach z największą koncentracją atrakcji turystycznych.

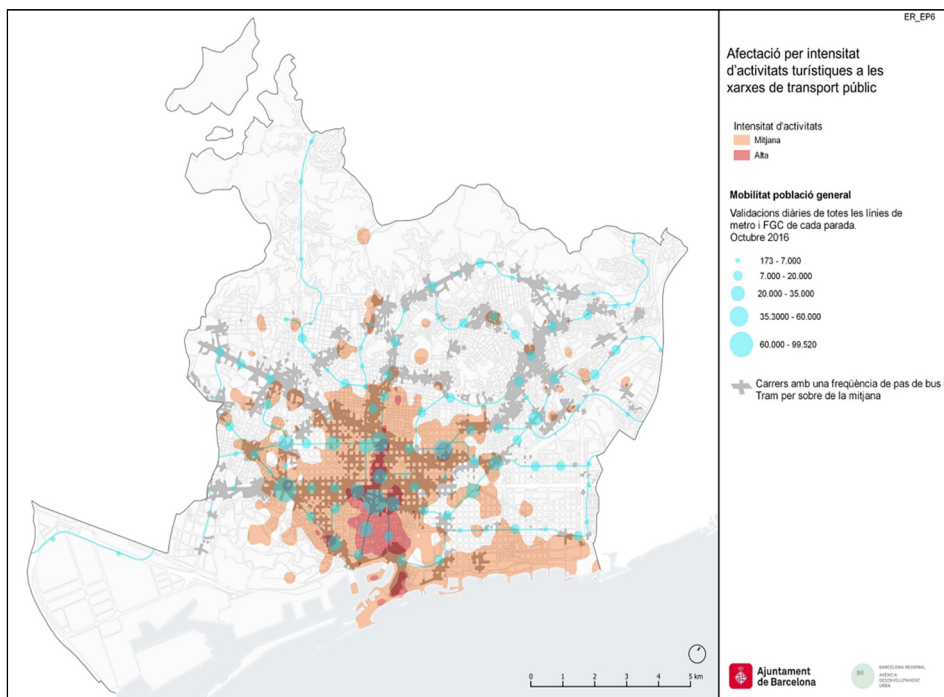
4. Udział procentowy mieszkań z przeznaczeniem turystycznym w obszarach z największą koncentracją atrakcji turystycznych.

Dane, które posłużyły do stworzenia map, pochodziły ze źródeł takich jak: miejskie rejestry miejsc noclegowych, rejestry meldunkowe, spis powszechny miejskiej oferty usługowej, statystyki oraz mapy transportu miejskiego, portal Airbnb oraz platforma internetowa *Panoramio* (funkcjonująca w 2014 r.), która umożliwiała turystom wgranie zdjęcia ulubionej atrakcji, a dzięki danym geolokalizacyjnym dostępnym w pliku zdjęcia możliwe było umiejscowienie go na mapie. Technologią, która wsparła stworzenie wizualizacji, był Leaflet, narzędzie programistyczne napisane w języku JavaScript, które umożliwia tworzenie interaktywnych map (<https://leafletjs.com> 11.02.2023).

W wyniku badania opisano dane elementy miejskiej infrastruktury i wyciągnięto wnioski dotyczące efektów wpływu ruchu turystycznego na badane obszary, które podzielono na 2 kategorie: duża koncentracja atrakcji turystycznych oraz mała koncentracja atrakcji turystycznych, co pozwoliło na wydzielenie obszarów bardziej i mniej priorytetowych. Przykładowo zidentyfikowano konkretne przystanki komunikacji miejskiej, gdzie zanotowano ponadprzeciętne liczby pasażerów na podstawie liczby skasowanych biletów i zauważono, że pokrywa się to z obszarem dużej koncentracji atrakcji turystycznych (Ajuntament de Barcelona, 2020, s. 26). Rysunek 8.2 prezentuje wyniki tej części badania.

Dane wygenerowane w badaniu, zaprezentowane na rysunku 8.2, zostały udostępnione na portalu otwartych danych miasta Barcelona.

Celem *Data Tourisme*, portalu otwartych danych rządu francuskiego dla turystyki jest zgromadzenie w jednym miejscu planów podróży, wydarzeń, sklepów, zabytków czy restauracji. *DataTourisme* we Francji centralizuje dane gromadzone przez lokalne i regionalne władze turystyczne, standaryzuje formaty i udostępnia informacje do ponownego wykorzystania. Producenci danych zyskują na widoczności, podczas gdy przedsiębiorstwa i organy publiczne mogą integrować dane różnego rodzaju oraz pochodzące z różnych źródeł (tzw. *Linked Open Data*) w aplikacjach i algorytmach. Jednym z popularnych przypadków wykorzystania połączonych otwartych danych są systemy rekomendacji. Połączenie lokalizacji użytkownika z otwartymi danymi dotyczącymi



Legenda: Obszar pomarańczowy – mała koncentracja atrakcji turystycznych; obszar czerwony – duża koncentracja atrakcji turystycznych; błękitne punkty – liczba skasowanych biletów.

Rysunek 8.2. Printscreen wycinka mapy prezentującej korelację pomiędzy liczbą skasowanych biletów a koncentracją atrakcji turystycznych w Barcelonie w roku 2016

Źródło: <https://opendata-ajuntament.barcelona.cat> 11.02.2023.

ocen TripAdvisor, czasu zamknięcia miejsca docelowego lub natężenia ruchu może znacznie poprawić jakość i dokładność rekomendacji (<https://www.opendatasoft.com> 24.02.2023).

W dalszej części artykułu przedstawiono wnioski z analizy danych w zakresie turystyki zaprezentowanych na portalach otwartych danych wybranych destynacji turystycznych na świecie.

6.2. Portale otwartych danych wybranych destynacji turystycznych na świecie

6.2.1. Dane merytoryczne na portach otwartych danych i ich formaty

Destynacje turystyczne, które chcą osiągać lepsze efekty poprzez zarządzanie strategiczne, powinny wziąć pod uwagę inteligentne rozwiązania koncentrujące się na gromadzeniu i analizie danych. Podejście takie powoduje dostarczanie wiedzy do miejsc docelowych, a tym samym może pomóc w przezwyciężeniu różnych wyzwań, przed którymi często stoją ośrodki turystyczne.

Dane są uważane za narzędzie monitorowania postępów w osiągnięciu celów i dostarczania wskazówek dotyczących strategicznych dostosowań również w turystyce (European Commission, 2022, s. 12). Pierwszym koniecznym rodzajem danych powinna być informacja o turystach i ich zachowaniu. Informacje te można znaleźć w takich źródłach, jak statystyki krajowe i lokalne oraz badania terenowe lub e-ankiety. Obecnie stosuje się często rozwiązania hybrydowe do integrowania różnych innych źródeł cyfrowych, takich jak: media społecznościowe, urzędnicy, czujniki, informacja o transakcjach itd. Oprócz danych pochodzących od strony popytu, miejsca docelowe uzupełniają swoją strategię danych o informacje i dane pochodzące od prywatnych przedsiębiorstw, tj. ze strony podaży. „Wiodącą zasadą integracji różnych źródeł danych jest uznanie, że wszystko jest związane z turystyką, a dane są wszędzie” (Komisji Europejska, 2022, s. 14).

Pesonen i Lampi (2016) zaproponowali poniższy podział kategoryzacji danych turystycznych na portalach otwartych danych (tabela 8.1).

Tabela 8.1. Kategoryzacja otwartych danych w turystyce

Typ otwartych danych	Opis	Wykorzystanie danych
Geograficzne dane	Lokalizacje GPS	Aplikacje mobilne, strony internetowe
Dane dotyczące wydarzeń	Opis wydarzeń, harmonogramy, występujące zespoły, typ wydarzeń	Aplikacje mobilne, strony internetowe
Statystyki dotyczące odwiedzających	Liczba noclegów	Aplikacje mobilne, strony internetowe
Statystyki dotyczące podaży	Liczba firm, rodzaje przedsiębiorstw, liczba i informacje o atrakcjach oraz muzeach	Aplikacje mobilne, strony internetowe
Dane z ankiet	Dane z badań ankietowych	Aplikacje mobilne, strony internetowe, badania akademickie i biznesowe
Informacja w zakresie podaży	Informacja dot. podróży, miejsc atrakcji, restauracje i happeningi	Aplikacje mobilne, strony internetowe, badania akademickie i biznesowe
Dane dotyczące transportu	Rozkłady jazdy	Aplikacje mobilne, strony internetowe
Rządowe dane	Dystrybucja i pobór podatków	Aplikacje mobilne, strony internetowe, badania akademickie i biznesowe
Wszystkie powyżej		Inteligentne miasto turystyczne, rozszerzone, aplikacje, usługi łączące dane z kilku źródeł

Źródło: Pesonen, Lampi 2016.

Tabela 8.1 prezentuje wybrane typy otwartych danych, jak również ich opis. Dane to mogą być wykorzystywane w ramach działań czy narzędzi, co także wynika z tabeli 8.1.

W procesie udostępniania danych na portalach otwartych danych znaczenie mają ich formaty. Dane publiczne powinny być udostępniane według określonych standardów, które określają minimalne, rekomendowane zalecenia dotyczące

interfejsu programistycznego aplikacji (API) dostępu do baz danych. Jednym z tych standardów jest standard techniczny. Wskazuje on wymagania techniczne dla danych publicznych, w tym dla poszczególnych pięciu poziomów otwartości danych (według schematu Tima Bernersa-Lee) i formatów danych. Opisane są w nim formaty danych wraz z zaleceniami, które dotyczą udostępniania poszczególnych formatów na określonych poziomach otwartości oraz szczegółowe wymagania dla zasobów w formatach: CSV⁸, JSON⁹, XML¹⁰, RDF/XML¹¹, Turtle¹², N3¹³, JSON-LD¹⁴, N-Triples¹⁵, RDFa¹⁶. Formaty plików, takie jak RDF/

⁸ CSV to prosty format przechowywania danych tabelarycznych. Jest on zalecany do udostępniania otwartych danych na trzecim poziomie otwartości (<https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych>).

⁹ Format JSON jest zalecany do udostępniania otwartych danych na trzecim poziomie otwartości. To prosty format udostępniania ustrukturyzowanych danych, nadający się do przetwarzania ogólnie dostępnymi narzędziami znajdującymi się w standardowych bibliotekach wielu języków programowania. To format tekstowy niezależny od konkretnego języka <https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych>.

¹⁰ Format XML to uniwersalny język znaczników, pozwalający na reprezentowanie i przechowywanie różnych danych w ustrukturyzowany sposób. XML pozwala na identyfikowanie znaczników jako URI, co pozwala stosować go do udostępniania danych na wszystkich poziomach otwartości. Format XML w wielu kontekstach zastępowany jest prostszymi formatami. Dopuszcza się stosowanie formatu XML, jednocześnie zalecając stosowanie formatów JSON lub CSV. Szczegółowe informacje dla zasobów na 4 i 5 poziomie otwartości danych (<https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych> 24.03.2023).

¹¹ RDF/XML to format zdefiniowany przez W3C do wyrażania modelu metadanych RDF jako dokumentu XML <https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych> 24.03.2023).

¹² Format Turtle (*Terse RDF Triple Language*) może serializować tylko prawidłowe grafy RDF i jest alternatywą dla RDF/XML. W przeciwieństwie do RDF/XML Turtle nie bazuje na XML i jest ogólnie uznawany za bardziej czytelny i łatwiejszy do edycji ręcznej niż jego odpowiednik RDF/XML (<https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych> 24.03.2023).

¹³ Notacja 3 lub N3 jest formatem bardziej czytelnym niż RDF/XML. N3 ma kilka cech wykraczających poza serializację modeli RDF, takich jak na przykład możliwość definiowania reguł wnioskowania (<https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych> 24.03.2023).

¹⁴ JSON-LD został zaprojektowany na podstawie koncepcji „kontekstu”, aby zapewnić dodatkowe odwzorowania z JSON na model RDF. Po to, aby zmapować składnię JSON-LD na RDF, JSON-LD umożliwia rzutowanie wartości do określonego typu lub ich otagowanie. Kontekst można osadzić bezpośrednio w dokumencie JSON-LD lub umieścić w osobnym pliku i odwoływać się do niego z różnych dokumentów (z tradycyjnych dokumentów JSON za pośrednictwem nagłówka HTTP Link (<https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych> 24.03.2023)).

¹⁵ N-Triples jest to liniowy, szeregowy format serializacji dla grafów RDF i stanowi podzbiór formatu Turtle. Został zaprojektowany jako prostszy format niż Turtle. Jest łatwiejszy do analizy i generowania przez oprogramowanie. Z uwagi na brak niektórych skrótów zapewnianych przez inne serializacje RDF, uciążliwe może być jednak ręczne wpisywanie dużych ilości danych (<https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych> 24.03.2023).

¹⁶ Format RDFa jest rekomendacją W3C, który dodaje zestaw rozszerzeń na poziomie atrybutów do HTML, XHTML i różnych typów dokumentów opartych na XML, do osadzania

XML, Turtle, Notation3 (N3), JSON-LD, N-tripels, RDFa, zaleca się do udostępniania otwartych danych na najwyższych stopniach otwartości (<https://www.gov.pl>; <https://joinup.ec.europa.eu> 24.03.2023).

Standard obejmuje także wymagania dotyczące formatowania określonych typów danych, jak dane adresowe czy data. Zawiera również rekomendacje w zakresie wdrażania znormalizowanego schematu metadanych – DCAT-AP¹⁷. Standard został przygotowany w celu opisanego katalogów danych sektora publicznego oraz zestawów danych DCAT-AP, pozwala na ujednoczenie metadanych zbiorów dla portali danych w Europie (por. *About DCAT Application Profile for data portals in Europe* 25.03.2023) oraz wyboru lokalizacji źródła danych publicznych. Dane na badanych portalach są prezentowane w różnych otwartych i dostępnych formach. Na przykład plik.csv może służyć do zasilenia hurtowni danych, a po ich uporządkowaniu do dalszych analiz (np. z wykorzystaniem algorytmów do stworzenia modeli analitycznych), które mogą przynieść wymierne korzyści zarządzającym destynacjami turystycznymi. Pliki geoJSON (<https://www.rfc-editor.org/rfc/pdfrfc/rfc7946.txt.pdf> 3.05.2023) mogą być wykorzystane przez systemy do analizy przestrzennej np. ArcGIS, dzięki czemu możemy np. śledzić przemieszczanie się turystów lub urządzeń Internetu Rzeczy (Paliś, Węglarz 2023, s. 118). Bardzo istotne jest zatem, aby dane udostępniane na portalach otwartych danych miejskich wykorzystywały popularne i ustandaryzowane formaty, co znacznie ułatwia ich analizę i przetwarzanie.

Natomiast z badań własnych wynika, że destynacje turystyczne w formatach otwartych danych prezentują dane według bardzo różnych kategorii. Analizie poddano również narzędzia wykorzystywane do prezentacji danych na miejskich portalach otwartych danych. W tabeli 8.2 przedstawiono wybrane rodzaje i typy danych w turystyce na portalach otwartych danych w wybranych destynacjach turystycznych na świecie.

W tabeli 8.2 zaprezentowano 15 miast prezentujących dane w zakresie turystyki na portalach otwartych danych. Dane te są bardzo zróżnicowane, nie ma jednolitych standardów w tym zakresie. Na badanych portalach często pojawiają się formaty na niskim poziomie otwartości, np. PDF lub xls, które pomimo swojej dużej wartości merytorycznej, uniemożliwiają proste przetwarzanie maszynowe. W kontekście dążenia do rozwoju inteligentnej destynacji turystycznej jest to znaczne ograniczenie wpływające na tempo rozwoju aplikacji opartych

różnorodnych metadanych w dokumentach internetowych. RDFa umożliwia osadzanie wyrażeń trójelementowych RDF w dokumentach XHTML (<https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych> 24.03.2023).

¹⁷ Profil aplikacji DCAT-AP jest specyfikacją opartą na słowniku katalogu danych (DCAT) opracowanym przez W3C <https://www.gov.pl/web/ia/standardy-otwartosci-danych>.

Tabela 8.2. Wybrane rodzaje i typy otwartych danych w turystyce na portalach otwartych danych w destynacjach na świecie

Miasto	Rodzaje wybranych danych	Formaty otwartych danych	Technologie, poprzez które udostępniono otwarte dane
Malaga	Lista tras archeologicznych w gminie Malaga	csv, geoJSON, zip, kml, gml	ckan
Wenecja	Obłożenie Wenecji BnB w ciągu roku	csv	drupal (CMS)
Helsinki	Miejsca, wydarzenia i aktywności, mapa miasta Helsinki, szlaki natury, rocznik statystyczny Helsinek obejmujący również turystykę, przystanki ruchu turystycznego i miejsca parkingowe, statystyki dotyczące kultury i czasu wolnego, mapa turystyczna	csv, json, xls, shp, wms, wfs, API	ckan
Praga	Informacje zwrotne od odwiedzających Pragę, liczba odwiedzających, zakwaterowanie, produktywność turystyki, obiekty kultury, trasy spacerowe, trasy rowerowe	geoJSON, shp, csv, gml	Portal oparty o HTML, JavaScript
Bratysława	Liczba noclegów i liczba zwiedzających, ścieżki rowerowe	csv, wizualizacje w PowerBI	Portal oparty o HTML, JavaScript, Power BI
Barcelona	Szczegóły głównych punktów zainteresowania kulturowego w Barcelonie; mieszkania dla turystów w Barcelonie; rodzaje centrów informacyjnych, które można znaleźć w Barcelonie: pomoc obywatelska i porady, informacje konsumenckie, młodzież, kobiety, seniorzy, osoby niepełnosprawne, porady prawne, informacje o zatrudnieniu, informacje turystyczne itp., wykaz kwater w Barcelonie; hotele w Barcelonie; lista różnych rodzajów zakwaterowania w mieście Barcelona, w tym hostele, apartamenty, uczelnie, rezydencje itp.; Specjalny plan zagospodarowania przestrzennego dotyczący zakwaterowania turystycznego (PEUAT) mapa miasta Barcelona	csv, json, xml, shp, wms, geoJSON, zip, dBase, prj, shx, dgn, kmz, kml, xlsx	ckan
Paryż	Lista sprzedawców oferujących usługę sprzedaży lub dostawy do domu; dostawa do domu – usługi odbioru – Made in Paris: handlowcy – paryscy rzemieślnicy; żywność na świeżym powietrzu lub targ specjalistyczny — targi na świeżym powietrzu obejmujące wszystkie stragany i instalacje handlowców w przestrzeni publicznej; niezwykle spacer w sercu 12., 13. i 14. dzielnicy — zbiór danych prezentujący trasy i ciekawe miejsca na temat ukrytych skarbów tych dzielnic; szlak odkrywania — od ogrodu Nelsona Mandeli po Parc des Princes, odkryj Paryż śladami jego wielkich postaci kobiecych; wybór obiektów handlowych i rzemieślniczych	xlsx, arcGIS	ckan

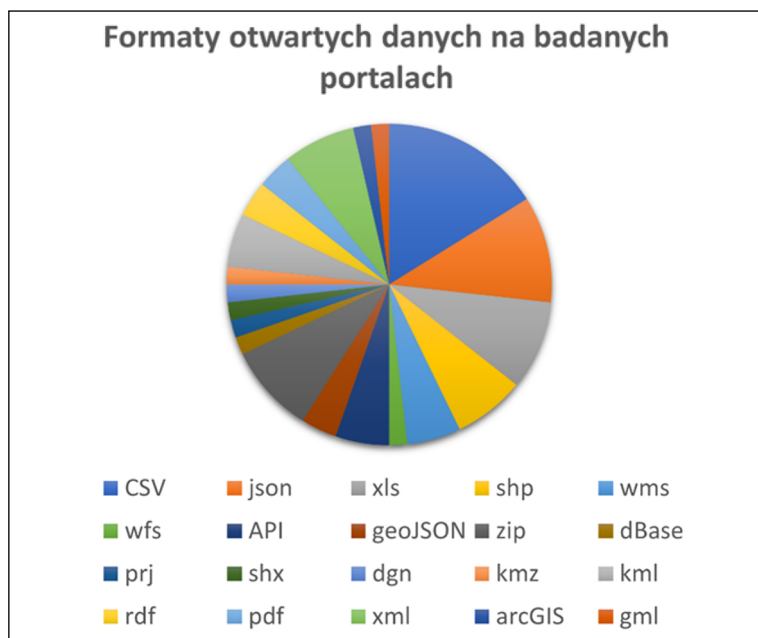
cd. tabeli 8.2

Miasto	Rodzaje wybranych danych	Formaty otwartych danych	Technologie, poprzez które udostępniono otwarte dane
Madryt	Program turystyczny miasta Madryt; zakwaterowanie w Madrycie; oświetlenie świąteczne; szkoły języka hiszpańskiego dla obcokrajowców w Madrycie; przestrzenie związane ze sportem i turystyką w Madrycie; miejsca zabawy i rozrywki o profilu turystycznym w mieście Madryt; punkty informacji turystycznej w Madrycie; biura turystyczne w Madrycie; punkty zainteresowania turystycznego w Madrycie; co zwiedzić w Madrycie; restauracje o profilu turystycznym w mieście Madryt; sklepy, firmy i rynki o profilu turystycznym miasta Madryt	CSV, XML, SHP	ckan
Dubaj	Hotele i apartamenty, średnie obłożenie hoteli i pokoi według kategorii klasyfikacji i kwartałów, zwiedzający według narodowości, rozkład procentowy odwiedzających według regionów – pierwszy kwartał; wskaźniki ekonomiczne działalności noclegowej i gastronomicznej według rodzajów działalności gospodarczej	PDF, XML, csv, API	ckan
Florencja	Spacery po mieście, teatry i miejsca wydarzeń, taksówki, biura informacji turystycznej, galerie sztuki, konsulaty, toalety publiczne	xml, kml, shp, zip, wms; API: json, rdf	Portal oparty o HTML, JavaScript, Leaflet (wizualizacja na mapach)
Lipsk	Targi Bożonarodzeniowe, Travel-API Lipsk, pobyty nocne, pochodzenie gości zagranicznych, łóżka gościnne, przyjazdy gości, kąpiele, biblioteki, zoo, teatry, muzea, obiekty sportowe	csv, zip, json	ckan
Rzym	Baza noclegowa; anonimowe sesje przeglądania sieci; jednolity system raportowania	csv, rdf, json	ckan
Rzeszów	Turyści zagraniczni i udzielone noclegi, wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych	pdf, xlsx	Angular, Django
Gdańsk	Baza noclegowa w Gdańsku; ruch rowerowy w Gdańsku; turystyka w Gdańsku: turyści zagraniczni korzystający z noclegów, turystyczne obiekty w Gdańsku, korzystający z noclegów przypadający na 1 miejsce noclegowe wg typu obiektu w Gdańsku	xlsx, zip, json	ckan
Warszawa	Mapa teatrów, obiekty noclegowe (hotele, akademiki)	Json	ckan

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://datosabiertos.malaga.eu> 23.02.2023; <https://www.veniceprojectcenter.org> 23.02.2023; <https://hri.fi> 23.02.2023; <https://datos.madrid.es> 8.03.2023; <https://smartprague.eu> 20.03.2023; <https://www.opendata.bratislava.sk> 20.03.2023; <https://opendata.leipzig.de> 20.02.2023; <https://dati.comune.roma.it> 20.03.2023; <https://datos.madrid.es> 20.03.2023; <https://www.gdansk.pl> 20.03.2023; <https://otwartedane.erzeszow.pl/> 20.02.2023; <https://api.um.warszawa.pl/> 20.03.2023.

na danych. Formaty na niskim poziomie otwartości, np. PDF, wymagają zastosowania bardziej zaawansowanych algorytmów uczenia maszynowego lub wykonywania manualnej pracy przez osoby, co dodatkowo wpływa na zwiększenie kosztów wdrożenia inteligentnych rozwiązań.

Analizując dane zawarte na rysunku 8.3, należy stwierdzić, że najczęściej stosowanymi formatami otwartych danych są CSV, json oraz xls, lecz dane udostępniane są aż w 20 różnych formatach.

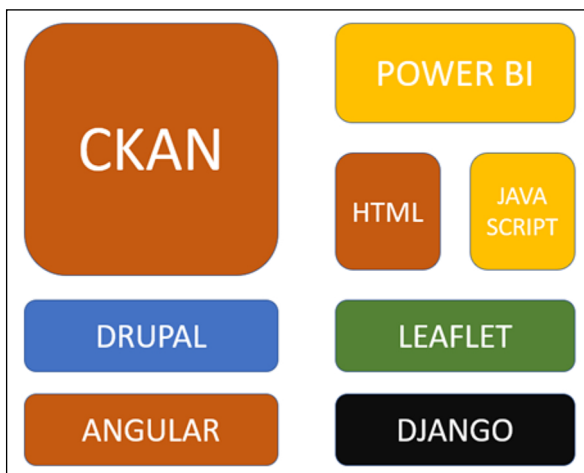


Rysunek 8.3. Formaty otwartych danych na podstawie badanych portali

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://datosabiertos.malaga.eu> 23.02.2023; <https://www.veniceprojectcenter.org> 9.03.2023; <https://hri.fi> 10.03.2023; <https://datos.madrid.es> 8.03.2023; <https://smartprague.eu> 20.03.2023; <https://www.opendata.bratislava.sk> 20.03.2023; <https://opendata.leipzig.de> 20.02.2023; <https://dati.comune.roma.it> 20.03.2023; <https://www.gdansk.pl> 20.03.2023; <https://otwartedane.ereszow.pl/> 20.02.2023; <https://api.um.warszawa.pl/> 20.03.2023.

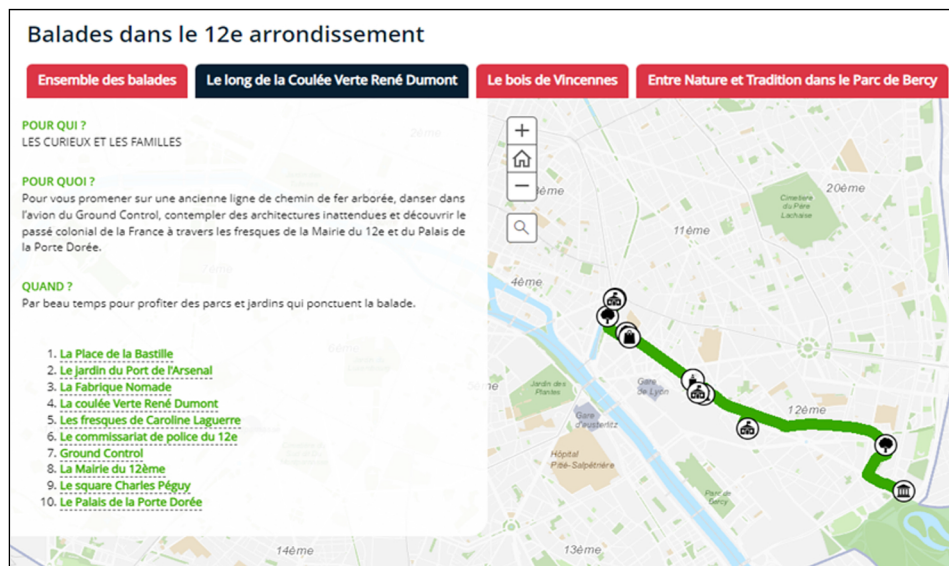
Natomiast w celu uzyskania odpowiedniego efektu korzystania z portalu otwartych danych bardzo istotna jest ich wizualizacja (rysunek 8.4). Do wizualizacji danych wykorzystywane są różne narzędzia, takie jak Power BI, ArcGIS, Tableau, z których wiele posiada możliwość wygenerowania raportu przeznaczonego do osadzenia na stronie internetowej, tak jak w przypadku miasta Bratysława (więcej informacji na stronie <https://myservername.com/15-best-data-visualization-tools> 23.02.2023).

Podczas badania autorzy zwrócili uwagę na aspekt prezentacji wizualnej danych (m.in. Bratysława, Barcelona, Paryż), co znacznie poprawia doświadczenie użytkownika korzystającego z portalu otwartych danych. Przykładem jest np. mapa tras spacerowych w Paryżu wykonana przy użyciu narzędzia arcGIS (rysunek 8.5).



Rysunek 8.4. Zestawienie technologii wykorzystywanych na miejskich portalach otwartych danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://datosabiertos.malaga.eu> 23.02.2023; <https://www.veniceprojectcenter.org> 9.03.2023; <https://hri.fi> 10.03.2023; <https://smartprague.eu> 20.03.2023; <https://www.opendata.bratislava.sk> 20.03.2023; <https://opendata.leipzig.de> 20.02.2023; <https://dati.comune.roma.it> 20.03.2023; <https://datos.madrid.es> 20.03.2023; <https://www.gdansk.pl> 20.03.2023; <https://otwartedane.erzszow.pl/> 20.02.2023; <https://api.um.warszawa.pl/> 20.03.2023.

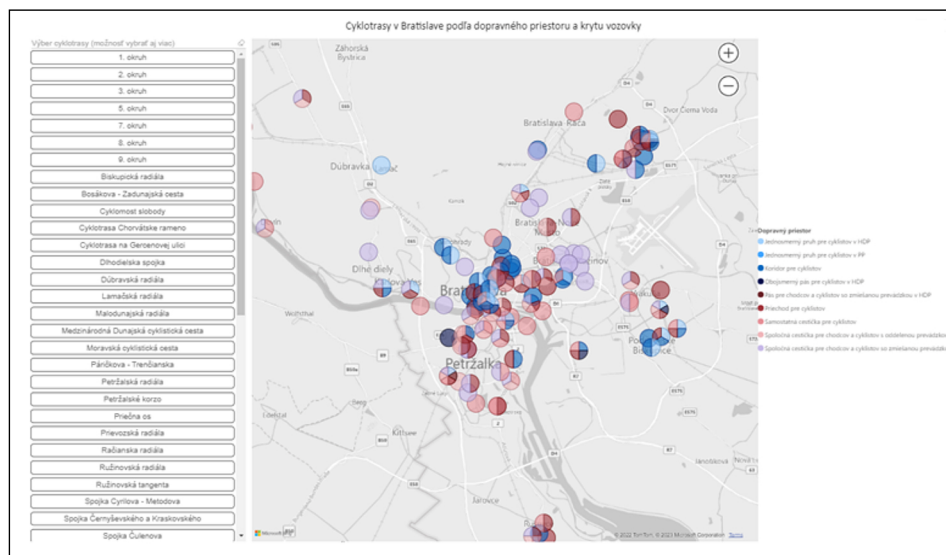


Rysunek 8.5. Printsreen prezentujący mapę tras spacerowych w Paryżu

Źródło: <https://opendata.paris.fr/> 23.02.2023.

Innym interesującym przykładem są lokalizacje tras rowerowych z podziałem na ich typ w Bratysławie (rysunek 8.6). Takie wizualne przedstawienie danych znacznie zwiększa dostępność danych i ułatwia ich analizę przez potencjalnych

turystów. Dzięki wizualnej formie osoba przeglądająca może w prosty sposób wyobrazić sobie realizację swoich planów i chętniej podjąć decyzję np. o przyjeździe do Bratysławy z własnym rowerem lub skorzystaniu z wypożyczalni rowerów, co ma pozytywny wpływ na środowisko i przyczynia się do realizacji założeń inteligentnego miasta, a konkretnie obszaru inteligentna mobilność (ang. *Smart mobility*).



Rysunek 8.6. Printsreen raportu wykonanego narzędziem Power BI, prezentującego lokalizację tras rowerowych w Bratysławie z podziałem na ich typ

Źródło: <https://opendata.bratislava.sk/> 23.02.2023.

Prezentowane grafiki (rysunek 8.5 i 8.6) są przykładem, w jaki sposób miasta mogą w prosty i przejrzysty sposób zaprezentować dane do wykorzystania przez szerokie grono użytkowników, bez względu na ich stopień zaawansowania technicznego. Bardzo często istnieje możliwość samodzielnego filtrowania czy powiększania map, aby doświadczenie z korzystania było na jak najwyższym poziomie.

6.2.2 Wnioski

Na podstawie analizy 15 stron internetowych prezentujących otwarte dane w turystyce stwierdzono, że większość destynacji turystycznych udostępnia dane również w zakresie turystyki. Najczęściej powtarzające się dane to: punkty informacji turystycznej, zakwaterowanie, liczba turystów lub odwiedzających, dane w zakresie atrakcji turystycznych, szlaki kulturowe oraz obiekty kulturowe. Niektóre destynacje, takie jak np. Madryt czy Paryż, udostępniają również dane dotyczące handlu, gdyż miasta te w zakresie działań w obszarze rozwoju

turystyki integrują turystykę i handel. Jednak zauważono także, że wiele miast udostępnia różne dane dotyczące zjawisk gospodarczych w mieście, ale na stronach tych brak jest danych dotyczących turystyki.

Natomiast z analizy danych zawartych w tabeli 8.2 wynika, że destynacje turystyczne udostępniają bardzo zróżnicowane dane w licznych formatach. Kategorie na portalach nie są ustandaryzowane i różnią się w każdym z miast. Może to wynikać z dostępności danych lub też ustaleń z różnymi interesariuszami i potrzeb odbiorców, np. branży turystycznej. Każde miasto jest wyjątkowe i posiada unikatowe cechy turystyczne, które chce zaprezentować na miejskim portalu otwartych danych. Dlatego właśnie miasta na całym świecie udostępniają dane w różnych formatach. Najczęściej stosowanymi formatami są: csv, json, xls, wms, wfs, geoJSON, shp, xml. Dane na portalach są prezentowane w atrakcyjnej wizualnie formie przy użyciu takich narzędzi do wizualizacji danych, jak np. PowerBI, ArcGIS, Tableau lub SAS.

7. Wytyczne dla kreowania miejskich portali otwartych danych w turystyce

Aby stworzyć odpowiedni portal otwartych danych w turystyce, destynacja turystyczna powinna przede wszystkim zbudować właściwy ekosystem otwartych danych, a w tym celu byłby wskazany następujący scenariusz działań:

1. Powołanie zespołu zadaniowego do opracowania portalu otwartych danych w turystyce, w tym koordynacja tych działań przez Destination Management Organization¹⁸.

2. Inwentaryzacja i zgromadzenie informacji naukowych i branżowych na temat otwartych danych, w tym w turystyce.

3. Benchmarking działań w zakresie tworzenia portali otwartych danych przez wiodące światowe destynacje.

4. Zapoznanie się z raportami opracowanymi w ramach projektu Smart Tourism Destination.

5. Zbadanie możliwości wykorzystania danych oraz ich integracji będących w posiadaniu różnych interesariuszy miejskich.

6. Inwentaryzacja dostępnych danych, które mogłyby być udostępnione na portalu otwartych danych.

¹⁸ DMO oznacza organizację zarządzania destynacją, ale często określa się ją mianem organizacji marketingu destynacji (<https://www.solimarinternational.com> 9.03.2023).

7. Zorganizowanie warsztatów i ustalenie z wszystkimi interesariuszami i ekspertami zakresu tematycznego otwartych danych, które powinny być prezentowane i udostępniane na portalu.

8. Przygotowanie odpowiednich umów czy ich modyfikacja.

9. Określenie warunków korzystania z portali otwartych danych.

10. Wybór formatów otwartych danych.

11. Wybór narzędzi do wizualizacji, ustalenie zakresu i sposobu prezentacji danych.

12. Zorganizowanie szkoleń w zakresie otwartych danych dla wszystkich interesariuszy w obszarze turystyki.

Należy podkreślić, że stworzenie i poprawne wykorzystanie portali otwartych danych dla turystyki nie jest możliwe bez specjalistów z zakresu turystyki oraz wszystkich interesariuszy z tego sektora. W przypadku otwartych danych nie wystarczy publikować informacji, trzeba również szkolić potencjalnych użytkowników i animować społeczność eksploratorów danych oraz innych interesariuszy.

Rozpowszechnianie znormalizowanych danych stanie się w przyszłości coraz ważniejsze, a sektor turystyczny może z tego skorzystać. Dostępność danych związanych z turystyką umożliwia dostarczanie informacji dotyczących zarówno opisów regionów, jak i lokalizacji, wycieczek lub zabytków, które mogą być odczytywane i przetwarzane przez interfejsy, bazy danych i maszyny. Duże firmy informatyczne, np. Google, Amazon, Facebook i Apple, mające rozległą wiedzę na temat danych, oferują już rozwiązania komunikacyjne w prawie wszystkich obszarach, również w turystyce. Na przykład Google udostępnia aplikację Google Trips, w której użytkownik może skorzystać z obszernej bazy danych giganta wyszukiwarek. Za zgodą użytkownika na dostęp do jego danych osobowych w połączeniu z istniejącymi danymi uzyskanymi przez Google aplikacja analizuje ruch pocztowy i kalendarz Google, aby dostępne były dane lotów i miejsc docelowych oraz proponowane dodatkowe podróże i oferty. Mniejsze podmioty w sektorze turystycznym również zdają sobie obecnie sprawę, że muszą udostępniać swoje dane, aby oferować turystom usługi o wartości dodanej.

Przed wszystkim dane odgrywają kluczową rolę w promocji sektora turystycznego, zarówno destynacji, jak i poszczególnych firm¹⁹. Jeżeli branża tury-

¹⁹ Na przykład firma *outdooractive* zarządza wieloma danymi turystycznymi za pomocą otwartej centralnej bazy danych. Obejmują one wydarzenia, aktualne wiadomości, opisy regionów i miejsc, sieci wycieczek i szlaków turystycznych, recenzje zakwaterowania, miejsca wycieczek i zabytki oraz historię, zdjęcia lub filmy. Dzięki aplikacji *outdooractive* oferuje użytkownikowi możliwość zaplanowania wycieczki od początku do końca. Użytkownicy aplikacji mogą stać się częścią społeczności, publikując własne zaplanowane i zarejestrowane wycieczki

stycznej uda się wspólnie zorganizować i zbudować kompleksową, otwartą i interoperacyjną infrastrukturę danych, może to sprzyjać konkurencji i innowacjom, umożliwiać nowe modele biznesowe i zmniejszać zależności. Coraz więcej osób może podróżować i jest zainteresowanych takimi usługami, dlatego innowacyjne pomysły w branży turystycznej są obecnie kluczowe. Z tego powodu branża powinna wykorzystywać efekty synergii i połączyć siły w kreowaniu miejskich portali turystycznych otwartych danych (<https://data.europa.eu> 24.02.2023).

8. Zakończenie

Dane będą odgrywać coraz większą rolę w przejściu na bezpieczniejszą, bardziej spersonalizowaną i bardziej zrównoważoną turystykę. Sektor turystyczny ma świadomość korzyści z ponownego wykorzystania otwartych danych. Nowoczesne technologie mają istotny wpływ na rozwój turystyki i zarządzanie w tej branży. Dane są centralnym zasobem w zarządzaniu i marketingu destynacji turystycznych i przedsiębiorstw turystycznych, a usługi oparte na danych stały się ważnym narzędziem dla turystów do planowania podróży.

W ramach artykułu zawarto wskazówki dla władz miasta/regionu, DMO (organizacji zarządzających w miejscu docelowym) oraz branży turystycznej dotyczące tego, w jaki sposób kształtować inteligentne destynacje turystyczne poprzez tworzenie portali otwartych danych. Wskazano rodzaje danych z zakresu turystyki, które są prezentowane na portalach otwartych danych miejskich i formaty, w jakich dane są udostępniane. Opisano technologie, poprzez które dane są pozyskiwane i te, które są wykorzystywane do wizualizacji danych, tak aby były one przejrzyste i łatwe do przeglądania przez wszystkich interesariuszy (tj. władze miast, DMO, branżę turystyczną, mieszkańców lub samych turystów).

W przyszłości należałoby skoncentrować się na badaniach w obszarze następujących kwestii: zakresu korzystania przez branżę turystyczną i turystów z danych na portalach otwartych danych i ich potrzeby w tym zakresie; wykorzystanie przez destynacje turystyczne i branżę turystyczną poszczególnych technologii do pozyskiwania danych; wykorzystanie nowoczesnych technologii do zarządzania destynacją turystyczną.

Bardzo ważnymi elementami, które powinny zostać szerzej zbadane, są jakość i dostępność danych z obszaru turystyki, jakie mają do dyspozycji zarządzający destynacjami turystycznymi. Nawet najlepsza technologia czy system do zarządzania danymi nie jest odporny na parametry jakościowe danych, które

na platformie aplikacji. Jest to możliwe tylko dzięki pełnej synchronizacji między stroną a aplikacją. Przykład ten ilustruje plany wykorzystania Otwartych Danych w turystyce (<https://data.europa.eu>24.02.2023).

są źródłem dalszych analiz. W związku z tym wszyscy interesariusze w branży inteligentnej turystyki powinni nawiązać współpracę w zakresie wypracowania wspólnych strategii, polityk i procedur zarządzania danymi, co może przynieść korzyści wszystkim ze stron. Dodatkowo każde nowe przedsięwzięcie związane z sektorem turystyki powinno być przeanalizowane pod kątem możliwości pozyskania danych z wykorzystaniem urządzeń Internetu Rzeczy oraz różnych technologii przesyłu danych (takich jak 4G, 5G, LoRaWAN lub NB-IoT).

Bibliografia

1. Agrawal, R., Wankhede, V.A., Kumar, A., Luthra, S., Huisingsh, D. (2022). Big data analytics and sustainable tourism: A comprehensive review and network based analysis for potential future research. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100122.
2. Aguirre, A., Zayas, A., Gómez-Carmona, D., López Sánchez, J.A. (2022). Smart tourism destinations really make sustainable cities: Benidorm as a case study. *International Journal of Tourism Cities*.
3. Ajuntament de Barcelona (2020). Urban Resilience Department: *Where does the intensity of tourism activities most impact the local population, public transport and the city's green urban space?*, Barcelona City Council and Barcelona Regional.
4. Bednarowska, Z. (2015). Deskresearch – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie *Marketing i Rynek* 7/2015.
5. Belias, D., Malik, S., Rossidis, I., Mantas, C. (2021). The use of big data in tourism: current trends and directions for future research. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 357–364.
6. Boes, K., Buhalis, D., Inversini, A. (2016). Smart Tourism Destinations: Ecosystems for Tourism Destination Competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*. No. 2(2), s. 108–124.
7. Buhalis, D., Leung, D., Lin, M. (2023). Metaverse as a disruptive technology revolutionising tourism management and marketing. *Tourism Management*, 97, 2–6.
8. Buhalis, D. (2003). eTourism: Information technology for strategic tourism management. *Pearson education*.
9. Butler, H., Daly, M., Doyle, A., Gillies, S., Hagen, S., Shaub, T. (2016). The GeoJSON format. *Standards Track*, s. 3–4.
10. European Commission (2022). *Unijny przewodnik po danych dotyczących destynacji turystycznych*.
11. Gajdošík, T. (2019). Smart Tourism: Concepts and Insights from Central Europe. *Czech Journal of Tourism*, 7(1), s. 25–44.
12. Gąsior A. (2022), Malta – pierwszy robot ze sztuczną inteligencją pracuje w turystyce, <https://www.waszaturystyka.pl/malta-pierwszy-robot-ze-sztuczna-inteligencja-pracuje-w-turystyce/> data dostępu 24.02.2023.

13. Glez-Peña, D., Lourenco, A., Lopez-Fernandez, H., Reboiro-Jato, M., Fdez-Riverola, F. (2013). Web scraping technologies in an API world. *Briefings In Bioinformatics vol 15 no 5*, s. 788–797.
14. Główny Urząd Statystyczny (2016). *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016*.
15. Golan, M. (2018), *Co to są beacony?*, [dok. elektr.] <https://www.golan.pl/5-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec-na-temat-beaconow/> (data dostępu: 19.02.2023).
16. González-Martel, C., Cazorla-Artiles, J.M. (2022). An Application of Open Data in Public Administrations: The Lanzarote Tourism Indicator Dashboard. In *Marketing and Smart Technologies. Proceedings of ICMarTech 2021, Volume 1*, pp. 181–190, Singapore: Springer Nature Singapore.
17. Gretzel, U., Reino, S., Kopera, S., Koo, C. (2016). Smart Tourism Challenges. *Journal of Tourism*, 16(1), s. 41–47.
18. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., Koo, C. (2015). Smart Tourism: Foundations and Developments. *Electron Markets*, 25, s. 179–188.
19. Guo, Y., Liu, H., Chai, Y. (2014). The Embedding Convergence of Smart Cities and Tourism Internet of Things in China: An Advance Perspective. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, No. 2(1), s. 54–69.
20. Hamid, R.A., Albahri, A.S., Alwan, J.K., Al-Qaysi, Z.T., Albahri, O.S., Zaidan, A.A., Zaidan, B.B. (2021). How smart is e-tourism? A systematic review of smart tourism recommendation system applying data management. *Computer Science Review*, 39, 100337.
21. Iwaniuk, E. (2020). Koncepcja inteligentnej turystyki (smart tourism). *Studia Ekonomiczne*, 39(1), s. 110–120.
22. Juszczak, S. (1998). *Komunikacja człowieka z mediami*. Katowice–Warszawa.
23. Kachniewska, M. (2022). *Otoczenie cyfrowe jako determinanta kształtowania nowych modeli biznesowych na rynku turystycznym*. Oficyna Wydawnicza SGH.
24. Klasik, A., Kuźnik, F. (2017). Regiony wobec wyzwań przyszłości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, s. 5–19.
25. Klepacki, B. (2009). Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych. *Series G – Economy Vol. 96, No. 2*, 37.
26. Kurlito, M. (2013). Wpływ nowych technologii na zarządzanie przedsiębiorstwami turystycznymi. *Zarządzanie Publiczne*, (21), 91.
27. Łachowski, W. (red.) (2021). *Zarządzanie danymi w miastach. Podręcznik dla samorządów*. Kraków–Warszawa.
28. Li, Y.; Hu, C.; Huang, C.; Duan, L. (2017). The concept of smart tourism in the context of tourism information services. *Tour. Manag*, 58, s. 293–300.
29. Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism management*, 68, 301–323.
30. Longhi, C., Titz, J.B., Viallis, L. (2014). *Open data: Challenges and opportunities for the tourism industry. Tourism Management. Marketing, and Development: Volume I: The Importance of Networks and ICT*, s. 57–76.
31. Manczak, I., Sanak-Kosmowska, K., Bajak, M. (2020). Zastosowanie beaconów w komunikacji z niepełnosprawnym turystą kulturowym (na przykładzie muzeów miejskich). *Turystyka Kulturowa*, 5, s. 116–139.
32. Miloslavskaya, N., Tolstoy, A. (2016). Big data, fast data and data lake concepts. *Procedia Computer Science*, 88, s. 300–305.

33. Monaco, S., Sacchi, G. (2023). Travelling the Metaverse: Potential Benefits and Main Challenges for Tourism Sectors and Research Applications. *Sustainability*, 15, s. 2–6.
34. Paliś, B. (2022). *Turystyka zakupowa w miastach*. Difin Sp. z o.o.
35. Paliś, B., Węglarz B. (2023). Wykorzystanie współczesnych technologii do zarządzania danymi zrównoważonej turystyki zakupowej. W: A. Panasiuk (red.) *Turystyka w naukach społecznych. Nauki o zarządzaniu i jakości* (cz. 3), Tom VI, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Instytut Przedsiębiorczości, Wydanie I, Kraków, s. 89–126.
36. Pantano, E., Priporas, C.V., Stylos, N. (2017). ‘You will like it!’ using open data to predict tourists’ response to a tourist attraction. *Tourism Management*, 60, s. 430–438.
37. Pardel, P. (2009). Przegląd ważniejszych zagadnień rozszerzonej rzeczywistości. *Studia Informatica*, Vol. 30, nr 1(82), s. 35–64.
38. Pawlicz A. (2015). *E-turystyka. Ekonomiczne problemy implementacji technologii cyfrowych w sektorze turystycznym*. Warszawa.
39. Pereira, R.L., Sousa, P.C., Barata, R., Oliveira, A., Monsieur, G. (2015). CitySDK Tourism API-building value around open data. *Journal of Internet Services and Applications*, 6(1), s. 1–13.
40. Pesonen, J., Lampi, M. (2016). Utilizing open data in tourism. *Information and Communication Technologies in Tourism*, s. 1–5.
41. Różanowski, K. (2007). Sztuczna inteligencja, rozwój, szanse, zagrożenia. *Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki*, 2, s. 109–135.
42. Schmucker, D., Reif, J. (2022). Measuring tourism with big data? Empirical insights from comparing passive GPS data and passive mobile data. *Annals of Tourism Research Empirical Insights vol.3*, Issue 2, s. 2–7.
43. Scottish Cities Alliance (2014). Annual Report 2014–2015, https://scottishcities.org.uk/wp-content/uploads/2021/01/sca_annual_report_-2014-2015.pdf (data dostępu: 1.03.2023).
44. Shao, J., Li, X., Morrison, A.M., Wu, B. (2016). Social media micro-film marketing by Chinese destinations: The case of Shaoxing. *Tourism Management*, 54, s. 439–451.
45. Shen, H., Faklaris, C., Jin, H., Dabbish, L., Hong, J. (2020). ‘I Can’t Even Buy Apples If I Don’t Use Mobile Pay?’: When Mobile Payments Become Infrastructural in China. *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*, Vol. 4, Article 170, 1.
46. Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*. 25. DOI:10.1016/j.tmp.2017.12.003
47. Singh, M., Fuenmayor, E., Hinchy, E.P., Qiao, Y., Murray, N., Devine, D. (2021). Digital twin: Origin to future. *Applied System Innovation*, 4(2), 36.
48. Sławińska, M. (2010). *Logistyka w dystrybucji*. W: E. Gołomska (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
49. Śledziwska, K., Włoch, R. (2020). *Gospodarka Cyfrowa. Jak Nowe Technologie Zmieniają Świat*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
50. Strożek, P., Jewczak, M. (2016). Rozwój sektora ICT w Polsce – ocena międzyregionalna. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*.

51. Tsaih, R.H., & Hsu, C.C. (2018). Artificial intelligence in smart tourism: A conceptual framework.
52. Van Dijck, J. (2014). Datafication, dataism and dataveillance: Big Data between scientific paradigm and ideology. *Surveillance & society*, 12(2), s. 197–208.
53. Wójcik, D. (2018). Presja technologiczna jako stymulanta wykorzystania nowoczesnych technologii w sektorze turystycznym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (543), s. 110–119.
54. Wójcik, M. (2016). *Big data w zarządzaniu informacją: przegląd wybranych zagadnień*. W: S. Cisek (red.), *Inspiracje i innowacje: zarządzanie informacją w perspektywie bibliologii i informatologii*. Biblioteka Jagiellońska, Kraków.
55. Ye, B.H., Ye, H., Law, R. (2020). Systematic review of smart tourism research. *Sustainability*, 12(8), 3401.

Netografia

1. https://coneixement-eu.bcn.cat/widget/atles-resiliencia/docs/en_gb_210729_ER_EP6_Pressio_Turistica_PDF%20final.pdf (data dostępu: 2.02.2023).
2. <https://data.cityofrochester.gov/search?categories=open%20data&q=tourist> (data dostępu: 02.02.2023).
3. https://datos.madrid.es/sites/v/index.jsp?vgnextoid=374512b9ace9f310VgnVCM-100000171f5a0aRCRD&buscar=true&Texto=&Sector=turismo&Formato=&Periodicidad=&orderByCombo=CONTENT_INSTANCE_NAME_DECODE (data dostępu: 8.03.2023).
4. <https://support.apple.com/pl-pl/guide/shortcuts-mac/apd2e30c9d45/mac> (data dostępu: 24.03.2023).
5. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0066> (data dostępu: 25.03.2023).
6. https://hri.fi/data/en_GB/group/liikenne-ja-matkailu (data dostępu: 10.03.2023).
7. <https://www.gdansk.pl/otwarte-dane-w-gdansku/kontakt,a,123932> (data dostępu: 10.03.2023).
8. <http://www.meetingmediagroup.com/article/gothenburg-where-sustainability-is-the-driving-force-for-change> (data dostępu: 10.03.2023).
9. <https://smartprague.eu/en-smart-prague-index/attractive-tourism> (data dostępu: 22.10.2022).
10. <https://www.solimarinternational.com/what-is-a-destination-management-organization-dmo-and-why-should-destinations-care/> (data dostępu: 9.03.2023).
11. <https://www.opendata.bratislava.sk/en/dataset/show/vykony-cestovneho-ruchu-v-bratislav>.
12. <https://otwartedane.erzeszow.pl/> (data dostępu: 9.03.2023).
13. <https://opendata.leipzig.de/en/group/freizeitkulturundtourismus> (data dostępu: 9.03.2023).
14. <https://www.opendatasoft.com/en/blog/5-ways-to-revive-tourism-with-open-data/> (data dostępu: 24.02.2023).
15. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.reflectionsinfos.globalvillage&hl=en&gl=US> (data dostępu: 2.03.2023).

16. <https://www.telecomreviewafrica.com/en/articles/features/3030-datafication-a-new-paradigm-spanning-the-world> (data dostępu: 5.03.2023).
17. <https://www.tropicalsky.co.uk/travel-inspiration/top-10-shopping-cities-in-the-world> (data dostępu: 9.03.2023).
18. <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard> (data dostępu: 25.03.2023).
19. <https://www.veniceprojectcenter.org/vpc/opendata/venice-bnb-occupancy> (data dostępu: 9.03.2023).
20. <https://www.yesmilano.it/en/articles/green-guide-visit-milano> (data dostępu: 8.03.2023).
21. <https://joinup.ec.europa.eu> (data dostępu: 24.03.2023).
22. <https://africaopendata.org/dataset?tags=tourism> (data dostępu: 12.02.2023).
23. <https://www.newsweek.pl> (data dostępu: 20.02.2020).
24. <http://seattletimes.com> (data dostępu: 3.09.2020).
25. <https://www.payu.pl> (data dostępu: 8.7.2020).
26. <https://www.ey.com/pl> (data dostępu: 9.10.2022).
27. <https://sustainablecircle.pl> (data dostępu: 19.02.2023).
28. <https://data.europa.eu/en> (data dostępu: 24.02.2023).
29. <https://otwartedane.erzeszow.pl/> (data dostępu: 24.02.2023).
30. <https://api.um.warszawa.pl/> (data dostępu: 20.03.2023).
31. <https://opendata.paris.fr/pages/home/> (data dostępu: 23.03.2023).
32. <https://www.gov.pl> (data dostępu: 24.03.2023).
33. <https://www.mastercard.com> (data dostępu: 5.03.2023).
34. <https://partner.booking.com/pl> (data dostępu: 5.03.2023).
35. <https://5stardata.info/es/> (data dostępu: 5.03.2023).
36. <https://en.parisinfo.com/shopping-paris> (data dostępu: 6.03.2023).
37. <https://www.timeoutdubai.com> (data dostępu: 6.03.2023).
38. <https://datosabiertos.malaga.eu/dataset> (data dostępu: 8.03.2023).
39. <https://dati.comune.milano.it> (data dostępu: 8.03.2023).
56. <https://dati.comune.roma.it/> (data dostępu: 8.03.2023).
57. <https://datos.madrid.es/portal/site/egob> (data dostępu: 8.03.2023).
58. <https://www.dsc.gov.ae> (data dostępu: 8.03.2023).
59. <https://sdi4apps.eu/spoi> (data dostępu: 8.03.2023).
60. <https://spaintravelnews.co.uk> (data dostępu: 8.03.2023).
61. <https://leafletjs.com/index.html> (data dostępu: 9.03.2023).
62. <https://www.fiware.org/about-us/> (data dostępu: 10.03.2023).
63. <https://www.shopify.com/retail/shopping-tourism#3> (data dostępu: 22.10.2022).
64. <https://pacificdata.org/data//dataset?q=tourism> (data dostępu: 24.02.2023).

Wyzwania zarządzania Krakowskim Obszarem Metropolitalnym w kontekście zrównoważonego rozwoju

Katarzyna Gasińska-Bańka, Jadwiga Adamczyk, Zofia Gródek-Szostak

1. Wprowadzenie

Idea zrównoważonego rozwoju pojawiła się w latach 60. XX w. (Adamczyk i in., 2020). Pierwsze sformułowanie określające istotę zrównoważonego rozwoju pojawiło się w Raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju w 1987 r. Zrównoważony rozwój określono w nim jako „taki proces rozwoju i zmian, który zapewnia zaspokojenie istniejących potrzeb bez ograniczenia przyszłym generacjom możliwości zaspokojenia ich własnych potrzeb” (Pater, 2011). Zrównoważony rozwój nie jest tożsamy z ekorozwojem, nie można rozwoju ograniczać do konieczności całkowitego i jednostronnego uzależnienia sfery gospodarczej i społecznej od nakazów ekologicznych. W realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju konieczne jest uwzględnienie czynników o charakterze społecznym i ekonomicznym, ale przy uwzględnieniu ochrony środowiska. Przełomem w interpretacji i implementacji zrównoważonego rozwoju była Konferencja NZ, tzw. „Szczyt Ziemi” w 1992 r., na której wskazano prawa i obowiązki państw, sformułowano najważniejsze zasady i kierunki działań w zakresie jego realizacji (tzw. Agenda 21) (1992). Przyjęte wówczas rekomendacje stały się podstawą opracowania programów zrównoważonego rozwoju na poziomie międzynarodowym, regionalnym, krajowym i lokalnym. Idea zrównoważonego rozwoju na poziomie lokalnym (powiatowym i gminnym) opiera się na zasadzie równoważenia wielu aspektów, czyli spójnym i jednoczesnym tworzeniu trzech podstawowych łańcuchów: społecznego, ekonomicznego i środowiskowego. Koncepcja rozwoju zrównoważonego na poziomie lokalnym powinna dotyczyć wszystkich sfer funkcjonowania społeczeństwa, czyli społecznej (w tym instytucjonalnej), gospodarczej i środowiskowej (w tym przestrzennej).

Celem publikacji jest analiza teoretycznych ram i uwarunkowań zrównoważonego rozwoju metropolii. Badaniem objęto Krakowski Obszar Metropolitalny

z punktu widzenia jego założeń teoretycznych, rozwiązań administracyjnych i przestrzennych oraz wyzwań zrównoważonego rozwoju.

2. Istota metropolii – ujęcie teoretyczne

W neoliberalnej optyce metropolie identyfikowane są jako zaplecze dla działalności gospodarczej, miejsca rozwarstwienia i kontrastów, w których kumulują się i zwielokrotniają współczesne problemy, m.in. ubóstwo, wykluczenie społeczne, dewastacja przestrzenna, segregacja (Szwed, Maciejewska, 2011). Zgodnie z definicją OECD (Schiavina i in., 2019) obszary metropolitalne są definiowane w oparciu o koncepcję funkcjonalnych obszarów miejskich (FUA), które składają się z miasta i otaczających go obszarów zbliżonych do rozmiaru miejskiego rynku pracy („strefa dojazdów”). Funkcjonalnym obszarem miejskim jest aglomeracja miejska z nieustannie zabudowanym rdzeniem miejskim oraz powiązane z nią funkcjonalnie tereny. Autorzy raportu The OECD Metropolitan Governance Survey wskazują, że w krajach OECD takich obszarów jest 275, z czego najwięcej w Europie – 101 i w Stanach Zjednoczonych – 68 (Ahrend i in., 2014). Jak podaje Mikuła (2010), w kontekście zarządzania terytorialnego metropolię należy rozumieć nie tylko jako jedno konkretne miasto w ściśle określonych granicach administracyjnych, lecz jako szerszy obszar funkcjonalny (aglomeracja, obszar metropolitalny), składający się w niektórych przypadkach z kilkudziesięciu lub nawet kilkuset jednostek terytorialnych szczebla lokalnego. Z kolei Koźuch (2017) pod pojęciem metropolii rozumie duże ośrodki miejskie, cechujące się wysokim poziomem usług oraz infrastruktury, a także innowacyjnością we wszystkich podstawowych dziedzinach ich działalności. Do najważniejszych kryteriów definiujących miasta jako metropolie Markowski i Marszał (2006) zaliczają: wyjątkowość i specyfikę miejsca (jego znaczenie historyczne oraz walory architektoniczno-urbanistyczne) oraz występowanie silnych dośrodkowych powiązań integracyjnych z rozległą zurbanizowaną strefą podmiejską.

Jak podaje Parysek (2000), metropolie zyskują swoje funkcje metropolitalne w głównej mierze w wyniku spełniania następujących kryteriów:

- obecność instytucji reprezentujących struktury kierowania i zarządzania międzynarodowych korporacji gospodarczych;
- obecność struktur kierownictwa światowych instytucji finansowych (banki) i głównych regulatorów rynków kapitałowych (giełdy);
- szybkie i częste połączenia komunikacyjne z głównymi ośrodkami życia gospodarczego;
- obecność najwyższego standardu placówek naukowych (uniwersytety, instytuty badawcze) i technologicznych (centra nowych technologii, technopole, parki technologiczne);

- działanie najwyższej rangi placówek kulturalnych (muzea, galerie, opery, orkiestry symfoniczne, teatry) i odbywanie się imprez oraz festiwali artystycznych;
- wyjątkowość miasta wynikająca z jego położenia, specyfiki atmosfery, standardu bazy noclegowej i gastronomicznej, instytucji rozrywki.

Należy zauważyć, iż funkcje metropolitalne pełni zarówno miasto (metropolia), jak i otaczający je obszar metropolitalny. Formowanie się obszaru metropolitalnego jest integralnie związane z procesami migracji ludności oraz transferowania działalności gospodarczej poza ośrodek centralny. Jak stwierdza Markowski (2007), obszar metropolitalny jest zbiorem o rozmytych granicach i sztywne wyznaczenie jego granicy administracyjnej czy granic statystycznych dla celów poznawczych nie jest rozwiązaniem wystarczającym.

3. Koncepcja zrównoważonego rozwoju w obszarze metropolitalnym

W ostatnich latach rośnie zainteresowanie ekologią oraz zasadami rozwoju zrównoważonego, które wynikają z potrzeby reagowania na pojawiające się problemy w funkcjonowaniu miast. Te jednostki terytorialne wymagają, aby podejmowane wobec nich działania miały charakter interdyscyplinarny, bowiem to właśnie miasta w znacznym stopniu wpływają na przekształcanie środowiska przyrodniczego i są istotnym źródłem emisji zanieczyszczeń. Ponadto w miastach zużywa się najwięcej energii, co sprawia, że należy w szczególności sposób zająć się wdrażaniem technologii opartych na odnawialnych źródłach energii (Dembicka-Niemiec, 2020).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju w obszarze metropolitalnym opiera się na zasadzie równoważenia ładów, czyli spójnym i jednoczesnym tworzeniu trzech podstawowych ładów: społecznego, gospodarczego i środowiskowego. W odniesieniu do obszaru metropolitalnego dodatkowo należy wyodrębnić ład instytucjonalno-polityczny i przestrzenno-kulturowy.

Jak wynika z tabeli 9.1, we współczesnych metropoliach opartych na zrównoważonym rozwoju obowiązuje jednoznaczny, lecz zupełnie inny model wartości: metropolia ma być przyjazna człowiekowi i naturze, bezpieczna, przyjemna i skonstruowana w taki sposób, by umożliwiać jak najwyższą jakość życia. Priorytetami są: wyrównywanie szans, spójność i sprawiedliwość społeczna, współodpowiedzialność i rozwój obywatelskości, a celem konkurencji z innymi metropoliami jest jak najwyższa ocena efektywności energetycznej i skutecznego przeciwdziałania zmianom klimatycznym oraz rozwój „zielonego” biznesu.

Tabela 9.1. Porównanie elementów polityki metropolitalnej

Lp.	Priorytet metropolitalnej	Rozwój niezrównoważony	Rozwój zrównoważony
1.	Priorytety polityki metropolitalnej	Polityka metropolitalna za punkt odniesienia przyjmująca działalność gospodarczą na jej terenie; metropolia ma być zapleczem działalności gospodarczej.	Polityka metropolitalna zapewnia jak najwyższą jakość życia jak największej liczbie mieszkańców, przy poszanowaniu zasobów naturalnych.
2.	Wskaźniki rozwoju	Głównymi wskaźnikami rozwoju są PKB i inne wskaźniki wzrostu gospodarczego.	Do pomiarów rozwoju stosuje się różnorodne wskaźniki: społeczne, gospodarcze, środowiskowe.
3.	Perspektywy czasowa i przestrzenna	Przy kształtowaniu strategii, polityk i działań bierze się pod uwagę tylko sytuację mieszkańców danego terenu (np. danej metropolii) oraz krótko- i średniookresowe działania, których efekty można uzyskać w trakcie trwania kadencji danej władzy.	Przy kształtowaniu strategii, polityk i działań bierze się pod uwagę wymiary wychozące po za „tu i teraz”, m.in. wymiar ogólnoeuropejski, globalny (np. konieczność przeciwdziałania zmianom klimatycznym, solidarność międzypokoleniową), a także długookresowe skutki działań (np. wpływ na przyszłe pokolenia).
4.	Spoleczność metropolii	Celem polityki jest stworzenie przestrzeni i zasobów dla tych, którzy najlepiej służą polityce metropolii. Solidarność nie jest uważana za istotną kategorię rozwoju; wysoka jakość życia jest udziałem nielicznych.	Celem polityki jest stworzenie społeczności opartej na integracji społecznej. Ważne są solidarność między pokoleniami i w ramach pokoleń oraz zagwarantowanie wysokiej jakości życia obywateli.
5.	Zarządzanie	Zarządzanie podporządkowane przyciąganiu kapitału i rozwojowi metropolii jako zaplecza gospodarczego dużych firm, metropolia jest miejscem bardziej do pracy niż do życia; brak przynależności i anonimowości. Aktywność obywatelska, szczególnie krytyczna wobec władz, nie jest pożądana; władze wypełniają w sposób biurokratyczny wymogi demokracji (np. konsultacji społecznych) na szczeblu miasta, nadają im jednak niską rangę i znaczenie.	Dobre zarządzanie – dbałość o sprawy publiczne, budowanie metropolitalnej tożsamości, stosowanie modelu obywatelskiego, w którym mieszkańcy mają wpływ na kształt polityki metropolii. Nacisk na rozwój demokracji miejskiej i współpracy władz z mieszkańcami; wartością jest rozwój obywatelskości i wspólnot.
6.	Sposób rozwoju przestrzennego	„Rozlewanie się” metropolii, nieopohamowana, żywiołowa urbanizacja terenów podmiejskich; nieproporcjonalnie większa dbałość o centrum niż o dzielnicę.	Rozwój organizmu miejskiego dobrze zaplanowany; dzielnice i centrum rozwijają się równomiernie.
7.	Miejsca pracy	Ważna jest jak największa liczba miejsc pracy, niezależnie od ich trwałości i wysokości zarobków (wiele pracujących osób ma umowy tzw. śmieciowe; z pracy nie można się utrzymać); wielu pracowników ma niskie kwalifikacje.	Ważna jest jakość miejsc pracy: ich trwałość, wysokość zarobków (z pracy można się utrzymać), perspektywy; wpływ na środowisko (czyli rozwój zielonych miejsc pracy m.in. w energetyce odnawialnej, zielonej produkcji i zielonych usługach).
8.	Biznes	Biznes niepowiązany z polityką społeczną i ekologiczną; zachęty fiskalne głównie dla dużych przedsiębiorców, co hamuje konkurencyjność	Biznes powiązany z odpowiedzialnością społeczną i poszanowaniem środowiska, wzmocniana pozycja i konkurencyjność małych i średnich firm; dla wrażliwego społeczeństwa i ekologicznie biznesu tworzy się zachęty fiskalne oraz centra doradztwa i wsparcia dla pracodawców i pracowników.

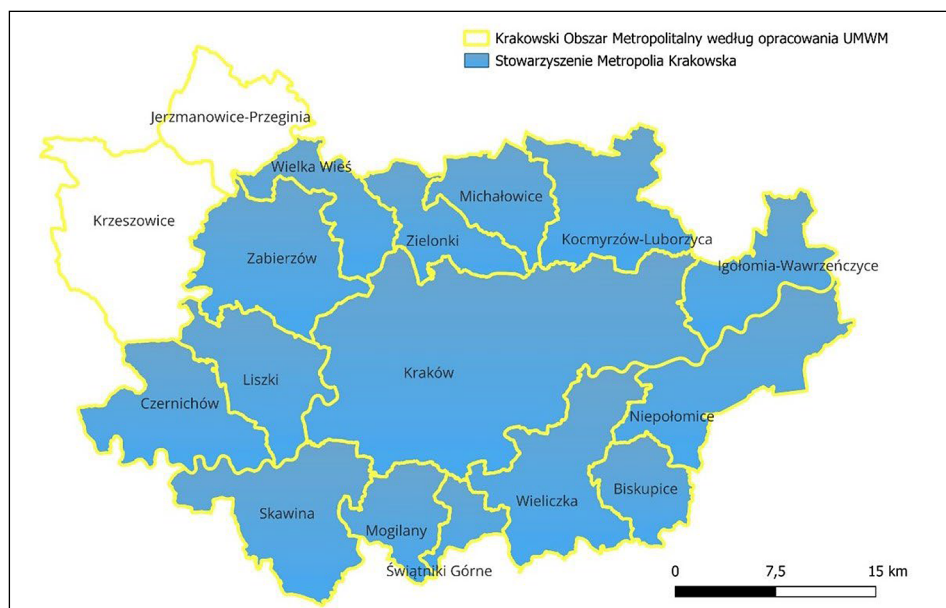
cd. tabeli 9.1

Lp.	Priorytet	Rozwój niezrównoważony	Rozwój zrównoważony
9.	Produkcja i konsumpcja	Model produkcji i konsumpcji niezrównoważony; nie uwzględnia się wyczerpywania się zasobów i konieczności ograniczenia ilości odpadów. Brak zachęt do wytwarzania produktów i oferowania usług przyjaznych środowisku.	Zrównoważona produkcja i konsumpcja; promowanie produkcji i usług zużywających mniej surowców i wytwarzających mniej odpadów. Administracja publiczna stymuluje zapotrzebowanie rynku na produkty przyjazne środowisku.
10.	Różnorodność potrzeb obywateli i obywateli	Modelowym mieszkańcem metropolii jest mobilny mężczyzna w sile wieku, który chce pracować i bogacić się.	Polityka metropolii uwzględniająca zróżnicowanie mieszkańców (seniory, młodzież, kobiety, dzieci, mężczyźni, osoby z niepełnosprawnością).
11.	Przyroda	Przyroda nie jest uważana za wartość; dopuszcza się jej nadmierną eksploatację; dbałość o przyrodę utożsamia się z hamulcem rozwoju; tereny zielone, zaniebane, są często uważane za niczyje.	Dbłość o przyrodę, przeciwdziałanie jej nadmiernej eksploatacji.
12.	Mieszkalnictwo i budownictwo	Wysokie koszty zamieszkania; osoby niemogące im sprostać są usuwane z metropolii, np. do osiedli kontenerowych o niskim standardzie i wysokich kosztach utrzymania (szczególnie ogrzewania i energii).	Zrównoważone mieszkalnictwo i budownictwo; budownictwo komunalne i społeczne wysokiej jakości, dostosowane do wymogów ochrony środowiska i potrzeb osób w różnym wieku, o różnych dochodach i możliwościach przemieszczania się.
13.	Sport i zdrowie	Leczenie chorych jako podstawa funkcjonowania służby zdrowia; sport to przede wszystkim widowisko i okazale obiekty sportowe.	Zdrowie, profilaktyka zdrowotna, dostępność rekreacji, promowanie zdrowego stylu życia; edukacja prozdrowotna.
14.	Administracja	Działania administracji nie uwzględniają potrzeby przejrzystości, promowania zrównoważonych rozwiązań.	Przejrzystość działań, gotowość do współpracy, promowanie zrównoważonych, rozwojowych rozwiązań w jednostkach administracji metropolii.
15.	Klimat	Brak polityki klimatycznej.	Aktywna polityka klimatyczna.
16.	Energia	Wysoka produkcja i duże zużycie energii są uważane za jedne z ważniejszych wskaźników rozwoju.	Demokracja i efektywność energetyczna.
17.	Mobilność	Systemy transportowe nieodpowiadające wymogom ochrony środowiska, niespełniające gospodarczych i społecznych potrzeb społeczeństwa; metropolia jest „zakorkowana”; problemy z transportem próbuje się rozwiązać, budując nowe drogi; polityka transportowa nie uwzględnia redukcji dwutlenku węgla ani poprawy jakości powietrza.	Zrównoważona mobilność; systemy transportowe odpowiadające wymogom ochrony środowiska spełniają gospodarce i społeczne potrzeby społeczeństwa; duży wybór środków transportu; zaawansowana polityka transportowa służąca redukcji CO ₂ , poprawie jakości powietrza i środowiska przyrodniczego, uwzględniająca kwestie zdrowia.
18.	Surowce/ odpady	Gospodarka odpadami – podstawa gospodarki jest usuwanie odpadów: tworzenie nowych wysypisk śmieci, budowa spalarni itd.	Gospodarka surowcami – podstawa gospodarki są segregacja odpadów oraz odzyskiwanie i ponowne użycie surowców.

Źródło: Szwed, Maciejewska (2011).

4. Krakowski Obszar Metropolitalny – problemy zrównoważonego rozwoju

Krakowski Obszar Metropolitalny, wyznaczony w akcie prawa miejscowego, tj. Uchwale Nr XLVII/732/18 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 marca 2018 r. w sprawie zmiany Uchwały Nr XV/174/03 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 22 grudnia 2003 r. w sprawie uchwalenia Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego i wyznacza granice Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego, obejmuje 17 gmin województwa małopolskiego (Uchwała Nr XLVII/732/18).



Rysunek 9.1. Krakowski Obszar Metropolitalny

Źródło: opracowanie własne wg. Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego Uchwała Nr XLVII/732/18 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 marca 2018 r.

Założeniem Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego było wyodrębnienie obszaru charakteryzującego się podobnymi cechami procesów przestrzennych, kierunkami rozwoju, integralnością problemów środowiskowych i klimatycznych. Ze względu na charakterystyczny układ przestrzenny obszaru funkcjonalnego Krakowa tworzącego zurbanizowaną strefę miejską z miastem rdzeniem i otaczającą go strefą wzajemnych oddziaływań, obejmującą obszar realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT), Kraków i 14 otaczających go gmin zawiązało Stowarzyszenie

Metropolia Krakowska, które realizuje m.in. zadania finansowane za pomocą środków pomocowych UE.

Tym samym 14 grudnia 2021 r. Stowarzyszenie Metropolia Krakowska uchwałą w sprawie Strategii Rozwoju Ponadlokalnego do 2030 r. pn. „Strategia Metropolia Krakowska 2030”, pionierski dokument na rzecz zrównoważonego rozwoju dla całego obszaru Metropolii Krakowskiej. Wyznacza on siedem dziedzin współpracy dla 15 gmin Metropolii Krakowskiej oraz efektywnego współdziałania w zarządzaniu przez cele.



Rysunek 9.2. Siedem dziedzin współpracy „Strategia Metropolia Krakowska 2030”

Źródło: Stowarzyszenie Metropolia Krakowska.

Dokument Strategii zrównoważonego rozwoju Metropolii Krakowskiej wytycza kierunki, inspiruje partnerów do wielosektorowego działania oraz motywuje poprzez jasno zarysowany wachlarz wyzwań o znaczeniu strategicznym na tle zrównoważonego rozwoju. Jakie stoją przed Krakowskim Obszarem Metropolitalnym i Metropolią Krakowską. I tak neutralność klimatyczna, ekologia, racjonalna gospodarka odpadami, jakość powietrza, zrównoważona mobilność, postępujący proces demograficzny oraz konkurencyjna dla całego obszaru gospodarka to wyzwania, które nie tylko budują podstawę działań 15 Stowarzyszonych

w Metropolii Krakowskiej gmin, ale są fundamentalnym wyznacznikiem wizji o Metropolii na skalę globalną, która aspiruje do rangi obszarów wyróżniających się na tle innych obszarów metropolitalnych w kraju i zagranicą.

Zarządzanie metropolią w kontekście rozwoju zrównoważonego powinno obejmować trzy kluczowe wymiary: jakość życia mieszkańców, rozwój społeczno-gospodarczo-środowiskowy oraz instrumentarium instytucjonalne. Jakość życia, mimo że powinna być celem nadrzędnym dla mieszkańców metropolii, to o jej poziomie decydują poszczególne sfery życia: społeczna, ekonomiczna i środowiskowa, a na każdą z nich ma wpływ sfera instytucjonalna.

Uwzględnienie zasad i celów zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu Obszarem Metropolitalnym wymaga takiego procesu zmian społecznych, gospodarczych i środowiskowych, z wykorzystaniem odpowiednio dobranych instrumentów instytucjonalnych, w których następuje proces integrowania i równoważenia oraz trwałości podstawowych zasobów przyrodniczych dla zagwarantowania jakości życia obecnego i przyszłych pokoleń. Takie podejście zapewni realizację ciągłego rozwoju społeczno-gospodarczego, bez niszczenia środowiska i nadmiernej eksploatacji zasobów naturalnych, od których zależy kontynuowanie rozwoju w przyszłości. Zarządzanie Krakowskim Obszarem Metropolitalnym wymaga działań w ramach trzech podstawowych łańdów:

- społecznego: stymulowanie zmian demograficznych, zapewnienie zdrowia publicznego, dbałość o edukację, integrację społeczną ludności, rozwój edukacji, dostęp do rynku pracy, bezpieczeństwo publiczne, zrównoważoną konsumpcję;
- gospodarczego: rozwój gospodarczy, zatrudnienie, zrównoważony transport, turystyka, kultura i ochrona zabytków;
- środowiskowego: odnawialne źródła energii, ochrona powietrza, ochrona wód, zasoby wody pitnej, użytkowanie gruntów, bioróżnorodność.

Przykładem wdrażania trzech podstawowych łańdów w ramach Zarządzania Krakowskim Obszarem Metropolitalnym jest zainaugurowana przez Stowarzyszenie Metropolia Krakowska działalność forów tematycznych w ramach wdrażania założeń Strategii Metropolia Krakowska 2030. Fora tematyczne obejmują 7 dziedzin współpracy i są swoistą bazą wymiany doświadczeń i wiedzy na rzecz rozwoju ponadlokalnego pomiędzy przedstawicielami gmin stowarzyszonych. Do wskazanych forów należą: Forum Rozwoju, Forum Gospodarki Przemysłowej, Forum Oferty Czasu Wolnego, Forum Prawa Zamówień Publicznych, Forum Klimatu, Forum Gospodarki Odpadami Komunalnymi, Forum Czystego Powietrza, Forum Zintegrowanego Transportu, Forum Rozwoju Gospodarczego, Forum Komunikacji i Promocji, Forum Edukacji, Forum Usług Społecznych. W ramach zainicjowanych forów powstają plany działań, które są dokumentami

wdrożeniowymi Strategii w ramach celów głównych i szczegółowych w odpowiedzi na potrzebę ponadlokalnej współpracy w zakresie poszczególnych dziedzin. Implementacja zrównoważonego rozwoju na poziomie metropolitalnym wymaga jego operacjonalizacji na potrzeby opracowania różnego typu dokumentów planistycznych (strategii, programów, polityk), następnie ich wdrażania i monitorowania realizacji.

5. Zakończenie

Dużym i jakże znaczącym wyzwaniem dla obszarów metropolitalnych jest zapewnienie ładu instytucjonalnego, poprzez zapewnienie odpowiednich przepisów prawnych lub przeprowadzenie koniecznej metropolitalnej korekty reformy samorządu terytorialnego. Zmieniający się świat ukazuje istotną rolę metropolii i oddziaływania sieci wzajemnych powiązań, które mają ogromny wpływ na rozwój gospodarczy takich obszarów i osiągnięcie znaczenia nowocześniejszej i europejskiej metropolii. Działania oddolne poprzez tworzenie instytucji (organów) na rzecz zrównoważonego rozwoju pozwalają w niewielki, ale znaczący, sposób zaspokajać te wyzwania, jednak zależności, jakie wyznacza globalna gospodarka, wskazują na ukierunkowanie w stronę metropolizacji obszarów jako narzędzia przepływu usług i kapitałów.

Bibliografia

1. Adamczyk, J., Gródek-Szostak, Z., Kulisa, B. (2020). *Współczesne determinanty efektywności i rozwoju przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
2. Agenda 21, UN Conference on Environment and Development, UNCED.
3. Ahrend, R., Gamper, C., Schumann A. (2014). *The OECD Metropolitan Governance Survey: A Quantitative Description of Governance Structures in large Urban Agglomerations*, OECD Regional Development Working Papers, 04.
4. Dembicka-Niemiec, A. (2020). Rozwój miast metropolitalnych Polski w kontekście rozwoju zrównoważonego. *Konwersatorium Wiedzy o Mieście*, 5(33), 31–42. <https://doi.org/10.18778/2543-9421.05.03>.
5. Markowski, T., Marszał, T. (2006). *Metropolie, obszary metropolitalne, metropolizacja. Problemy i pojęcia podstawowe*. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
6. Mięka, Ł. (2010). Metropolia a region – problemy ustrojowe i polityczne. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica* 245, 49–64.
7. Markowski, T. (2007). Funkcje metropolitalne pięciu stolic województw wschodnich, https://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/poziom_regionalny/strategia_rozwoju_polski_wschodniej_do_2020/dokumenty/Documents/17d0ccd2c3f14e-d3893369e56d59849cMar_kowski.pdf (data dostępu: 22.06.2023).

8. Parysek, J.J. (2000). *Polskie metropolie jako ogniwa procesu transformacji i przemian przestrzenno-strukturalnych (na tle metropolii europejskich)*. W Z. Mikołajewicz (red.), *Uwarunkowania i strategie rozwoju regionalnego w procesach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole, s. 361–380.
9. Patyer, Ł. (2011). Metropolizacja a zrównoważony rozwój. *Studia Miejskie*, 4, 283–302.
10. Schiavina, M., Moreno-Monroy, A., Maffenini, L., Veneri, P. (2019). GHS-FUA R2019A – GHS funkcjonalne obszary miejskie, pochodzące z GHS-UCDB R2019A (2015). Komisja Europejska, Wspólne Centrum Badawcze (JRC) [Zbiór danych] <https://doi.org/10.2905/347F0337-F2DA-4592-87B3-E25975EC2C95>.
11. Szwed, D., Maciejewska, D. (2011). *Zrównoważony rozwój metropolii Silesia*. Gdańsk, Fundacja Przestrzenie Dialogu.
12. Uchwała Nr XLVII/732/18 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 marca 2018 r. w sprawie zmiany Uchwały Nr XV/174/03 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 22 grudnia 2003 r. w sprawie uchwalenia Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego.

CZĘŚĆ II EKONOMICZNE I SPOŁECZNE PRZEMIANY
WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Praktyczna metoda określania poziomu oparcia przedsiębiorstwa na wiedzy

Bogusz Mikuła

1. Wprowadzenie

Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) kojarzona jest z rozwojem technologicznym, postępowaniem technicznym oraz innowacyjnością (Bombiak, 2014; Janas, 2017). Organizacja OECD definiuje GOW jako „gospodarkę bezpośrednio bazującą na produkcji, dystrybucji i wykorzystaniu wiedzy i informacji. Wiedza jest rozumiana w tym ujęciu jako produkt oraz jako czynnik napędzający wzrost gospodarczy. W gospodarce opartej na wiedzy produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy stanowi główną siłą napędową wzrostu, kreowania bogactwa i zatrudnienia” (Nycz, 2011, s. 16).

Głównymi cechami charakterystycznymi GOW są: niespotykany do tej pory poziom globalizacji i internacjonalizacji biznesu, uznanie wiedzy za podstawowy czynnik wytwórczy, sieciowość, wysoka turbulencja i brak możliwości prognozowania w sposób pewny przyszłości, szerokie wykorzystanie technologii informatycznych w działalności gospodarczej i budowanie przemysłu 4.0, szczególne znaczenie w gospodarce wysokiej klasy specjalistów, przekształcanie się społeczeństwa industrialnego w społeczeństwo informacyjne i stopniowo w społeczeństwo wiedzy, wzrost poziomu wykształcenia społeczeństw i pracowników oraz pojawienie się inteligentnych klientów, wzrost siły oddziaływania na politykę i gospodarkę różnego rodzaju wspólnot i społeczności. Te nowe uwarunkowania radykalnie odbiegają od warunków działania przedsiębiorstw w gospodarce industrialnej. Współczesne przedsiębiorstwa muszą więc dostosować się do warunków rozwijającej się GOW. Jest to niezmiernie trudne, bo całość nowych praw funkcjonowania nowej gospodarki nie jest jeszcze zidentyfikowana, a trudność ich określenia tkwi również w turbulencji GOW.

Niniejsze opracowanie prezentuje kluczowe cechy organizacji opartych na wiedzy (OOW). W polskiej praktyce przedsiębiorstwa są niejednokrotnie jedynie

częściowo dostosowane do warunków GOW. Aby ustalić poziom adaptacji, a także w jakim stopniu przedsiębiorstwo tkwi w starych założeniach i zasadach funkcjonowania charakterystycznych dla epoki przemysłowej, konieczne jest przeprowadzenie diagnozy jego stanu. W tym celu przedstawiono ideę metody wstępnej identyfikacji poziomu oparcia przedsiębiorstwa na wiedzy, którą zaprezentowano w dalszej części tekstu.

2. Wyróżniki organizacji opartych na wiedzy

Można wskazać wiele podstawowych i szczególnych cech OOW, które odróżniają je od tradycyjnych rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w erze industrialnej lub przeświadczone, że dalej można działać na jej zasadach. Należą do nich:

Koncentracja na wiedzy. W gospodarce, w której jedyną pewnością jest niepewność, jedynym pewnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej jest wiedza (Nonaka, 2007). Dlatego też wiedza jest krytycznym zasobem organizacji (Omotayo, 2015). Decyduje ona o sposobie wykorzystania pozostałych zasobów organizacji, jak również o kierunkach nawigowania w otoczeniu, a także o sposobie zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą (ZW). Skoro wiedza jest fundamentem funkcjonowania organizacji, to ZW traktowane jest jako priorytetowy składnik organizacji dążącej do zapewnienia trwałej strategicznej przewagi konkurencyjnej. ZW jest kluczowym czynnikiem napędzającym wydajność organizacji i krytycznym narzędziem przetrwania, konkurencyjności oraz rentowności organizacji (Omotayo, 2015). Jest złożonym działaniem realizowanym najczęściej w układzie procesów obrazujących poszczególne jego funkcje i etapy (Wyrozębski, 2013). Wiedza jest najważniejszym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej firm, ale do tego należy dodać umiejętność jej tworzenia i wykorzystywania (Nonaka, Toyama, Nagata, 2000).

Wizja organizacji i wiedzy. Organizacja posiada wizję, która usprawnia jej funkcjonowanie i przełożona jest na strategię rozwoju (Sołtysik, 2015). Odpowiedziem jej jest wizja wiedzy, czyli opis zasobów wiedzy do osiągnięcia w przyszłości, niezbędnych do zrealizowania strategii.

Strategia wiedzy i strategii ZW – to elementy, które muszą być opracowane i zakomunikowane wszystkim pracownikom, aby zaangażowali się w ich realizację. W odniesieniu do tych strategii ZW jest postrzegane jako proces, w którym powstaje wiele działań w celu realizacji kluczowych elementów wskazanych strategii i operacji w ramach ZW w organizacji (Omotayo, 2015).

Kształtowanie warunków sprzyjających ZW, reguła zapasu. Kontekst procesu konwersji wiedzy (*ba*) ma fundamentalne znaczenie dla tworzenia wiedzy,

a proces twórczy nasila się, jeśli wszystkie rodzaje *ba* (postaci fizycznej, wirtualnej i myślowej) łączą się (Nonaka, Konno, 1998). Dlatego niezwykle ważnym elementem ZW jest planowanie, organizowanie i kontrolowanie warunków przebiegu procesów z udziałem wiedzy. Przydatną zasadą organizowania tych warunków może być reguła zapasu, która łamie klasyczną zasadę rozdzielania zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Reguła ta mówi, że współdziałające ze sobą stanowiska i zespoły muszą mieć wspólne elementy działań (np. obowiązki, informacje), aby następowało ich współdziałanie, w tym w zakresie realizacji procesów z udziałem wiedzy (wymiany poglądów, dialogu) (Nonaka, 2006).

Koncentracja na ludziach, procesach i technologiach. Aby organizacje efektywnie realizowały ZW, należy zwrócić uwagę na trzy kluczowe komponenty – ludzi, procesy i technologię, a dodatkowo muszą być one osadzone w odpowiedniej kulturze organizacyjnej (Omotayo, 2015; Wolf i in., 1999).

Podstawowym kierunkiem inwestycji są zasoby niematerialne. W GOW „maleje znaczenie zasobów materialnych, czyli ziemi, maszyn czy też kapitału pieniężnego, a wzrasta ranga aktywów niematerialnych, zwłaszcza kapitału ludzkiego” (Janas, 2017). Koniecznością staje się rosnący udział inwestycji niematerialnych w łącznej wartości inwestycji. Rośnie znaczenie wspierania badań i rozwoju oraz ochrony własności intelektualnej (Kassay, 2016). Zasoby niematerialne w OOW są zasadniczym źródłem tworzenia wartości (Mikuła, 2007). Obok rozwoju wiedzy istotne jest inwestowanie w takie zasoby oparte na wiedzy, jak: relacje, technologie, marki, procesy, wizerunek organizacji itp.

Planowanie i kontrolowanie przedsięwzięć z zakresu ZW. Organizacje oparte na wiedzy cały czas utrzymują innowacyjność na wysokim poziomie (Beyer, 2012), dlatego też planują realizację procesów z udziałem wiedzy i kontrolują ich przebieg w celu ich doskonalenia.

Organizowanie i dostępność wiedzy. Aby wszelkie działania wymagające wiedzy były skuteczne, wiedza posiadana przez organizacje musi być łatwo dostępna i możliwa do pozyskania. Oznacza to, że organizacje muszą zorganizować swoją wiedzę tak, aby była ona osiągalna dla odpowiednich osób. Innymi słowy, podstawowym celem organizowania wiedzy jest umożliwienie jej wyszukiwania (Omotayo, 2015). Dostępności wiedzy sprzyja odpowiednio utworzona infrastruktura. Między innymi istnieje łatwy oraz sprawny dostęp do informacji, łatwo dostępne są rozmaite dane, nawigacja między źródłami danych jest prosta, interfejs jest intuicyjny, infrastruktura ułatwia dzielenie się informacjami z wielu źródeł oraz przechowywanie i ochronę wątków wiedzy łączących pracowników, dane i informacje można uzupełniać (Prahalađ, Ramaswamy, 2005).

Komunikacja. Musi być oparta na dialogu. Dzięki dialogowi modele mentalne i umiejętności jednostki są przekształcane we wspólne pojęcia i koncepcje

(Nonaka, Konno, 1998). Szczególną rolę w procesie komunikacji pełnią umiejętności osób przekazujących wiedzę. Wśród nich są umiejętności werbalne, związane z doбором odpowiedniego dla słuchaczy słownictwa, stosowania częstych przykładów, analogii i metafor, a także zastosowania właściwej modulacji głosu – modulacji i akcentowania istotnych treści (Łychmus, 2010). Natomiast system komunikacji cechuje otwartość zapewniająca dostępność, wszechstronność i aktualność informacji (Morawski, 2006).

Organizacyjne uczenie się jako element codziennej pracy. Wymóg uczenia się przez całe życie stał się nieuniknioną rzeczywistością (Omotayo, 2015). Uczenie się informacji, uczenie się poprzez generowanie doświadczeń i rozwiązywanie problemów w OOW są trwałymi elementami codziennej pracy wszystkich pracowników (Mikuła, 2022).

Struktura organizacyjna. Wyróżnia się dużą elastycznością, oparciem na zespołowych formach organizacji pracy i swobodą angażowania się jej części w realizację przedsięwzięć we współpracy z podmiotami otoczenia w ramach organizacji sieciowych i wirtualnych (ekosystemu biznesu) (Mikuła, 2007).

Autonomia. Pozwalając członkom organizacji na autonomiczne działanie, organizacja może zwiększyć szanse dostępu i wykorzystania posiadanej przez członków wiedzy. Dodatkowo autonomia buduje motywację do kreowania nowej wiedzy (Nonaka, Toyama, Konno, 2000). Doświadczanie autonomii wzmacnia wewnętrzną motywację, a każda kontrola zachowania udaremnia zaspokojenie potrzeby autonomii i zmniejsza wewnętrzną motywację (Deci i in., 1996).

Zespołowość i wspólnotowość. Zespoły lub projekty tworzące wiedzę odgrywają kluczową rolę w kreowaniu wartości (Nonaka, Konno, 1998). W tworzeniu infrastruktury społecznej niezbędnej dla współtworzenia i transferu wiedzy istotna jest wspólnotowość, a więc organizowanie wiedzy wokół wspólnot praktyków, a nie według „silosów” administracyjnych czy organizacyjnych (Prahalad, Ramaswamy, 2005). Cechą OOW jest więc koncentracja na nieformalnej stronie działania organizacji.

Zarządzanie kapitałem ludzkim. Kapitał ludzki to zasób podstawowy i jeden z najważniejszych w OOW (Beyer, 2012, s. 18; Sołtysik, 2015), „stanowi siłę wykonawczą powstawania oraz dystrybucji wiedzy” (Janas, 2017, s. 107). Kluczowe znaczenie ma wybór osób z właściwą mieszanką określonej wiedzy i umiejętności do zespołu zadaniowego, zespołu projektowego lub zespołu międzyfunkcyjnego (Nonaka, Konno, 1998). Zatrzymywanie pracowników posiadających cenną wiedzę powinno być równie ważnym elementem strategii wiedzy organizacji, jak motywowanie pracowników do udziału w działaniach opartych na wiedzy (Omotayo, 2015). Zarządzanie kapitałem ludzkim musi ukształtować system motywacji, który ukierunkuje ludzi na ciągłą realizację procesów

organizacyjnego uczenia się, dzielenia się wiedzą, tworzenia klimatu i kultury organizacyjnej, sprzyjających przebiegom procesów generowania i wykorzystania wiedzy, ze szczególnym ukierunkowaniem na relacje z podmiotami otoczenia (zwłaszcza klientami) (Krakowiak-Bal i in., 2017; Jashapara, 2006). W OOW zarządzanie kapitałem ludzkim jest podsystemem zarządzania opartego na wiedzy (Mikuła, 2015).

Współdziałanie w ekosystemie biznesu. Współczesny paradygmat ekonomiczny opiera się na biznesowym systemie sieciowym opracowanym dzięki możliwościom i cechom technologii informacyjnej. Zamiast eliminować rywali, organizacje zastępują zwykłą konkurencję współpracą i współzawodnictwem (koopetycją) (Saeedi, 2023). Dlatego koniecznością staje się rozwój współpracy między przedsiębiorstwami (m.in. poprzez outsourcing) (Kassay, 2016).

Kreowanie wiedzy i innowacji. Produkty stają się przestarzałe niemal z dnia na dzień. Firmy odnoszące sukcesy to te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, szeroko rozpowszechniają ją w całej organizacji i szybko wcielają w nowe technologie i produkty (Nonaka, 2007). Tworzenie wiedzy organizacyjnej to proces udostępniania i wzmacniania wiedzy kreowanej przez jednostki oraz krystalizacji i łączenia jej z systemem wiedzy organizacji (Nonaka i in., 2006). Uczestnictwo w badaniach oznacza zaangażowanie i przekroczenie własnej ograniczonej perspektywy (Nonaka, Konno, 1998), stąd jest cechą wyróżniającą OOW.

Otwartość procesów innowacji. Nacisk na otwarte projekty organizacji i interfejsy z klientami zapewnia również silne bodźce ekologiczne poprzez bezpośrednie spotkanie między jednostkami (Nonaka, Konno, 1998).

Bliskość klienta i zarządzanie relacjami z klientem oraz wiedzą klienta (CKM). Bliskość klienta to podstawowa koncepcja całej firmy (Nonaka, Konno, 1998). Klient jest traktowany jako zasób do tworzenia wspólnych pomysłów i produktów, a nie jako środek do osiągnięcia dalszych zysków (Saeedi, 2023).

Adaptacyjność. Wylapywanie okazji i szans rozwojowych. Adaptacyjność przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu to zdolność podmiotu gospodarczego do dostosowania się do otoczenia, zwłaszcza w sytuacji, w której otoczenie podlega dynamicznym przemianom. Jednocześnie stanowi umiejętność wykorzystywania przez przedsiębiorstwo i kadrę zarządzającą różnych okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu firmy, w celu rozwoju (Janas, 2017).

Redundancja informacji, wiedzy, działań i obowiązków. Tworzenie nadmiaru zdolności. Zbudowanie redundantnej organizacji to pierwszy krok w zarządzaniu firmą tworzącą wiedzę. Redundancja to świadome nakładanie się informacji, działań biznesowych i obowiązków kierowniczych. Zachęca do częstego dialogu i stałej komunikacji. Pomaga to stworzyć „wspólną płaszczyznę poznawczą” wśród pracowników, a tym samym ułatwia transfer wiedzy ukrytej (Nonaka, 2007).

Zbędne informacje umożliwiają jednostkom przekraczanie granic funkcjonalnych w celu udzielania porad lub dostarczania nowych informacji. Redundancja informacji pomaga też członkom organizacji zrozumieć ich rolę w organizacji (Nonaka, Toyama, Konno, 2000). Narzędziem budowania redundancji jest m.in. wspomniana wcześniej reguła zapasu. Redundancja to również podstawa do tworzenia nadmiaru wiedzy, a dzięki temu również nadmiaru zdolności do działania.

Ludzie. W tradycyjnych organizacjach traktowani są jako generator kosztów. W OOW są źródłem zysków (Beyer, 2012). Nakłady finansowe na ich rozwój traktuje się jako inwestycję. Szczególne znaczenie dla OOW mają pracownicy wiedzy. Utrzymanie ich w stanie aktywnej współpracy z organizacją jest szczególnie ważne. Są oni bowiem nośnikami kluczowej wiedzy spersonalizowanej.

Kultura organizacyjna OOW. Sprzyja poczuciu przebywania we wspólnocie profesjonalistów, partnerów, w dążeniu do realizacji wspólnie obranych celów. Stanowi swego rodzaju osnowę ideową procesów przepływu wiedzy i zawiera wzorce, które afirmują myślenie w kategoriach wspólnych wyzwań i osiągnięć, co przeciwdziała zawłaszczaniu wiedzy (Morawski, 2006). Kultura ta zachęca do myślenia i łamania stereotypów.

Ocena funkcjonowania organizacji. W większości firm wartościowanie nowej wiedzy oparte jest na wskaźnikach ekonomicznych (np. zwiększona wydajność, niższe koszty, lepszy zwrot z inwestycji) jako ostatecznych kryteriach pomiaru. Natomiast w firmie tworzącej wiedzę równie ważne są czynniki bardziej jakościowe: Czy pomysł jest zgodny z wizją firmy? Czy jest wyrazem aspiracji i celów strategicznych najwyższego kierownictwa? Czy ma potencjał do budowania sieci wiedzy organizacyjnej firmy? (Nonaka, 2007).

Praktyczne zastosowanie zarządzania opartego na wiedzy. Zarządzanie oparte na wiedzy to proces dostosowujący przedsiębiorstwo do warunków GOW. „Zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na wiedzy polega na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach opartych na wiedzy, procesach z ich udziałem i warunkach przebiegu tych procesów w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa” (Miłucha, 2018). Dlatego przedsiębiorstwa chcące dostosować się do warunków GOW muszą wprowadzić podstawowe zasady zarządzania opartego na wiedzy.

3. Idea pomiaru poziomu dostosowania przedsiębiorstwa do warunków GOW

Wstępny pomiar dostosowania przedsiębiorstwa do warunków GOW może zostać oparty na opiniach pracowników z wykorzystaniem ankiety w wersji papierowej bądź elektronicznej, w której w skali od 1 do 7 respondenci wskażą

ocenę poziomu osiągnięcia stanu przedsiębiorstwa, przy założeniu, że 1 oznacza brak lub najniższy stopień, 4 – to stan lub stopień średni, a 7 – stan lub stopień pełny lub całkowity, który w rzeczywistości oznacza osiągnięcie najwyższej formy oparcia działania organizacji na wiedzy – tj. organizacji wiedzy.

Tabela 10.1. Fragment ankiety badania poziomu rozwoju OOW

W przedsiębiorstwie panuje uznanie, że najważniejszym zasobem jest wiedza.	Stopień koncentracji na wiedzy						
	brak	średnio				w pełni	
	1	2	3	4	5	6	7
Przedsiębiorstwo posiada sformułowaną i znaną przez wszystkich pracowników wizję wiedzy.	Stopień koncentracji na wiedzy						
	brak	częściowo				w pełni	
	1	2	3	4	5	6	7
Przedsiębiorstwo posiada sformułowaną i znaną przez wszystkich pracowników strategię wiedzy.	Stopień koncentracji na wiedzy						
	brak	częściowo				w pełni	
	1	2	3	4	5	6	7
...							
Przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę od klientów z różnych źródeł z wykorzystaniem opracowanych procedur, jak i przy każdej możliwej okazji.	Stopień wdrożenia CKM						
	nie	czasem i w pewnym zakresie				ciągle i w pełni	
	1	2	3	4	5	6	7
Przedsiębiorstwo zarządza wiedzą przekazywaną klientom (planuje, organizuje i kontroluje prowadzone w tym zakresie przedsięwzięcia i zasoby przekazywanej wiedzy).	Stopień wdrożenia CKM						
	niedostatecznie	średnio				bardzo dobrze	
	1	2	3	4	5	6	7
Przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę od klientów z wykorzystaniem opracowanych procedur, jak i przy każdej możliwej okazji.	Stopień wdrożenia CKM						
	nie	czasem i w pewnym zakresie				ciągle i w pełni	
	1	2	3	4	5	6	7
Przedsiębiorstwo angażuje klientów do udziału w kreowaniu wiedzy (w ramach formalnie utworzonych zespołów, w ramach wspólnot praktyków, poprzez kontakt ze społecznościami itp.).	Stopień wdrożenia CKM						
	nie	czasem i w pewnym zakresie				ciągle i w pełni	
	1	2	3	4	5	6	7
...							

Źródło: opracowanie własne.

Zakłada się, że wybór kryteriów i dobór badanych cech zostanie przeprowadzony na zebraniu kadry kierowniczej i pracowników wiedzy na bazie dialogu (merytorycznej rozmowy), w zależności od rodzaju prowadzonej działalności, sytuacji w sektorze działania, kierunków rozwoju przedsiębiorstwa i sektora, w którym działa, stopnia koncentracji na kluczowych działaniach/dywersyfikacji działalności i zakresu wykorzystania outsourcingu, zakresu współpracy z otoczeniem, poziomu uklientowania produktu itp. Na bazie przeprowadzonej „dyskusji” (najlepiej pod przewodnictwem moderatora – specjalisty z zakresu nowoczesnych koncepcji organizacji i zarządzania) powinien zostać ustalony

zestaw kryteriów. W ramach jednego kryterium może być wyodrębnionych kilka cech, które następnie zostaną przełożone na odpowiednie określenia w ankiecie. Przykład fragmentu ankiety przedstawiono w tabeli 10.1.

Aby uzyskać jak najbardziej wiarygodne dane obrazujące faktyczny stan organizacji, zaleca się stworzenie słownika pojęć, do którego będą mogli sięgnąć wypełniający ankietę pracownicy w celu uzyskania jednolitej interpretacji pojęć. Przykładami takich pojęć są: OOW, ZW, CKM, wiedza, kodyfikacja, personalizacja, poziom uklientowania, wspólnoty praktyków, wizja wiedzy itp.

Analiza wyników powinna być przeprowadzona w różnych przekrojach (w obrębie różnych grup pracowniczych, działów, rodzaju stanowisk), w odniesieniu do pojedynczych cech, jak i po agregacji ich w ramach kryteriów. Może być użyta średnia arytmetyczna, jak i mediana, modalna. Jeśli badania będą powtarzane (np. co rok), analizy danych można pogłębić i sprawdzać, jak zmiany w danym zakresie wpłynęły na inne obszary działania (np. stosując korelacje).

4. Podsumowanie

Zaprezentowany wyżej zestaw cech OOW nie jest zamkniętym zbiorem jej wyróżników. Zdaniem autora stanowi on układ najbardziej pożądaných walorów, które są adekwatne do obecnego stanu GOW. Tworząc ankietę do oceny poziomu rozwoju OOW, mogą być wykorzystane cechy OOW podane w innych publikacjach (np. Morawski, 2006, Mikuła, 2006, 2007).

Jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na diagnozę stanu oparcia się na wiedzy, warto objąć badaniem ankietowym wszystkich pracowników i powtarzać je okresowo, zwłaszcza po zmianach w przedsiębiorstwie. Jednak jeśli badaniem zostanie objęta tylko wyznaczona grupa pracowników, wówczas przy kolejnej serii badań powinna ona zostać zachowana, obejmując tych samych pracowników i te same stanowiska pracy (z uwzględnieniem zmian wynikających z awansów, przesunięć i fluktuacji). Wyniki powinny być podstawą wyprowadzenia wniosków dotyczących koniecznych zmian. Dalsze badania autora będą zmierzać ku stworzeniu uniwersalnej metody oceny oparcia przedsiębiorstwa na idei OOW.

Bibliografia

1. Beyer, K. (2012). Współczesna organizacja – organizacja oparta na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736, 9–25.
2. Bombiak, E. (2014). Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 101, 111–133.

3. Deci, E.L., Ryan, R.M., Williams, G.C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and individual differences*, 8(3), 165–183.
4. Janas, M. (2017). Bariery pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa – elastyczność pracowników jako kryterium pomiaru adaptacyjności. *Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania „Współczesne Problemy Zarządzania”*, 1, 99–124.
5. Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
6. Krakowiak-Bal, A., Łukasik, P., Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Ziemiańczyk, U. (2017). *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
7. Kassay, Š. (2016). *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Uczenie się i wzrost*. Kraków: Księgarnia Akademicka Sp. z o.o.
8. Łychmus, P. (2010). *Coaching oparty na wiedzy w treningach kierowniczych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
9. Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
10. Mikuła, B. (2007). *Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy*. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy* (11–41). Warszawa: Difin, Warszawa.
11. Mikuła, B. (2015). *The Theoretical Bases of Enterprise Human Capital Management*. W: G. Radosavljević (red.), *3rd International Scientific Conference. Contemporary Issues in Economics, Business and Management – EBM 2014. Conference Proceedings* (87–97). Kragujevac: Faculty of Economics University of Kragujevac.
12. Mikuła, B. (2018). Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia. *Studia Ekonomiczne. Gospodarka–Społeczeństwo–Środowisko*, 2, 34–46.
13. Mikuła, B. (2022). *Organizacja ucząca się – rodzaje, poziomy, sposoby i ograniczenia uczenia się przedsiębiorstwa*. W: M. Makowiec, B. Mikuła (red.), *Uwarunkowania współczesnego zarządzania* (16–31). Nowy Sącz: Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.
14. Morawski, M. (2006). Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. *e-mentor*, 4(16), 61–67.
15. Nonaka, I. (2006). *Organizacja oparta na wiedzy*. W: *Zarządzanie wiedzą* (29–55). Gliwice: Wydawnictwo Helion.
16. Nonaka, I., (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162–171.
17. Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–55.
18. Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Longrangeplanning*, 33(1), 5–34.
19. Nonaka, I., Toyama, R., Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporatechange*, 9(1), 1–20.

20. Nonaka, I., Von Krogh, G., Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 27(8), 1179–1208.
21. Nycz, M. (2011). *Rola wiedzy w gospodarce opartej na wiedzy*. W: C. Hales, B. Mikuła (red.), *Społeczeństwo informacyjne. Gospodarka, technologie, procesy* (s. 15–25). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
22. Omotayo, F.O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1(2015), 1–23.
23. Prahalad, C.K, Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
24. Saeedi, R. (2023). Ecological Value Creation: A Novel Economic Paradigm of Interactions in Business Ecosystems. *World Futures*, 79(2), 320–346.
25. Sołtysik, A. (2015). Wspieranie procesów pozyskiwania, kreowania i utrzymania kapitału ludzkiego w organizacji opartej na wiedzy. Wstępne wyniki badań. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 243, 274–293.
26. Wolf, T., Decker, S., Abecker A. (1999). *Unterstützung des Wissensmanagements durch Informations-und Kommunikationstechnologie*. W: *Electronic Business Engineering* (s. 745–765). Heidelberg: Physica.
27. Wyróżębski, P. (2013). *Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*. W: R. Bartkowiak, P. Wachowiak (red.), *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej* (s. 229–238). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Wybór sposobu zaopatrzenia przedsiębiorstwa w ciepło i energię elektryczną na przykładzie zakładu branży automotive

Artur Kuźniacki

1. Wprowadzenie

W gospodarce i ekonomii współczesnych państw dostępność oraz ceny nośników energii mają pierwszoplanowe znaczenie (Wang i in., 2019).

Uzyskanie elastyczności strategicznej i funkcjonalnej w zakresie zaopatrzenia przedsiębiorstwa w energię elektryczną i ciepło, z wyjątkiem wyboru sprzedawcy energii elektrycznej i paliwa gazowego, było dotychczas postrzegane jako mało istotne i rzadko analizowane przez kadrę zarządzającą. Wynikało to ze struktury kosztów przedsiębiorstw, w których koszt nośników energii dotychczas nie miał zbyt dużego znaczenia, jak i też w miarę stabilnego rynku nośników energii używanych w kraju do lokalnego wytwarzania ciepła (węgiel kamienny, gaz ziemny). W roku 2022 wobec skokowego wzrostu cen nośników energii w przedziale 300–500% sytuacja w tym zakresie uległa radykalnej zmianie. Problem ten jest szczególnie ważny w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) z uwagi na ograniczone możliwości przeciwdziałania wzrostowi kosztów zaopatrzenia przedsiębiorstwa w energię elektryczną i ciepło wnikające z niewielkiej skali instalacji energetycznych przedsiębiorstwa.

Skuteczną metodą obniżenia kosztów zaopatrzenia MŚP w energię elektryczną i ciepło, jak też zwiększenia elastyczności, może być eksploatacja własnej jednostki kogeneracyjnej. Pojęciem kogeneracji określa się wytwarzanie energii elektrycznej i cieplej w jednym procesie technologicznym. Ta technologia jest stosowana szerzej od lat 60. XX w. (Williams, 1978; Marecki, Sikorski, 1980). Początkowo proces kogeneracji był realizowany z wykorzystaniem turbin ciepłowniczych, co determinowało stosunkowo duże moce, powyżej kilkunastu MW (Kiciński, Lampart, 2009). Były one stosowane w elektrociepłowniach

zawodowych oraz wielkich, energochłonnych zakładach, szczególnie w branży chemicznej (Saygin i in., 2011).

Okolo 2000 r. upowszechniły się małoskalowe jednostki kogeneracyjne z silnikami gazowymi (Jacobs, Schneider, 2009), co umożliwiło ich szersze zastosowanie w MŚP. Obecnie technologia ta jest już dojrzała i oferowana przez szereg producentów (Kiciński, Lampart, 2009; Payrhuber, Nolen, 2013).

Dostępne są badania dotyczące aspektów ekonomicznych wytwarzania w procesie kogeneracji w polskich realiach, ale odnoszą się do okresu sprzed roku 2020 (Zaporowski, 2007; Łakomiak, 2018; Dusiło, Bujalski, 2019) i dotyczą analiz związanych z dużymi jednostkami energetyki zawodowej.

Według wiedzy autora brakuje badań w zakresie ekonomiki i zarządzania eksploatacją małych jednostek kogeneracyjnych w MŚP.

Celem artykułu jest diagnoza aktualnych problemów zarządzania produkcją polskiego MŚP w obszarze ograniczenia wzrostu kosztów ponoszonych na zaopatrzenie w ciepło i energię elektryczną.

W artykule omówiono badania przeprowadzone w celu wskazania możliwości optymalizacji kosztów zaopatrzenia zakładu w ciepło i energię elektryczną poprzez zmianę paliwa i technologii wykorzystywanej do wytwarzania ciepła. Mimo że aspekty te obecnie nabierają znaczenia, istnieje w tym zakresie luka badawcza.

2. Metoda badawcza

Badanie obejmowało okres od 01.2017 do 03.2022. Dane dotyczące cen nośników energii, kosztów emisji CO₂, kosztów usług dystrybucyjnych uzyskano z publikacji Towarowej Giełdy Energii (TGE), Krajowego Ośrodka Bilansowania i Zarządzania Emisjami (KOBiZE), Polskich Sieci Elektroenergetycznych, Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), EUROSTAT, taryf dystrybucyjnych dla energii elektrycznej Tauron Dystrybucja S.A., taryf dystrybucyjnych dla paliwa gazowego Polskiej Spółki Gazownictwa o. Wrocław.

Informacje o cenach transakcyjnych w kontraktach terminowych dla energii elektrycznej i paliwa gazowego zawieranych z odbiorcami końcowymi będącymi MŚP uzyskano od spółek obrotu Grupy Kapitałowej ESV.

Badania przeprowadzono w formule *case study*. Badania wykonane tą metodą odzwierciedlają uwarunkowania i zjawiska w ich rzeczywistym otoczeniu i naturalnym środowisku (Yin, 2015), co stanowi jedną z jej głównych zalet w stosunku do innych metod badawczych.

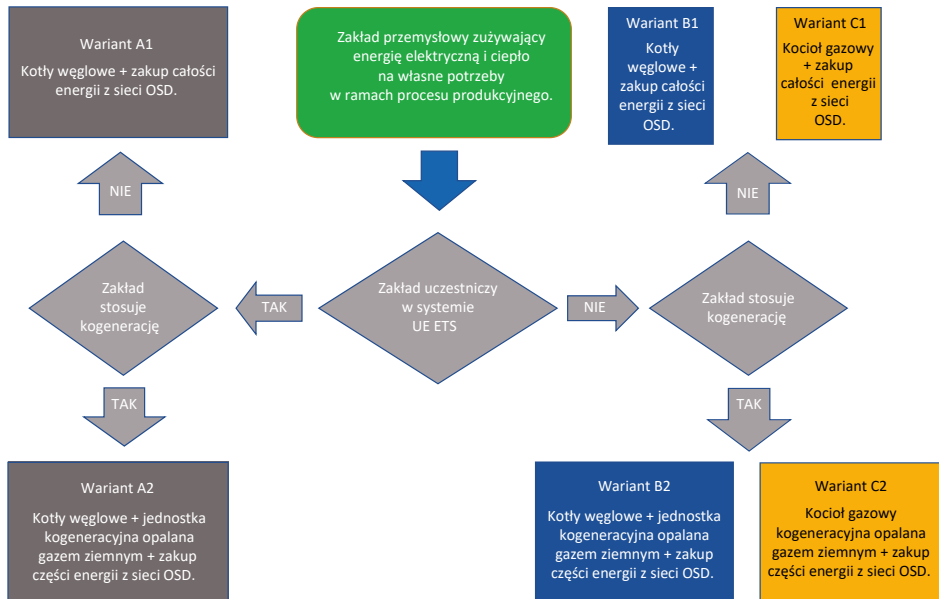
Przedmiotem badania było średniej wielkości przedsiębiorstwo zlokalizowane w województwie dolnośląskim, wykonujące obróbkę detali metodą

elektrochemiczną dla branży *automotive*. Profil produkcji determinował zapotrzebowanie na energię elektryczną o mocy umownej 1,5 MW i rocznym wolumenie 7 512 MWh, oraz ciepło technologiczne o mocy 6 MWt i rocznym wolumenie 61 236 GJ.

Źródłem informacji dotyczących badanego zakładu były udostępnione dokumenty, ankiety oparte na otwartych pytaniach kierunkowych, pogłębione wywiady z kadrą kierowniczą.

Dla analizowanego zakładu został sporządzony model matematyczny uwzględniający występujące uwarunkowania i korelacje: technologiczne, termodynamiczne i ekonomiczne.

Z jego wykorzystaniem przeprowadzono obliczenia łącznych kosztów zaopatrzenia zakładu w ciepło i energię elektryczną. Zamodelowano sześć wariantów, które przedstawiono na rysunku 11.1. Wariant A1 – odpowiada stanowi sprzed modernizacji zakładu.



Rysunek 11.1. Schemat logiczny modeli przyjętych do analizy

Źródło: opracowanie własne.

Model matematyczny odwzorowywał wariantowe technologie wytwarzania ciepła oraz w przypadku wariantów A2, B2, C2 energii elektrycznej w jednostce kogeneracyjnej. Dane wsadowe stanowiły koszty: jednostkowe nośników energii, usług dystrybucyjnych energii elektrycznej i paliwa gazowego, emisji CO₂, amortyzacji, serwisu i obsługi urządzeń energetycznych eksploatowanych

przez zakład. W odniesieniu do wariantów A1 i A2 w modelu uwzględniono koszty emisji CO₂ w ramach uczestnictwa w systemie UE ETS, zaś w pozostałych wariantach koszty emisji CO₂ nie były naliczane. Wynik obliczeń stanowił łączny koszt, jaki musiałby ponieść zakład dla pozyskania określonej ilości ciepła i energii elektrycznej w ciągu roku kalendarzowego dla każdego z analizowanych wariantów. Wyniki obliczeń zabrano w tabeli 11.2 i przedstawiono w postaci wartości procentowej, gdzie jako 100% przyjęto koszt w roku 2018 dla wariantu A1, który był punktem odniesienia.

Ponadto autor dokonał studiów literaturowych, na podstawie których zaproponował rekomendacje zarządcze dla MŚP produkujących ciepło i energię elektryczną na własne potrzeby.

3. Wyniki badań

Na podstawie danych statystycznych zawartych w miesięcznych raportach Towarowej Giełdy Energi S.A. (TGE 2022) w okresie od stycznia 2019 do marca 2022 r. przeanalizowano informacje w zakresie instrumentów rynku energii elektrycznej RDN (rynek dnia następnego) i RTT (rynek terminowy towarowy) oraz instrumentów obrotu gazem ziemnym RTT oraz RDNg (rynek dnia następnego gazu), Polskich Indeksów Rynku Węgla Energetycznego. Na podstawie rzeczywistych kontraktów terminowych zawieranych ze spółkami obrotu GK ESV określono dla poszczególnych lat cenę energii elektrycznej, gazu i węgla nabywanego przez badane przedsiębiorstwo.

W tabeli 11.1 zestawiono średnioroczne ceny wybranych produktów giełdowych oraz ceny energii elektrycznej, gazu i węgla kamiennego dla badanego odbiorcy.

Tabela 11.1. Średnioroczne ceny wybranych produktów giełdowych oraz ceny energii elektrycznej, gazu i węgla kamiennego dla badanego odbiorcy

Rok	Cena e.e. na rynku dnia następnego (zł/MW)	Cena gazu na rynku dnia następnego (zł/MWh)	Cena e.e. badanego odbiorcy (zł/MWh)	Cena gazu badanego odbiorcy (zł/MW)	Cena węgla badanego odbiorcy z transportem (zł/MWh)	Cena e.e. na rynku terminowym na rok następny (zł/MWh)	Cena gazu na rynku terminowym na rok następny (zł/MWh)
2019	231,95	68,06	247,85	112,34	57,75	266,12	89,73
2020	209,77	51,25	259,29	82,40	46,50	232,67	69,80
2021	401,73	227,14	299,00	76,24	55,50	379,25	167,39
1Q 2022	625,36	499,71	703,36	528,71	87,75	653,37	306,16

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono, że z wyjątkiem okresu od marca do sierpnia 2020 r. przypadającego na początek pandemii Covid-19 następował stały wzrost notowań cen energii elektrycznej i gazu zarówno w kontraktach terminowych, jak i spotowych. W badanym okresie apogeum cen zanotowano w grudniu 2021 r. Wówczas średnia miesięczna cena energii elektrycznej w kontraktach spotowych wyniosła 829 zł/MWh, zaś dla gazu 538 zł/MWh. W przypadku węgla kamiennego nabywanego przez MŚP w latach 2020 i 2021 zanotowano spadek ceny w odniesieniu do roku 2019, zaś w roku 2022 jej skokowy wzrost.

W obecnej, turbulentnej sytuacji jednym z ważniejszych działań w obszarze zarządzania produkcją jest opracowanie optymalnej strategii w zakresie obniżenia i ustabilizowania kosztów zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepło, jak również zapewnienie ciągłej dostępności mediów energetycznych niezbędnych dla realizacji produkcji.

Na podstawie analizy literatury ustalono, że obniżenie kosztów zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepło w przedsiębiorstwie jest możliwe poprzez kilka kierunków działań. Za najbardziej efektywny kierunek należy uznać obniżenie energochłonności procesu na jednostkę produkcji, a dopiero w drugiej kolejności obniżenie kosztów jednostkowych energii. Możliwa jest też kombinacja tych działań w celu uzyskania efektu synergicznego (De Almeida in., 2019).

Aby zapewnić porównywalność danych z poszczególnych lat w odniesieniu do projekcji roku 2022 (badanie zakończono w marcu 2022 r.), przyjęto uproszczenie polegające na przyjęciu cen paliwa gazowego na cały rok 2022 w kwocie wynikającej ze średniej arytmetycznej cen kontaktów terminowych miesięcznych dla okresu 01.01.2022–31.03.2022 powiększoną o 40zł/MWh. Poniżej zestawiono porównanie łącznych kosztów zaopatrzenia zakładu w ciepło i energię elektryczną.

Tabela 11.2. Porównanie kosztów w latach 2017–2022 dla poszczególnych wariantów zaopatrzenia w media energetyczne

Rok	Wariant A1	I _e	Wariant A2	I _e	Wariant B1	I _e	Wariant B2	I _e	Wariant C1	I _e	Wariant C2	I _e
2017	92%	4	85%	2	89%	3	82%	1	112%	6	102%	5
2018	100%	5	92%	3	91%	2	83%	1	106%	6	96%	4
2019	115%	4	115%	3	100%	2	99%	1	124%	6	119%	5
2020	114%	6	106%	4	98%	2	64%	1	113%	5	101%	3
2021	149%	6	133%	5	113%	3	96%	1	121%	4	103%	2
2022	308%	2	389%	4	252%	1	330%	3	488%	6	400%	5
Roczna emisja CO ₂ Mg/rok	13 202		9 851		13 202		9 851		9 968		8 566	

Objaśnienie: I_e – indeks efektywności 1 oznacza najbardziej efektywne, 6 najmniej efektywne.

Źródło: opracowanie własne.

4. Wnioski

Projekcje finansowe sporządzone na lata 2017 i 2018, wykazujące najniższe koszty zapatrzenia w media energetyczne w wariantcie B2, również w kolejnych latach 2019–2021 były najniższe. Natomiast projekcja na rok 2022 wykazała, że najkorzystniejszym wariantem jest wariant B1. Z uwagi na fakt, iż pomimo braku produkcji kogeneracji należy ponosić koszty amortyzacji agregatu kogeneracyjnego, do kosztu wykazanego dla wariantu B1 w roku 2022 dodano pełne roczne koszty amortyzacji.

Przeprowadzone badanie wykazało, iż decyzja inwestycyjna podjęta przez kierownictwo zakładu w 2018 r. dotycząca pozostawienia w eksploatacji kotłów węglowych z równoczesną ich modernizacją i umożliwiającą wyjście z systemu ETS połączone z budową wysokosprawnej kogeneracji gazowej była w latach 2019–2021 wyborem optymalnym, natomiast w roku 2022 umożliwiła technologiczną elastyczność w zakresie czasowej rezygnacji z użytkowania paliwa gazowego z uwagi na jego bardzo wysoką cenę. Stwierdzono, że łączna eksploatacja w przedsiębiorstwie jednostki kogeneracyjnej wraz z kotłami węglowymi jest efektywnym finansowo i elastycznym sposobem obniżenia kosztów zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepło, zarówno w odniesieniu do poszczególnych lat w okresie 2017–2022, jak też dla skumulowanego kosztu zaopatrzenia zakładu w rozpatrywanym okresie, przy uwzględnieniu, że realizowana będzie sekwencja scenariuszy oznaczonych indeksem efektywności $I_e = 1$ opisanych w tabeli 11.2.

Innym istotnym elementem pozostającym w obszarze zarządzania produkcją, obecnie pozakosztowym, ale stale zyskującym na znaczeniu, jest obniżanie śladu węglowego (ang. *carbon footprint*) związanego z realizacją produkcji (Penz, Polska, 2018; Giampieri i in., 2019).

W ramach badań obliczono roczną emisję CO₂ dla poszczególnych wariantów, otrzymane wyniki zamieszczono w tabeli 11.2.

Ustalono, że eksploatacja jednostki kogeneracyjnej w sposób zauważalny wpływa na obniżenie emisji CO₂. Emisyjność preferowanego wariantu B2 w odniesieniu do wariantu bazowego A1 jest niższa o 25%. Wynika to pośrednio ze struktury paliw wykorzystywanych w krajowym systemie elektroenergetycznym, w którym dominuje węgiel kamienny i węgiel brunatny (PSE 2022). Wskaźnik emisyjności CO₂ na 1 MWh energii elektrycznej dostarczonej do odbiorcy końcowego z Krajowego Systemu Elektroenergetycznego w Polsce od wielu lat jest najwyższy spośród wszystkich krajów Unii Europejskiej i w roku 2020 wynosił 698 kg CO₂/MWh. W przypadku zastosowania wysokosprawnej kogeneracji z silnikiem gazowym osiągnany jest w praktyce wskaźnik emisyjności wytworzonej energii elektrycznej na poziomie 250 kg/MWh (Marcisz, 2022).

Skala instalacji energetycznych badanego przedsiębiorstwa jest charakterystyczna dla większości polskich MŚP. Różnice w ekonomice eksploatacji jednostki kogeneracyjnej w energetyce zawodowej w odniesieniu do MŚP są istotne. Nie ograniczają się wyłącznie do skali jednostek wytwórczych czy zastosowanej w nich technologii (turbina parowa vs silnik gazowy), ale co najbardziej istotne, dotyczą samego sposobu użytkowania wytworzonej energii elektrycznej i ciepłej. Elektrociepłownie zawodowe sprzedają praktycznie w całości energię elektryczną i ciepło innym podmiotom. W przypadku omawianego MŚP wytworzona energia elektryczna i ciepła jest zużywana na potrzeby związane z działalnością podstawową wytwórcy, czyli produkcją. Z tego powodu cena jednostkowa energii elektrycznej przy obliczeniu strumienia przychodu z tego samego wolumenu energii elektrycznej dla elektrociepłowni zawodowej i MŚP zasadniczo się różni. Elektrociepłownia zawodowa uzyskuje przychód wyłącznie z tytułu sprzedanej energii elektrycznej (tzw. „energia czarna”), natomiast MŚP swój wynik oblicza metodą kosztów unikniętych, do których zalicza się koszt uniknięty zakupu energii elektrycznej w dziedzinie obrotu energią elektryczną, a ponadto koszt uniknięty z tytułu usług dystrybucji energii elektrycznej.

5. Dyskusja wyników

Znaczną poprawę efektywności energetycznej procesów produkcyjnych można uzyskać poprzez szerokie stosowanie rekuperacji ciepła technologicznego i odpadowego. Modernizacja napędów elektrycznych poprzez zastosowanie przekształtników energoelektronicznych, umożliwiających płynną regulację napędów, może przyczynić się do oszczędności energii elektrycznej na poziomie od 7% do 60% (De Almeida i in., 2019). Działaniem rekomendowanym we wszystkich rodzajach działalności jest poprawa efektywności energetycznej oświetlenia elektrycznego. Modernizacja w tym zakresie dotyczy wymiany systemów oświetleniowych na nowe, wykorzystujące jako źródło światła diody LED przy jednoczesnym, automatycznym sterowaniu ciągów oświetlenia (Spunei i in., 2022).

Integrację działań na rzecz efektywności energetycznej stanowi wdrożenie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania energią (EMS) (Giampieri i in., 2020).

W ostatnim czasie ekonomicznie efektywne stały się inwestycje w instalacje fotowoltaiczne do wytwarzania energii elektrycznej na potrzeby własne. W tym przypadku istotnym ograniczeniem jest powierzchnia zakładu, na której można usytuować panele fotowoltaiczne. Instalacje kogeneracyjne w przeciwieństwie do instalacji fotowoltaicznych wymagają znacznie mniejszych powierzchni a jednocześnie zapewniają stabilne, sterowalne źródło energii elektrycznej i ciepła.

Możliwości ograniczenia wzrostu kosztów jednostkowych mediów energetycznych dzisiaj, jak i w najbliższej przyszłości, praktycznie nie istnieją lub są bardzo ograniczone. Globalne rynki energii stały się bardzo dynamiczne, skomplikowane i trudno przewidywalne.

Problematyka ograniczenia wzrostu cen nośników energii i obniżania energochłonności polskiego przemysłu jest w obecnym kryzysie bardzo istotna, nabiera jeszcze większego znaczenia, jeżeli będzie rozpatrywana w świetle konkurencyjności polskiego przemysłu w ramach globalnych łańcuchów dostaw.

Na podstawie danych Eurostatu (Eurostat, 2022), porównując koszty energii elektrycznej w drugim półroczu 2021 r. ponoszone przez przedsiębiorstwa w krajach Unii Europejskiej, których roczny wolumen zakupu jest zawarty w przedziale od 2 000 MWh do 20 000 MWh, czyli odpowiadającym badanemu zakładowi, można stwierdzić, że średnia cena energii elektrycznej w Polsce wynosiła 0,0601 EUR za kWh, co stanowiło 62% średniej ceny 27 krajów Unii Europejskiej i była jedną z najniższych. Analizując natomiast energochłonność, przy przeliczeniu PKB według standardu siły nabywczej, Polska w roku 2020 osiągnęła wynik 212 kgoe/1000 mieszkańców. Stanowi to 182% w odniesieniu do średniej energochłonności w UE i plasuje nasz kraj w grupie najmniej efektywnych energetycznie gospodarek UE. Koszt energii elektrycznej w Polsce będący dotychczas na niskim poziomie w porównaniu z cenami w innych krajach europejskich w połączeniu z relatywnie niskimi kosztami pracy dawał naszej gospodarce pewne przewagi konkurencyjności. W wielu przypadkach energochłonność i pracochłonność polskich przedsiębiorstw są istotnie wyższe niż u zagranicznych konkurentów, co niweluje przywołane wyżej przewagi. Struktura produkcji polskich firm, często wytwarzających mało zaawansowane technologicznie produkty, implikuje stosunkowo dużą wrażliwość efektywności finansowanej działalności na zmiany kosztów zaopatrzenia zakładu w nośniki energii.

6. Zakończenie

Na podstawie uzyskanych wyników badań, jak też analizy literatury, autor proponuje następujące rekomendacje zarządcze dla MŚP produkujących ciepło i energię elektryczną na własne potrzeby.

1. Podnoszenie w przedsiębiorstwie efektywności wykorzystania energii poprzez zastosowanie termomodernizacji obiektów, wykorzystanie ciepła odpadowego, energoelektroniczne sterowanie napędów przemysłowych, stosowanie efektywnych systemów oświetlenia elektrycznego.

2. Utrzymanie lub budowa strategicznej oraz operatywnej elastyczności w zakresie technicznych możliwości wykorzystania różnych, wzajemnie zastępowalnych paliw i nośników energii.

3. Budowa i eksploatacja własnych źródeł w oparciu o odnawialne źródła energii, np. panele fotowoltaiczne.

4. Wykorzystanie wysokosprawnej kogeneracji jako efektywnej technologii wytwarzania energii elektrycznej i ciepła na potrzeby własne, gdy proces technologiczny zapewnia całoroczny, ustabilizowany pobór ciepła.

5. Wdrożenie w przedsiębiorstwie systemów zarządzania energią (EMS).

6. W dłuższej perspektywie odejście od technologii wykorzystujących węgiel jako wysokoemisyjne paliwo z uwagi na wpływ emisji CO₂ na koszt końcowy wyrobu, wynikający z programu Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM).

Zdiagnozowano następujące czynniki ograniczające możliwość uogólnienia wyników badań i rekomendacji na szerszą grupę przedsiębiorstw.

1) Moc instalacji spalania nie przekracza 20 MW lub istnieje możliwość ograniczenia tej mocy poniżej 20 MW, aby uniknąć obowiązku uczestnictwa przedsiębiorstwa w systemie UE ETS.

2) Proces technologiczny przedsiębiorstwa powinien cechować się całorocznym, ustabilizowanym poborem ciepła i skorelowanym z tym poborem energii elektrycznej.

Bibliografia

1. Dąbrowska J. (2020). Wpływ nieprzewidzianych zdarzeń na łańcuchy dostaw na przykładzie pandemii COVID-19, *Akademia Zarządzania*, 4(2), 71–81.
2. De Almeida A., Fong J., Brunner C., Werle R., Van Werkhoven M. (2019). New technology trends and policy needs in energy efficient motor systems – A major opportunity for energy and carbon savings, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 115, 109384.
3. Dusiło M., Bujalski W. (2019). Analiza rentowności technologii skojarzonego wytwarzania energii elektrycznej i ciepła w nowym systemie wsparcia dla Kogeneracji, *Nowa Energia*, 2(67), 21–26.
4. Eurostat, (2022), *Electricity prices for non-household consumers – bi-annual data (from 2007 onwards)* (online data code: NRG_PC_205).
5. Giampieri A., Ling-Chin J., Ma Z., Smallbone A., Roskilly A.P. (2020). A review of the current automotive manufacturing practice from an energy perspective, *Applied Energy*, 261, 114074.
6. Giampieri. A., Ling-Chin J., Taylor W., Smallbone A., Roskilly A.P., (2019). Moving towards low-carbon manufacturing in the UK automotive industry, *Energy Procedia*, 158, 3381–86.
7. Jacobs J.A., Schneider M. (2009). Cogeneration Application Considerations – GE Energy, *GER-3430G*, 5, 1–42.
8. Kiciński J., Lampart P., (2009). Kogeneracja w dużej i małej skali, *Acta Energetica*, 2, 21–28.

9. KOBIZE (2020). *Wskaźniki emisyjności CO₂, SO₂, NO_x, CO i pyłu całkowitego dla energii elektrycznej*.
10. Łakomiak A., (2018). Technologiczne wyznaczniki kosztów wytwarzania ciepła i energii elektrycznej w branży ciepłowniczej, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 30(1), 172–89.
11. Marcisz M., (2022). *Opinia dla wytwórcy energii elektrycznej z wysokosprawnej kogeneracji korzystającego z systemu wsparcia wynikającego z ustawy z dnia 14 grudnia 2018 r. o promowaniu energii elektrycznej z wysokosprawnej kogeneracji*.
12. Marecki J., Sikorski K. (1980). *Gospodarka skojarzona ciepłno-elektryczna*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
13. Payrhuber K., Nolen S. (2013). Benefits of Distributed Power and Cogeneration, *PowerGen Europe*, 1–11.
14. Penz E., Polska P. (2018). How do companies reduce their carbon footprint and how do they communicate these measures to stakeholders? *Journal of Cleaner Production*, 195, 1125–38.
15. PSE, (2022). Raporty za rok 2021. „Polskie Sieci Elektroenergetyczne”. https://www.pse.pl/dane-systemowe/funkcjonowanie-kse/raporty-roczne-z-funkcjonowania-kse-za-rok/raporty-za-rok-2021#t1_1, data dostępu 17.04.2022.
16. Saygin D., Patel M.K., Worrell E., Gielen D.J., (2011). Potential of best practice technology to improve energy efficiency in the global chemical and petrochemical sector, *Energy*, 36, 5779–90.
17. Spunei E., Frumușanu N.M., Măran G., Martin M. (2022). Technical-Economic Analysis of the Solutions for the Modernization of Lighting Systems, *Sustainability*, 14(9), 5252.
18. TGE, (2022). Towarowa Giełda Energii – Dane statystyczne 2022, <https://www.tge.pl/dane-statystyczne>, data dostępu 21.04.2022.
19. Wang Q., Su M., Li R., Ponce P. (2019). The effects of energy prices, urbanization and economic growth on energy consumption per capita in 186 countries, *Journal of Cleaner Production*, 225, 1017–1032.
20. Williams R.H. (1978). Industrial Cogeneration, *Annual Reviews Energy*, 3, 313–56.
21. Yin R.K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
22. Zaporowski B. (2007). Analiza efektywności ekonomicznej elektrociepłowni opalanych gazem ziemnym po wprowadzeniu świadectw pochodzenia z wysokosprawnej kogeneracji, *Rynek Energii*, 6, 17–21.

Zmiany w praktykach przedsiębiorstw stosujących *lean management* w efekcie deglobalizacji na przykładzie TSMC i Toyota Motor Corporation

Łukasz Pieprzyca, Maciej Walczak

1. Wprowadzenie

Rozwijająca się od drugiej połowy XX wieku globalizacja przyjęła się powszechnie w myśli społecznej i gospodarczej jako pewnik, nieodzowny element nowoczesnych i przyszłościowych ścieżek rozwoju. Wiele przedsiębiorstw i branż w tym okresie przystosowywało swoje działania zgodnie z ideą rozproszenia oraz pozyskiwania partnerów biznesowych bez uwzględnienia czynnika geograficznej odległości i różnic panujących w poszczególnych gospodarkach. Nadmierna koncentracja na korzyściach wynikających ze współpracy z dużą liczbą podmiotów na rynku międzynarodowym, przy jednoczesnej bagatelizacji innych czynników, doprowadziły do sytuacji, w której podmioty gospodarcze spotkały się w okresie kryzysów i globalnych zawirowań relacji handlowych z ryzykiem upadłości.

Nadmierna ufność i wiara w niezachwianą stabilność rynków międzynarodowych i relacji politycznych im towarzyszących przyczyniły się do weryfikacji sposobu myślenia przedsiębiorców uzależnionych od globalnych łańcuchów dostaw. Okazuje się, że w przypadku nasilania się zjawiska deglobalizacji, w tym ograniczania wymiany handlowej oraz przepływu personelu ludzkiego, jest zagrożonych wiele dziedzin życia społecznego i gospodarczego.

Pierwsze symptomy zatrzymujące postęp globalizacji handlu światowego odnotowywano po światowym kryzysie finansowym z lat 2007–2009. W dalszej kolejności, w wyniku wystąpienia pandemii COVID-19, rządy wielu krajów świata, chcąc zminimalizować konsekwencje gospodarcze wynikające z tego kryzysu, wdrażały daleko idące ograniczenia i bariery handlowe. W tle omawianych zdarzeń zauważalna walka o dominację nad prymatem w dziedzinie handlu

i technologii między Stanami Zjednoczonymi a Chinami wywołała szereg niepokojów na rynkach światowych oraz wymusiła na wielu przedsiębiorstwach redefinicje dotychczasowych umów handlowych. Kolejne zdarzenie, w postaci agresji sił zbrojnych Federacji Rosyjskiej na Ukrainę, doprowadziło do gwałtownego spopularyzowania się nastrojów politycznych i gospodarczych między blokami popierającymi poszczególne strony konfliktu, przyczyniając się tym samym do powstania barier dla handlu i przepływu środków finansowych.

Okres występowania powyższych niepokojów cechuje się wdrażaniem przez państwa licznych tarif mających ograniczyć ekspansję zagranicznych podmiotów gospodarczych na rodzimych rynkach. Wewnątrzpaństwowe decyzje promujące własne narodowe przedsiębiorstwa kosztem uczciwej konkurencji z zagranicznymi podmiotami można określić mianem działań protekcyjnych, które skupiają się wyłącznie na korzyściach stworzenia w ramach zamkniętego rynku silnych ośrodków gospodarczych sprzyjających interesom poszczególnych państw. Bariery i utrudnienia w relacjach gospodarczych, wywołane trendem deglobalizacji, spowodowały wystąpienie wielu problemów w sektorze wysokich technologii, w tym przemysłu motoryzacyjnego oraz półprzewodników. Trudności dotyczą głównie zarządzania produkcją oraz realizacji zadań produkcyjnych w wyznaczonym czasie.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie konsekwencji zjawiska deglobalizacji na przykładzie zmian w realizacji dostaw pomiędzy dwoma światowymi koncernami: Toyota Motor Corporation i Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC). Przedsiębiorstwa te wykorzystywały w pełni pozytywne wyniki z rozproszenia łańcucha dostaw aż do momentu wystąpienia negatywnych trendów w postaci ograniczenia wolnego handlu i swobody działania na rynkach międzynarodowych. Obydwa podmioty, chcąc poradzić sobie z niekorzystną koniunkturą, modyfikowały swoje metody działania i strategię, posługując się w tym celu dotychczasową strukturą zarządzania opierającą się na filozofii *lean management*.

2. Globalizacja i deglobalizacja we współczesnej gospodarce

Globalizacja jako zjawisko natury gospodarczej i społecznej odnosi się przede wszystkim do drugiej połowy XX wieku. Jednak czynniki globalizujące świat były zauważalne już w czasach starożytnych. Rozprzestrzeniały się one wraz ze szlakami handlowymi basenu Morza Śródziemnego oraz jego wybrzeży, w obrębie których powstawały wielkie cywilizacje Grecji i Egiptu (Ostrowska, 2011). Czas wielkich odkryć geograficznych i jednoczesna dominacja europejskich państw nad resztą świata stanowiły preludium do rozwoju

globalizacji rozpatrywanej współcześnie jako zjawisko społeczne, gospodarcze i systemowe. Globalizacja może być także rozumiana jako ujednocianie, łączenie oraz scalanie wielu odległych mechanizmów społecznych, nadające im podobne formy wyrażane poprzez zmiany prawne i społeczne, ukierunkowane na ułatwienia w nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji. Zjawisko to odnosi się do odległych partnerów wywodzących się z różnych kultur oraz obszarów świata. Globalizacja w znaczeniu gospodarczym to przede wszystkim umożliwienie kapitałowi obcemu inwestowania na rynku państwowym, który pozostaje otwarty na zagraniczne wpływy oraz zapewnia równe traktowanie wobec narodowych podmiotów. Sprawiedliwe podejście do zagranicznych inwestorów jest jedną z podstaw funkcjonowania w ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych. Elementami budującymi globalne relacje handlowe i gospodarcze są operacje finansowe oraz znoszenie ceł i taryf ograniczających działania inwestycyjne (Held i in., 1999). Szeroko rozumiany rozwój cyfrowego świata można natomiast bezpośrednio powiązać z rozwojem świata jako globalnej wioski, koncepcji budowy połączonego świata minimalizującego wpływ fizycznego oddalenia gospodarek poprzez przenoszenie wielu czynności do świata wirtualnego. Cyfryzacja jest zatem odpowiedzią na potrzebę dalszej globalizacji świata. Wszystkie te zjawiska, w tym pozytywne wynikające z globalizacji, nie byłyby możliwe, gdyby nie pokój panujący w większej części świata i będący największym gwarantem globalnej wymiany handlowej (Banaś, 2015).

Deglobalizacja, ujmowana jako odwrotność globalizacji, nie odzwierciedla w pełni współczesnych realiów. Obecnie można zaobserwować w wielu stolicach świata tendencje izolacjonistyczne oraz protekcyjnistyczne, które przekształcają spojrzenie współczesnych elit i inwestorów na zarządzanie ryzykiem. Proces deglobalizacji uwydatniany jest przede wszystkim poprzez zaostrzenie dyskursu między krajami wysoko rozwiniętymi i posiadającymi szerokie kompetencje w dziedzinie nowych technologii (Dylus, 2018). Aktualnie prowadzone działania mają na celu przede wszystkim wypieranie oraz ograniczanie wzrostu znaczenia kompetencji w dziedzinie budowy oraz wdrażania nowych technologii w imię zapewnienia ochrony krajowym przedsiębiorstwom skupiającym się na krytycznych i przyszłościowych technologiach. Niektóre państwa, w tym głównie Stany Zjednoczone, starają się ograniczyć, a wręcz wykluczyć, swojego największego konkurenta, Chińską Republikę Ludową, w wyścigu technologicznym poprzez regulacje prawne. Działania przedsięwzięte w trosce o własny interes narodowy zakazują inwestowania w zaawansowane technologie, takie jak półprzewodniki, na terenie swojego oponenta oraz pracy na rzecz rozwoju tej gałęzi gospodarczej. Wdrożone ograniczenia w możliwości pracy doświadczonych inżynierów oraz projektantów, zajmujących się rozwojem zaawansowanych technologii,

na rzecz firm chińskich utrudniło realizację planów Pekinu odnośnie do wyścigu o innowacje. Powstała luka kadrowa szczególnie dotknęła sektor półprzewodników cierpiący na niedobory doświadczonych i wyspecjalizowanych ekspertów w dziedzinie projektowania układów scalonych. Zakaz współpracy oraz utrudnienia w przepływie zdolności i wiedzy produkcyjnej jest przez USA rozszerzany na niezależne podmioty gospodarcze i technologiczne niezajdujące się bezpośrednio pod patronatem amerykańskiego kapitału. Walka w dziedzinie rozwoju półprzewodników sprowadza się w tym przypadku do wywierania wpływu na Advanced Semiconductor Materials Lithography, światowego lidera zaopatrującego fabryki półprzewodników w najnowocześniejsze maszyny i przyrządy do produkcji produktów półprzewodnikowych (Walas, 2022).

Istnieje szereg czynników nasilających zjawisko deglobalizacji. Kryzysy światowe jawią się jako czynniki wywołujące niepewność, szerzące ogólny bezład w dotychczas przyjmowanych normach. Na szczególną uwagę zasługują takie zawirowania światowe, jak: kryzysy ekonomiczne o charakterze globalnym i regionalnym, wojny w wymiarze działań zbrojnych bądź tylko w sferze handlowej (Postelnicu i in., 2015). Osobną kwestią są pandemie oraz kryzysy humanitarne powstające w sposób niemożliwy do przewidzenia i uniknięcia (Kiełczykowska, 2022). Nieodzownym elementem napędzającym zmiany są niepokoje społeczne pojawiające się w odpowiedzi na zagrożenia i obawy dotyczące populację (Bodziany, 2015). Zdarzenia te wymuszają podejmowanie szczególnych inicjatyw ze strony rządów poszczególnych państw oraz gremiów kierujących firmami i instytucjami. Reakcje mające na celu łagodzenie ciężkich skutków niekorzystnej koniunktury światowej sprowadzają się do rozwiązań protekcjonistycznych i merkantylistycznych, czego wynikiem jest obserwacja zjawiska deglobalizacji, odwracania się gospodarek od norm panujących w świecie handlu i finansów (Banaś, 2015).

Proces deglobalizacji w największym stopniu uwidaczniają trzy podstawowe elementy gospodarczo-ekonomiczne. Wskazania te pomagają również w określeniu stopnia zglobalizowania świata. Pierwszy z nich to pomiar dynamiki eksportu i importu towarów, określany szeroko mianem handlu międzynarodowego. Następnym parametrem niezbędnym do określenia struktury powiązań globalnych jest dynamika przekazów pieniężnych, realizowana między oddzielnymi podmiotami gospodarczymi z uwzględnieniem relacji transgranicznych. Ostatni wskaźnik to inflacja i zmiana w bezpośrednich inwestycjach zagranicznych realizowanych za pomocą kredytów lub środków własnych (Postelnicu i in., 2015).

3. Globalny rynek produktów półprzewodnikowych w obliczu deglobalizacji

Główny obszar aktywności producentów półprzewodników jest zlokalizowany w Azji Wschodniej. Firmy z tego regionu świata posiadają znaczący wkład w liczbę wszystkich wytwarzanych półprzewodników w skali całego globu. Głównymi odbiorcami gotowych układów scalonych i półprzewodników są przedsiębiorstwa amerykańskie działające w branżach zaawansowanych technologii. Zaliczane są do nich przede wszystkim takie podmioty jak Apple, AMD czy Nvidia. Obszarem działalności tych firm jest szeroko rozumiana informatyka, elektronika użytkowa (telefony i komputery osobiste) oraz rozwój sztucznej inteligencji. W celu realizacji powyższych zadań strategią działania tych przedsiębiorstw jest wykorzystywanie do budowy swoich produktów najbardziej zaawansowanych modeli półprzewodników wykonanych w odpowiedniej technologii, która może sprostać coraz to większym wymaganiom i potrzebom obliczeniowym. Nie mniej zależny od dostępności odpowiednio spersonalizowanych wyrobów półprzewodnikowych jest sektor motoryzacyjny. Wobec zapotrzebowania na produkcję nowych samochodów koncerny takie jak Toyota, Volkswagen czy General Motors są uzależnione od dostaw pochodzących z firm działających w regionie Azji Wschodniej. Wszelkie braki w dostępności elementów półprzewodnikowych skutkują opóźnieniami w realizacji zamówień na nowe samochody oraz na produkcję części zamiennych do już istniejących pojazdów.

Producenci półprzewodników przez wzgląd na zlokalizowanie swojej działalności blisko rynku Azji Wschodniej oraz specyfiki branży, w jakiej operują, wykorzystują, w wielu aspektach funkcjonowania swoich przedsiębiorstw, doświadczenia i rozwiązania wywodzące się bezpośrednio z koncepcji *lean management*. Powszechnie stosowaną metodą zarządzania produkcją jest *just in time*, w której materiały i komponenty są dostarczane dokładnie wtedy, gdy są potrzebne do produkcji. Dostawy w odpowiednio zaplanowanym momencie oraz ilości przekładają się na minimalizację potrzebnego miejsca magazynowego zajmowanego przez zalegające materiały i produkty (Ohno, 1988).

Turbulencje dotykające sektor wytwórczy półprzewodników, spowodowane zarówno klęskami naturalnymi, jak i wybuchem światowej pandemii wirusa COVID-19, są obarczone konsekwencjami gospodarczymi wynikającymi bezpośrednio z wojny handlowej pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Chińską Republiką Ludową (Jakóbski, 2019). Wzrost napięcia pomiędzy liderem Zachodu a drugą potęgą gospodarczą na świecie zaczyna łudząco przypominać sytuację światową z okresu tzw. zimnej wojny. Wdrażane przez tę pierwszą stronę ograniczeń w przestrzeni zaawansowanych technologii i podejmowane przez nią

próby pełnego uniezależnienia się od dostaw półprzewodników z regionu Azji Wschodniej, związane są bezpośrednio z niepewną sytuacją geopolityczną tego regionu (Walas, 2021). Powyższym działaniom towarzyszy zaostrzający się kurs Chin kontynentalnych wobec Tajwanu, będącego swoistym bastionem demokracji u wybrzeży ChRL.

4. Analiza przypadku dostosowania łańcucha dostaw półprzewodników dla branży motoryzacyjnej w warunkach deglobalizacji

Wprowadzona blokada morska Tajwanu przez chińską marynarkę wojenną doprowadziła do wahań na rynkach półprzewodnikowych, przeznaczonych szczególnie dla samochodów osobowych (Walas, 2021). Długotrwałe wstrzymanie działania linii produkcyjnych największego na świecie producenta półprzewodników, tj. TSMC, mogłoby spowodować paraliż globalnego rynku motoryzacyjnego, jak również pozostałych sektorów wykorzystujących półprzewodniki. Już minione przestoje spowodowane światową pandemią oraz związaną z nią chwilową izolacją społeczeństw odbiły się na rynkach półprzewodników nadmiernym wzrostem cen oraz brakami asortymentowymi. Odpowiedzią TSMC było z jednej strony zwiększenie nakładów na badania i rozwój półprzewodników, a także modyfikacja dotychczasowej strategii magazynowania (*just in time*) na rzecz utrzymania większego zapasu bezpieczeństwa. Działania te poskutkowały możliwością produkcji przez dłuższy czas niezależnie od bieżących dostaw, jednak zostały okupione zwiększonym kosztem magazynowania, co wpłynęło na dalszy wzrost cen gotowych wyrobów półprzewodnikowych.

Z kolei Toyota Motors Corporation to jeden ze światowych liderów produkujących samochody osobowe. Koncern ten odpowiada za stworzenie autorskiego systemu zarządzania o nazwie *Toyota Production System* (TPS). Idea zapoczątkowana przez tego japońskiego producenta motoryzacyjnego podlegała licznym przeobrażeniom, by przybrać współczesną formę *lean management* (Krafcik, 1988). Ten model zarządzania skupia się na ograniczaniu marnotrawstwa oraz ciągłym dążeniu do doskonałości procesów wytwórczych i organizacyjnych. Wzrost przychodów w ostatnich latach odnotowany przez Toyotę, pomimo wielu gospodarczych przeciwności, możliwy był dzięki sprawnemu wykorzystaniu podejścia *lean*. Świadczy to o unikalnej zdolności adaptacyjnej tej metody do zmieniającego się otoczenia. Równie duży wpływ na sukces miała postawa menadżerów i kierowników, którzy zauważyli potrzebę wdrażania zmian oraz pozostawali otwarci na doskonalenie istniejącego już systemu operacyjnego. Dowodem na uniwersalność i wyjątkowość idei *lean* jest powstanie jej rozwinięcia w postaci *lean inventories* będącego odpowiedzią na załamanie się łańcucha dostaw

w okresie po serii katastrof naturalnych, jakie nawiedziły Japonię w 2011 roku. Metoda ta odnosiła się przede wszystkim do zwiększenia autonomiczności i utrzymania ciągłości pracy linii produkcyjnych, zmniejszając uzależnienie od wymogu punktualności dostaw nawet do trzech miesięcy (Shirouzu, 2021). Dalsze udoskonalanie i stosowanie tej nowo opracowanej metody zarządzania zapasami i rezerwami materiałowymi przełożyło się bezpośrednio na załagodzenie konsekwencji przerwanych łańcuchów dostaw powstałych po wybuchu pandemii COVID-19. Wraz z rozwojem koncepcyjnej strony zarządzania produkcją, Toyota w okresie światowych turbulencji gospodarczych i postępującej deglobalizacji ukierunkowała swoje działania na dofinansowanie projektów badawczo-rozwojowych. Sferą, która otrzymała duże dodatkowe środki na działanie i realizowanie projektów, był dział odpowiedzialny za zaawansowane technologie, w tym związane z półprzewodnikami. Kolejnym działaniem, prowadzonym na rzecz łagodzenia skutków utrudnionej wymiany gospodarczej i przepływu wiedzy oraz potencjału intelektualnego, było poszukiwanie bliższych partnerów biznesowych. Następną strategią zaś działania ukierunkowane przede wszystkim na powiększanie własnego *portfolio* wytwarzanych półproduktów i elementów składowych wchodzących w skład zaawansowanych systemów elektronicznych montowanych w samochodach (Shih, 2022). Wszystkie wspomniane kroki przyczyniły się do sukcesu ekonomicznego Toyoty w okresie po 2020 roku, gdy pozostała konkurencja w dziedzinie motoryzacji walczyła z dużo większymi konsekwencjami zerwania dotychczasowych łańcuchów dostaw.

Głównym problemem operacyjnym branży półprzewodników jest wzrost czasu realizacji zamówień. Przeszoje produkcyjne wywołane pandemią COVID-19 spowodowały wydłużenie produkcji półprzewodników z 13 do 39 tygodni. W związku z niedoborem układów scalonych przemysł motoryzacyjny zmuszony był do konkutowania o dostęp do mocy produkcyjnych półprzewodników zlokalizowanych w Azji. Nadmierny popyt wygenerowany przez produkcję asortymentu przeznaczanego do pracy zdalnej w ramach obostrzeń epidemiologicznych spowodował niedobór mocy przerobowych dla innych kategorii i generacji półprzewodników. Trend ten opóźnił dostawy przeznaczone dla branży motoryzacyjnej. Zdarzenia te uwypukliły niewystarczające zdolności przerobowe fabryk półprzewodników oraz problematykę przebrojenia w odpowiednim czasie linii produkcyjnych na zaistniałe zapotrzebowanie. Dodatkowym źródłem zwiększającym popyt na półprzewodniki była walka między państwami o dostawy aparatury medycznej ratującej życie osobom dotkniętym wirusem COVID-19.

Tajwański producent półprzewodników TSMC, aby sprostać zwiększonemu popytowi, starał się zwiększyć zapas gotowych wyrobów. Działanie to jednak spotkało się z reakcją jeszcze bardziej zwiększonego popytu na produkowane

towary. Tworzone zapasy gotowych półprzewodników nie docierały do odbiorców z racji polityki izolacji mającej chronić przed rozprzestrzenieniem się pandemii. Zaleganie towarów na terenie firmy TSMC spowodował wzrost rocznych kosztów utrzymania zapasów ze średniej rocznej wartości 86,79 milionów T\$ (dolarów tajwańskich) do poziomu 170,44 milionów T\$ (Osho, Ojumu, 2023).

Komponenty wykorzystywane w procesach montażowych elektroniki samochodowej są starszymi rozwiązaniami technologicznymi (Fu, 2023). Głównym światowym producentem tych rozwiązań jest tajwański potentat TSMC. Wobec sytuacji ograniczeń relacji wymiany handlowej spowodowanej pandemią COVID-19, spotęgowanej wykluczeniem chińskich producentów elementów półprzewodników z rynku amerykańskiego (Walas, 2022), koncern Toyota został postawiony przed trudnymi wyborami w dziedzinie relacji biznesowych oraz dalszej ścieżki rozwoju marki. Trwająca stagnacja na rynku motoryzacyjnym wywołana pandemią roku 2019 doznała gwałtownego szoku podażowego, gotowe wyroby masowo zalegały w magazynach. W roku 2021 nastąpił nagły wzrost popytu na nowe auta. Obostrzenia popandemiczne i wojna handlowa na linii USA–Chiny przełożyły się na istotne zwiększenie zamówień na półprzewodniki u producentów realizujących potrzeby elektroniki używanej w samochodach Toyoty. Globalny poziom o 85% mocy produkcyjnej, zapewniający w okresie 2019–2020 stabilny dostęp do półprzewodników starszych generacji, został zachwiany przez gwałtowne zwiększanie poziomu bezpieczeństwa w strukturach japońskiego potentata motoryzacyjnego. Działania te doprowadziły do zachwiania się globalnego łańcucha dostaw półprzewodników będącego pod dużą presją ze strony zamówień branży zaawansowanej technologicznie (Osho, Ojumu, 2023).

Toyota, czynny użytkownik systemu *just in time*, zwiększała poziom bezpieczeństwa gromadzonych półprzewodników, bazując na zarządzaniu ryzykiem i przewidywaniu zachowań na rynku detalicznym. Działania te poskutkowały utrzymaniem względnej stabilności działania i dodatnim bilansem w pierwszym roku po pandemii. Wobec wprowadzanych obostrzeń i zakazów, aby zachować swój dotychczasowy status dostawcy samochodów najwyższej jakości, Toyota wykorzystwała zdolności dobrze zdefiniowanej hierarchiczności procesów odbywających się w przestrzeni firmy. Następowo zawieszono działania niebędących priorytetowymi czynnościami, dokonywano przepływu materiałów i środków finansowych do obszarów działania objętych w strategii firmy na okres panującego kryzysu. Poszukując źródeł oszczędności i stabilizacji, rezygnowano z przedsięwzięć niegenerujących zysków ani perspektyw rozwoju. Dbałość o utrzymanie ciągłości działania linii produkcyjnych mimo niedoborów w asortymencie układów scalonych, półprzewodników było realizowane poprzez opty-

malizację produkcji wobec dostępnej ilości zasobów. Aspektem utrzymującym rynkowy status Toyoty, jako synonim jakości i innowacyjności, było niezaprzestanie inwestycji w dziedzinie badań i rozwoju technologii motoryzacyjnej (Fu, 2023). Wszystkie te działania wsparte na racjonalnym podejściu do problemu oraz identyfikacji aktualnych potrzeb i możliwych wyzwań sprawiły, że wyroby tego japońskiego producenta były w okresie powszechnych opóźnień w realizacji zamówień najszybciej dostępne bezpośrednio dla konsumenta.

Wdrażane przez rząd Stanów Zjednoczonych rezolucje i postanowienia w tej dziedzinie ukierunkowane są przede wszystkim na ściąganie w obręb własnych granic zdolności produkcyjnych, aby w ten sposób w większym stopniu oddziaływać na swojego geopolitycznego konkurenta. Działania takie budują świadomość możliwości wystąpienia podobnej sytuacji w przyszłości, z pewnością w dużym stopniu utrudnią poczynania wielu podmiotów, które opierają swój model dostaw zarządzania na narzędziu *just in time*. W sytuacji wzrastającej niepewności i obawy przed realizacją wymiany handlowej na dużej odległości może wystąpić potrzeba relokacji źródeł pozyskiwania komponentów w bliższe otoczenie, tzw. *nearshoring*.

Pomocą ze strony sektora państwowego również cieszy się Toyota, korzystając obecnie ze wsparcia w postaci inwestycji w badania i rozwój technologii wytwarzania półprzewodników bezpośrednio na terenie Japonii. Częściowe przeniesienie zdolności produkcyjnych najbardziej potrzebnych półprzewodników o starszej strukturze technologicznej w bliższe rejony przyczyniłoby się znacznie do minimalizacji utrudnień wynikających z rozciągniętych łańcuchów dostaw. Dzięki temu możliwe stałoby się ponownie działanie linii produkcyjnych z mniejszymi wymaganymi rezerwami materiałów i surowców gromadzonych na terenach bezpośrednio produkcyjnych.

5. Zakończenie

Omówione w niniejszej pracy zjawisko deglobalizacji wskazuje na zmiany i ciągłą niestabilność, jako zagrożenia dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych. W przypadkach koncernów Toyota Motor Corporation oraz TSMC działających w oparciu o rozwiązania produkcyjne *lean management* zostały przedstawione główne trudności, z którymi spotykają się oba przedsiębiorstwa.

Odpowiedzią na przerwanie ciągłości dostaw surowców niezbędnych do utrzymania stabilności produkcyjnej w firmie TSMC było przestawienie linii produkcyjnych na wytwarzanie tych kategorii asortymentowych, na które posiadano odpowiednie zapasy w magazynach. Natomiast w przypadku pozostałych kategorii produktów, na które nie posiadano wystarczającej ilości zmagazynowanych

surowców, wstrzymano działania linii wytwórczych. Bezsilność zakładów TSMC w kwestii utrzymania terminowości otrzymywanych dostaw przyniosły działania w postaci inwestycji skupiających się na zabezpieczeniu przyszłych źródeł pozyskiwania surowców, jak również na rozwoju procesów wytwórczych i poszukiwaniu nowych optymalnych lokacji na umiejscowienie produkcji.

Kryzys na rynku półprzewodników trwający od 2019 roku nie przeszkodził planom rozwojowym Toyoty, która dzięki wcześniej opracowanej metodzie *lean inventories* odnoszącej się bezpośrednio do ilości utrzymywanych zapasów bezpieczeństwa, jak również do źródeł pozyskiwania półproduktów, w tym układów scalonych, stała się światowym liderem branży motoryzacyjnej. Działania Toyoty polegały przede wszystkim na utrzymaniu stabilnego tempa produkcji dzięki zgromadzonym wcześniej zapasom w sytuacji globalnych problemów dostaw półprzewodników i układów scalonych.

Zagrożenia wynikające z zastosowania narzędzia *just in time* w łańcuchu dostaw badanych przedsiębiorstw to między innymi brak możliwości wpłynięcia na już rozpoczęty proces realizacji zamówień i dostaw. Wystąpienie wszelkich zakłóceń i opóźnień zniekształca plany i harmonogramy pozostałych procesów odnoszących się do wstępnych założeń produkcyjnych oraz dostępność zgromadzonej bazy materiałowej. Dłuższe braki w dostępności surowców mogą natomiast powodować wymuszone zatrzymanie produkcji, generując marnotrawstwo czasu w postaci późniejszego stopniowego odtwarzania i wznawiania pracy linii technologicznych. Jednak w pozostałych sytuacjach, gdy zdolności zaopatrzenia i logistyki są realizowane na czas oraz wedle bieżącego zapotrzebowania, omawiane przedsiębiorstwa czerpią korzyści ekonomiczne z ograniczenia zaangażowanych środków przeznaczanych na potrzeby magazynowe, jak również na same koszty transportu zewnętrznego i wewnętrznego.

Strategie walki z przeciwnościami rynkowymi w omawianych przedsiębiorstwach odnosiły się przede wszystkim do poszukiwania rozwiązań usprawnienia niewydolnych łańcuchów dostaw. Tajwański producent półprzewodników skupił się głównie na zwiększeniu nakładów inwestycyjnych na budowę i uruchamianie nowych linii produkcyjnych mogących sprostać nagłemu wzrostowi zapotrzebowania rynku na półprzewodniki. Dalszymi działaniami było kierowanie części środków na zorganizowanie i zabezpieczenie obecnych, jak i nowo powstających łańcuchów dostaw.

W obliczu niedostępności półprzewodników niezbędnych dla branży motoryzacyjnej, głównym działaniem Toyoty było sterowanie własnymi rezerwami materiałowymi nagromadzonymi z racji wcześniejszych doświadczeń. Kolejnym rozwiązaniem była dalsza bliska współpraca z dotychczasowymi zaufanymi partnerami i dostawcami. Działania podejmowane przez japońskiego potentata

motoryzacyjnego uwidaczniają przydatność i uniwersalność filozofii, jaką jest *lean management*, poprzez wdrażanie ciągłych usprawnień i udoskonaleń w obrębie autorskiego systemu zarządzania. Komunikowane działania przez ośrodki decyzyjne w strukturach operacyjnych Toyoty podkreślają znaczenie uniwersalności szczupłego zarządzania, określając jednocześnie same zmiany w podejściu do zarządzania zwiększonymi zapasami, jako systemowa rewolucja i zmiana mająca sprostać potrzebom rynkowym.

Obraz działań i strategii podejmowanych zarówno przez Toyotę, jak i TSMC w obliczu występowania licznych utrudnień związanych z deglobalizacją relacji na rynkach międzynarodowych wymaga dalszych obserwacji oraz analiz najnowszych danych statystycznych. Źródeł do dalszych poszukiwań wiedzy oraz informacji w dziedzinie wprowadzanych usprawnień i modyfikacji systemu *lean management* należy szukać w oficjalnych komunikatach prasowych Toyoty oraz TSMC. Najbliższe lata z pewnością przyniosą w tej dziedzinie dużo innowacji oraz nowej wiedzy z zakresu zarządzania, które pozwolą na opracowanie nowych modeli i strategii działania w warunkach globalnych zmian relacji gospodarczych oraz biznesowych.

Bibliografia

1. Banaś, M. (2015). Deglobalizacja: w poszukiwaniu symetrii. *Kultura – Historia – Globalizacja*, 18, 21–31.
2. Bodziany, M. (2015). *Kryzysy społeczne i bunty mas we współczesnym świecie. W; Riadenie Bezpečnosti Zložitých Systémov* (93–105). Liptovský Mikuláš. ISBN 978-80-8040-506-9.
3. Dylus, A. (2019). Trudny związek demokracji i wolnego rynku w warunkach deglobalizacji. Perspektywa katolickiej nauki społecznej. *Roczniki Nauk Społecznych*, 4, 17–23, DOI: 10.18290/rns.2019.47.4-1.
4. Fu, H. (2023). Analysis of Toyota's Operations to Maintain its Brand Position During the COVID-19 Pandemic. *BCP Business & Management*, 37, 388–393, DOI:10.54691/bcpbm.v37i.3590.
5. Held, D. McGrew, A. G. Goldblatt, D., Perraton, J. (1999). *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*, Stanford: Stanford University Press, ISBN: 9780804736275.
6. Jakóbcowski, J. (2019). *Impas w negocjacjach handlowych USA–Chiny: wojna celna i sankcje technologiczne*. Ośrodek Studiów Wschodnich, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2019-05-28/impas-w-negocjacjach-handlowych-usa-chiny-wojna-celna-i>, (data dostępu: 17.02.2023).
7. Kiełczykowska, A. (2022). *Prof. Kuchar: Mutacje mają charakter losowy, czyli też nie da się przewidzieć, kiedy powstaną*, Polska Agencja Prasowa, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1210955%2Cprof-kuchar-mutacje-maja-charakter-losowy-czyli-tez-nie-da-sie-przewidziec>, (data dostępu: 10-06-2023).

8. Krafcik, J. (1988). Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, 30(1), 41–52.
9. Ohno, T. (1988). *Just-In-Time For Today and Tomorrow*, New York: Productivity Press.
10. Osho, G., Ojumu, G. (2023). The COVID-19 Pandemic and Supply Chain Disruption: An Analysis of the Semiconductor Industry's Resilience, *International Journal of Technical & Scientific Research Engineering*, 6(1), 7–18, ISSN: 2581-9259.
11. Ostrowska, D. (2011). *Globalizacja światowej gospodarki a trendy we współczesnej turystyce*. W: red. M. Lasoń, *Gospodarka światowa w dobie globalizacji*, (47–62), Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
12. Postelnicu, C., Dinu, V., Dabija, D-C. (2015). Economic Deglobalization – From Hypothesis to Reality. *Ekonomie a Management*, 18(2), 4–14, DOI: 10.15240/tul/001/2015-2-001.
13. Shih, W. C. (2022). What Really Makes Toyota's Production System Resilient. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/11/what-really-makes-toyotas-production-system-resilient>. (data dostępu: 8.06.2023).
14. Shirouzu, N. (2021). *How Toyota thrives when the chips are down*, <https://www.reuters.com/article/us-japan-fukushima-anniversary-toyota-in-idUSKBN2B1005> (data dostępu: 8.06.2023).
15. Walas H. (2021). *Jak Chiny rzuciły wyzwanie hegemonii USA?*, <https://www.youtube.com/watch?v=cyXaspuL1LA>, 0:55-13:10, (data dostępu: 26.08.2023).
16. Walas, H. (2022). *USA nakłada blokadę na chiński rynek półprzewodników*, https://www.youtube.com/watch?v=__x2koi3xII (data dostępu: 26.08.2023), 1:42–5:31.

Metody oceny rynkowości cen transferowych

Mikołaj Ziębicki

1. Wprowadzenie

Prawdopodobnie najważniejszym wyzwaniem podatkowym dla świata (Lipka, 2023), z którym mierzą się współczesne przedsiębiorstwa w zarządzaniu finansami, jest obowiązek posiadania dokumentacji cen transferowych. Przez termin ceny transferowe należy rozumieć wartość transakcji pomiędzy podmiotami powiązаныmi (Trocińska, 2022). Zagadnienie to jest regulowane przez prawo podatkowe, głównie przez *Ustawę o podatku dochodowym od osób prawnych* (Dz.U. 1992 Nr 21 poz. 86). Umieszczenie tych regulacji w zakresie podatków związane jest z interesem fiskalnym państwa. W związku z transakcjami wewnątrz grup kapitałowych istnieje ryzyko, że dochód będzie opodatkowywany nie tam, gdzie został wygenerowany (np. w państwie stosującym niższe stawki podatkowe). Problematyka cen transferowych dotyczy również transakcji pomiędzy podmiotami polskimi a podmiotami z państw stosujących szkodliwą konkurencję podatkową, czyli tak zwanymi rajami podatkowymi (Redakcja Portalu Podatkowego, 2023).

Z punktu widzenia przedsiębiorstw, które mogą podlegać obowiązkowi posiadania dokumentacji cen transferowych, wyzwaniem jest konieczność zachowania rynkowości transakcji. Poprawna ocena tego, czy dana transakcja była rynkowa, jest kluczowe pod względem powstania obowiązku dokumentacyjnego oraz odpowiedzialności karno-skarbowej.

Celem opracowania jest ocena metod stosowanych do wyznaczenia rynkowości przeprowadzanych transakcji. Rozdział powstał na podstawie analizy literatury, aktów prawnych oraz danych wtórnych.

2. Rozumienie podmiotu powiązanego w prawie podatkowym

W celu określenia zakresu transakcji objętych regulacjami cen transferowych należy stwierdzić, jakie podmioty uważane są za podmioty powiązane. W polskim prawie podatkowym istnieją rozbieżności pomiędzy *Ustawą o rachunkowości* (Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591) a *Ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych* dotyczące definicji podmiotów powiązanych (przy czym to definicja podmiotu powiązanego z ustawy o CIT w przypadku cen transferowych jest wiążąca). Zgodnie z ustawą o CIT przez podmioty powiązane należy rozumieć m.in. podmioty posiadające w danym podmiocie udziały przynajmniej 25% majątku, głosów zarządu lub udziałów. Ponadto za podmioty powiązane uznawane są: małżonek, krewny lub powinowaty do drugiego stopnia osoby fizycznej wywierającej znaczący wpływ na co najmniej jeden podmiot oraz komplementariusze i wspólnicy spółek (Dz.U. 1992 Nr 21 poz. 86).

3. Rynkowość cen transferowych a obowiązek sporządzenia dokumentacji

Zgodnie z *Ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych* konieczność sporządzenia dokumentacji cen transferowych jest uzależniona od wartości transakcji (Dz.U. 1992 Nr 21 poz. 86). W zależności od rodzaju transakcji oraz charakteru podmiotu, z którym prowadzona jest wymiana, progi kwotowe wymagające sporządzenia dokumentacji przedstawiono w tabeli 13.1.

Tabela 13.1. Progi wartości transakcji wymagające dokumentacji w przypadku transakcji z podmiotami powiązanymi

1. Progi wartości transakcji wymagające dokumentacji dla transakcji z podmiotami powiązanymi:	
Transakcje towarowe oraz finansowe	10 000 000 PLN
Transakcje usługowe oraz pozostałe transakcje	2 000 000 PLN
2. Progi wartości transakcji wymagające dokumentacji dla transakcji z „rajów podatkowych“:	
Transakcje towarowe oraz finansowe	2 500 000 PLN
Transakcje usługowe oraz pozostałe transakcje	500 000 PLN

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dz.U. 1992 Nr 21 poz. 86.

Po przekroczeniu poszczególnych progów do 11 miesięcy po zakończeniu roku podatkowego (12 miesięcy w przypadku grup kapitałowych) należy sporządzić dokumentację, która wymagana jest na potrzeby kontroli (Janiak, 2023). Oznacza to, że zachowanie cen rynkowych podczas zawierania transakcji

z podmiotami powiązаныmi może przełożyć się na powstanie obowiązku sporządzenia dokumentacji.

Przedstawione regulacje dotyczące obowiązku dokumentacji transakcji wskazują, jak ważne są poprawna wycena oraz zachowanie rynkowego charakteru wymiany. Błędnie dokonana wycena mogłaby wskazywać, iż dokumentacja nie jest konieczna, co mogłoby wiązać się z odpowiedzialnością karno-skarbową (Dz.U. 1999 Nr 83 poz. 930).

4. Metody oceny rynkowości cen transferowych

W związku z koniecznością poprawnej oceny rynkowości cen transferowych ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych wyróżnia pięć różnych metod weryfikacyjnych (Chojnacka i in., 2019): metoda porównywalnej ceny niekontrolowanej, metoda ceny odsprzedaży, metoda koszt plus, metoda marży transakcyjnej netto oraz metoda podziału zysku. Warto zauważyć, iż nie jest to katalog zamknięty, a w sytuacjach ekstraordynaryjnych prawo dopuszcza stosowanie innych metod weryfikacji rynkowości transakcji pomiędzy podmiotami powiązаныmi.

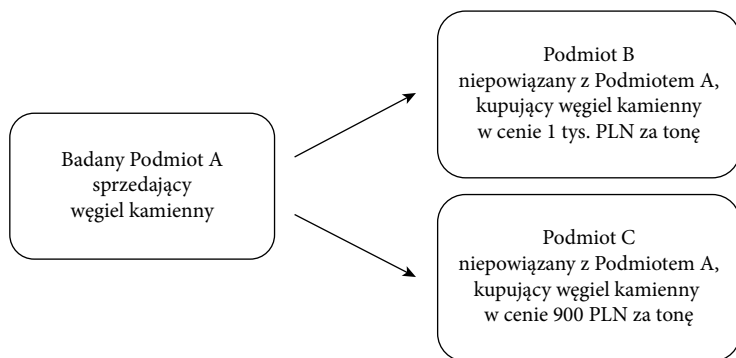
4.1. Metoda porównywalnej ceny niekontrolowanej (PCN)

Zgodnie z zapisami rozporządzenia regulującego kwestie weryfikacji cen transferowych metoda PCN opiera się na bezpośrednim porównaniu cen przedmiotu transakcji ustalonej pomiędzy podmiotami powiązаныmi z cenami za dany produkt ustalonymi pomiędzy podmiotami niepowiązаныmi. Ministerstwo Finansów rekomenduje wykorzystywanie tej metody w przypadku produktów niezróżnicowanych, takich jak np. surowce lub towary giełdowe (Ministerstwo Finansów, 2021). Zastosowanie w takich przypadkach metody PCN ogranicza ryzyko wpływu marki lub renomy danego podmiotu gospodarczego na cenę. Warto również zauważyć, iż pomimo wspomnianej bezpośredniości metody PCN występują przesłanki negatywne do jej zastosowania. Do przesłanek wykluczających możliwość zastosowania metody PCN należy zaliczyć sytuacje, w których niemożliwe jest: pozyskanie wiarygodnych danych porównawczych, dokonanie weryfikacji istotnych kryteriów porównywalności oraz dokonanie racjonalnie dokładnych korekt porównywalności i ich kwalifikacji (Ministerstwo Finansów, 2021). Sama metoda PCN może wystąpić w dwóch wariantach: porównaniu wewnętrznym i zewnętrznym (ValentiamGroup, 2021).

a) Porównanie wewnętrzne PCN

Porównanie wewnętrzne oznacza, że porównujemy wartość transakcji dotyczącej podobnego produktu pomiędzy podmiotem badanym a jego

podmiotem powiązaniem oraz pomiędzy podmiotem badanym a podmiotami niepowiązanymi (Ministerstwo Finansów, 2021). Zaletą wyboru tej metody jest zredukowanie zmiennej, jaką jest renowa danego przedsiębiorstwa oraz ewentualne koszty wytworzenia przedmiotu transakcji (w przypadku badania wewnętrznego czynniki te pozostają niezmiennie). Wadą może być m.in. ryzyko stosowania przez przedsiębiorstwo tzw. cen dumpingowych (Parlament Europejski, 2018), czyli cen poniżej kosztów wytworzenia produktu, które z założenia są cenami nierynkowymi. Wtedy porównywane transakcje z podmiotami niepowiązanymi mogą być również transakcjami niezgodnymi z warunkami panującymi na danym rynku. Jednocześnie, w przypadku porównania wewnętrznego konieczne jest, aby badany podmiot posiadał transakcje porównywalne z podmiotami niepowiązanymi (istnieje bowiem możliwość, że badany podmiot będzie obsługiwał podmioty powiązane). Rysunek 13.1 przedstawia przykładowe porównanie wewnętrzne.



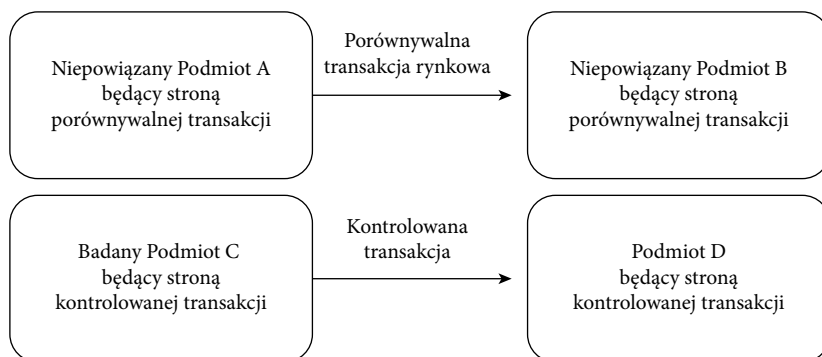
Rysunek 13.1. Przykład porównania wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Objaśnień podatkowych w zakresie cen transferowych*, 31.03.2021 r.

W przedstawionym schemacie widoczne jest, że podmiot C (podmiot powiązany), zakupił węgiel kamienny taniej niż podmiot B (podmiot niepowiązany). Taka sytuacja nie musi oznaczać nierynkowości ceny. Zgodnie z objaśnieniami Ministerstwa Finansów przy ocenie rynkowości należy brać pod uwagę, oprócz ceny, również inne warunki związane z transakcją, takie jak np. trudności geograficzne czy rozmiar zamówienia (Ministerstwo Finansów, 2021).

b) Porównanie zewnętrzne PCN

Jeżeli istnieją transakcje na rynku porównywalne do transakcji badanej, wtedy istnieje możliwość zastosowania porównania zewnętrznego PCN (rysunek 13.2), które opiera się na zestawieniu transakcji zawartych między różnymi podmiotami oraz transakcjami zawartymi między podmiotem badanym oraz podmiotem powiązaniem (Ministerstwo Finansów, 2021).



Rysunek 13.2. Przykład porównania zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Objasnień podatkowych w zakresie cen transferowych*, 31.03.2021 r.

4.2. Metoda ceny odsprzedaży

Kolejną metodą ustalania rynkowości cen transferowych jest metoda ceny odsprzedaży. Zgodnie z wytycznymi Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) metoda ceny odsprzedaży polega na porównaniu cen, po których produkt zakupiony od przedsiębiorstwa powiązanego jest odsprzedawany podmiotowi niezależnemu (OECD, 2010). W celu określenia rynkowości transakcji od tak przedstawionej ceny zostają odjęte marża ceny odsprzedaży oraz pozostałe koszty (np. opłaty celne) (Ministerstwo Finansów, 2021) i jeśli cena ta będzie taka sama jak pierwotnie, wtedy można mówić o tym, że została zachowana wartość rynkowa.

Badając rynkowość transakcji za pomocą metody ceny odsprzedaży, istnieje ryzyko narzucania przez przedsiębiorstwa wysokiej marży, tak aby zachować pozorną rynkowość kontrolowanej transakcji. Jednakże regulacje dotyczące cen transferowych określają również regulacje dotyczące marży. Marża stosowana podczas odsprzedaży musi być porównywalna z marżami stosowanymi przez dany podmiot podczas innych porównywalnych transakcji (Wokurka, 2022) lub z marżami stosowanymi na danym rynku w transakcjach innych przedsiębiorstw.

4.3. Metoda koszt plus

W odróżnieniu od wcześniejszych metod oceny rynkowości metoda koszt puls (nazywana wcześniej metodą odpowiedzialnej marży) zakłada rozbicie cen produktów na dwa elementy. Zgodnie z metodą koszt plus cena w transakcjach z podmiotami powiązanymi składa się z sumy bazy kosztowej oraz narzutu producenta (Ministerstwo Finansów, 2023). Podczas badania rynkowości cen

transferowych metodą koszt plus badaniu podlega sam narzut (przy założeniu, że baza kosztowa pozostaje stała). Poniższy wzór przedstawia sposób obliczenia narzutu w przypadku metody koszt plus.

$$\text{Narzut} = \frac{\text{Cena sprzedaży} - \text{Baza kosztowa}}{\text{Baza kosztowa}} = 100\%$$

Wzór 13.1. Wzór służący do obliczenia wysokości narzutu

Źródło: Ministerstwo Finansów: objaśnienia podatkowe w zakresie cen transferowych nr 6 – Metoda Koszt Plus, (2023).

W celu określania rynkowości cen transferowych narzut obliczony zgodnie ze wzorem powyżej należy porównać z marżami występującymi w podobnych transakcjach. Porównanie to może mieć zarówno charakter wewnętrzny (porównania narzutów stosowanych przez dany podmiot przy innych transakcjach) oraz charakter zewnętrzny (porównania narzutów stosowanych przed inne podmioty przy podobnych transakcjach). W celu jak najdokładniejszego określania realnych narzutów występujących na danym rynku należy dokonać zestawienia w przedziałach kwartylowych (Ministerstwo Finansów, 2023). Poniższy przykład 1 przedstawia zestawienie narzutu zastosowanego podczas kontrolowanej transakcji oraz przedziałów kwartylowych stosowanych w porównywalnych transakcjach.

Przykład 1. Ustalenie rynkowości transakcji

Baza kosztowa kontrolowanej transakcji: 50 000 000 PLN

Cena sprzedaży kontrolowanej transakcji: 52 500 000 PLN

Narzut kontrolowanej transakcji: 5%

W celu ustalenia zgodności cen transferowych z cenami rynkowymi zostało przeprowadzone zestawienie narzutów występujących w porównywalnych transakcjach pomiędzy podmiotami niepowiązanymi. Dane zostały przedstawione w zestawieniu międzykwartylowym z wyróżnioną medianą oraz wartościami minimalnymi oraz maksymalnymi.

Tabela 13.2. Przykładowy rozkład międzykwartylowy marży przy zastosowaniu metody koszt plus

Międzykwartylowy przedział marży EBIT w porównywalnych transakcjach	Wartość marży EBIT
Minimum	1,8%
I kwartyl	2,6%
Mediana	4,6%
III kwartyl	8,5%
Maksimum	12,4%

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione zestawienie międzykwartylowe wskazuje, że narzut w przypadku kontrolowanej ceny transferowej mieści się w III kwartylu, a więc daną transakcję można uznać za transakcję zachowującą warunki rynkowości.

4.4. Metoda marży transakcyjnej netto (MMTN)

Pomimo braku wymogu korzystania z określonej metody weryfikacji cen transferowych metoda marży transakcyjnej netto jest najczęściej stosowaną metodą przy transakcjach handlowo-dystrybucyjnych, jak i produkcyjnych oraz usługowych (Wokurka, 2022). Przez metodę marży transakcyjnej netto rozumie się metodę polegającą na określeniu wskaźnika finansowego, odzwierciedlającego relację marży zysku netto, jaką uzyskuje podmiot powiązany w transakcji kontrolowanej, do odpowiedniej bazy. W zależności od charakteru transakcji przez wspomnianą bazę należy rozumieć przychody, koszty oraz aktywa lub elementy przychodów, kosztów i aktywów (Ministerstwo Finansów, 2021).

Podobnie jak w przypadku bazy wybór właściwego wskaźnika finansowego jest pośrednio uzależniony od charakteru wykonywanej transakcji. Same wskaźniki finansowe należy podzielić na wskaźniki bazujące na przepisach o rachunkowości (opisane w załączniku do rozporządzenia TP) oraz na wskaźniki oparte na standardach międzynarodowych (Ministerstwo Finansów, 2021). Za jeden z najczęściej wykorzystywanych wskaźników finansowych uważa się wskaźnik EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) (Higson, 2013). Sam wskaźnik finansowy EBIT jest różnicą między przychodami ze sprzedaży a sumą kosztów stałych i kosztów zmiennych. Doprecyzowując, zgodnie z objaśnieniami podatkowymi dotyczącymi MMTN EBIT jest wykorzystywany do wyliczenia marży EBIT, która może być skutecznie zastosowana przy weryfikacji cen transferowych (Ministerstwo Finansów, 2021). Poniższy przykład 2 przedstawia wykorzystanie wskaźnika finansowego EBIT przy weryfikacji cen transferowych zgodnie z metodą marży transakcyjnej netto.

Przykład 2. Zastosowanie wskaźnika finansowego EBIT w MMTN

(przykładowa transakcja sprzedaży węgla kamiennego)

(S) – Ilość sprzedanych ton węgla kamiennego: 20 000

(J) – Cena jednostkowej tony węgla netto: 1 000 PLN

(KS) – Koszty stałe związane z transakcją: 8 000 000 PLN

(KZ) – Koszty zmienne rozłożone na jedną tonę: 550 PLN

$EBIT = (S*J) - KS - (S*KZ) = 20\ 000 * 1\ 000 - 8\ 000\ 000 - 20\ 000 * 550 = 1\ 000\ 000$

Marża EBIT = $(EBIT * 100\%) / \text{Całkowite przychody operacyjne} =$
 $= (1\ 000\ 000 * 100\%) / 20\ 000\ 000 = 5\%$

Obliczona marża EBIT może być zastosowana do określania, czy kontrolowana transakcja jest rynkowa. W celu oznaczenia rynkowości kontrolowanej transakcji należy porównać ją z podobnymi transakcjami występującymi między podmiotami niepowiązanymi.

Tabela 13.3. Przykładowy międzykwartyłowy rozkład marży przy zastosowaniu wskaźnika marży EBIT

Międzykwartyłowy przedział marży EBIT w porównywalnych transakcjach	Wartość marży EBIT
Minimum	1,06%
I kwartyl	2,64%
Mediana	5,04%
III kwartyl	7,68%
Maksimum	12,64%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Objaśnień podatkowych w zakresie cen transferowych nr 4 – Metoda marży transakcyjnej netto*.

Zgodnie z przedstawionym w tabeli międzykwartyłowym podziałem wartości marży EBIT, marża kontrolowanej transakcji mieści się w drugim kwartylu, więc może być uznana za rynkową.

4.5. Metoda podziału zysku

Metoda podziału zysku polega na określeniu łącznego zysku (lub straty) wypracowanego przez podmioty powiązane w ramach transakcji kontrolowanej oraz podziale przychodów z transakcji w taki sposób, w jaki dokonałyby tego podmioty niepowiązane. Podziału zysku (lub straty) następuje na podstawie analizy rezydualnej lub analizy udziału (Wokurka, 2022).

a) Analiza rezydualna

Analiza rezydualna opiera się na dwóch etapach weryfikacji rynkowości cen transferowych (Chojnacka i in., 2021). W pierwszym etapie każdej stronie transakcji przypisuje się taki minimalny zysk, jaki osiągnęłyby porównywalne podmioty niepowiązane. Jeśli kwota zysku po podziale jest mniejsza niż kwota rynkowego minimum, wtedy następuje proporcjonalne pomniejszenie zysku każdej ze stron (Chojnacka i in., 2021). W drugim etapie następuje korekta zysku zakładająca, że w sytuacjach wolnorynkowych na transakcję mają wpływ takie elementy, jak m.in.: podział ryzyka gospodarczego i odpowiedzialności stron transakcji, rozmiar zaangażowanych aktywów oraz wartości zaangażowanych dóbr materialnych (Świetła, 2005). Jeśli po uwzględnieniu tych elementów otrzymane zyski przez poszczególne podmioty byłyby akceptowalne w transakcjach między podmiotami niepowiązanymi, można wtedy uznać transakcję za rynkową.

b) Analiza udziału

Analiza udziału opiera się na przesłankach subiektywnych i służy uzasadnieniu względnej wartości działań podjętych w celu osiągnięcia przychodu transakcyjnego (Świetła, 2005). W przypadku tej metody kluczowa dla analizy rynkowości transakcji jest analiza funkcjonalna, na którą składają się m.in. opisy pełnionych przez daną stronę funkcji, ponoszonego ryzyka oraz zaangażowanych aktywów (Chojnacka i in., 2021). Pomimo braku jednego obiektywnego wzoru matematycznego stosowanego w analizie funkcjonalnej, to właśnie za jej pośrednictwem należy wykazać, że kontrolowana cena transferowa jest ceną rynkową (Świetła, 2005).

5. Odpowiedzialność karno-skarbowa i podatkowa związana z cenami transferowymi

Polski Kodeks karny skarbowy oraz Ordynacja podatkowa zakładają istnienie odpowiedzialności zarówno za stosowanie cen nierynkowych w transakcjach między podmiotami powiązаныmi, jak i za brak wymaganej dokumentacji.

Odpowiedzialność karno-skarbowa związana z cenami transferowymi

Jedną z głównych regulacji dotyczących cen transferowych zawarta jest w art. 56c Kodeksu karnego skarbowego (Dz.U. 1999 Nr 83 poz. 930). Zgodnie z zapisami KKS jeżeli osoba odpowiedzialna za sporządzenie dokumentacji cen transferowych nie wypełni tego obowiązku, popełnia przestępstwo karno-skarbowe, zagrożone karą grzywny do 720 stawek dziennych. Ponadto KKS zakłada również odpowiedzialność za nieprzedstawienie organom podatkowym lokalnej dokumentacji cen transferowych oraz za złożenie deklaracji niezgodnej ze stanem rzeczywistym. Zgodnie z art. 80e KKS takie postępowanie jest przestępstwem karno-skarbowym, za którego popełnienie grozi kara do 720 stawek dziennych (Dz.U. 1999 Nr 83 poz. 930).

Mówiąc o odpowiedzialności karno-skarbowej, należy wskazać, kto będzie odpowiedzialny za złamanie przepisów KKS. Zgodnie z art. 9 KKS (Dz.U. 1999 Nr 83 poz. 930) odpowiedzialność związana z brakiem wymaganej lokalnej dokumentacji cen transferowych spoczywa na zarządzie spółki. Natomiast w przypadku złożenia dokumentacji cen transferowych, która jest niezgodna ze stanem rzeczywistym, odpowiedzialność może spoczywać również na osobach faktycznie odpowiedzialnych za sporządzenie dokumentacji (np. główny księgowy) (Dz.U. 1999 Nr 83 poz. 930).

Sankcje podatkowe wynikające z naruszenia przepisów o cenach transferowych

Tabela 13.4. Wysokość sankcji podatkowych w zależności od popełnionego naruszenia

Wysokość podatku nakładanego w przypadku naruszenia przepisów	Rodzaj naruszenia przepisów
10% sumy nienależnie wykazanej lub zawyżonej straty podatkowej i niewykazanego w całości lub w części dochodu	Niewłaściwie zaniżony dochód lub niewłaściwie zawyżona strata
20% sumy nienależnie wykazanej lub zawyżonej straty podatkowej i niewykazanego w całości lub w części dochodu	Gdy wartość niewłaściwie zaniżonego dochodu lub niewłaściwie zawyżonej straty przekracza 15 000 000 PLN lub gdy nie sporządzono dokumentacji cen transferowych
30% sumy nienależnie wykazanej lub zawyżonej straty podatkowej i niewykazanego w całości lub w części dochodu	Gdy jednocześnie wartość zaniżonego dochodu lub zawyżonej straty przekracza 15 000 000 PLN oraz nie złożono dokumentacji cen transferowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ordynacja podatkowa* (Dz.U. 1997 Nr 137 poz. 926, art. 58b i 58c).

Sankcje podatkowe w zakresie cen transferowych są regulowane przez ustawę *Ordynacja podatkowa*. Zgodnie z art. 58b i 58c wskazanej ustawy (Dz.U. 1997 Nr 137 poz. 926), w zależności od naruszenia, jakiego dopuścił się podatnik (przedsiębiorstwo), nakładany jest podatek od dochodu o określonej wysokości.

6. Podsumowanie

Konieczność sporządzenia dokumentacji cen transferowych wynika z przepisów podatkowych, w szczególności z *Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych* (Dz.U. 1992 Nr 21 poz. 86). Sama dokumentacja cen transferowych służy wykazaniu tego, że transakcja między podmiotami powiązаныmi zachowała warunki rynkowości. Do określenia rynkowości cen transferowych stosuje się pięć metod, przy czym należy zauważyć, że nie jest to katalog zamknięty i w zależności od charakteru transakcji mogą być wykorzystane również inne metody oceny rynkowości. Do głównych metod weryfikacji cen transferowych należą: metoda porównywalnej ceny kontrolowanej, metoda ceny odsprzedaży, metoda koszt plus, metoda marży transakcyjnej netto oraz metoda podziału zysku. Brak dokumentacji cen transferowych lub nieprawidłowo sporządzona dokumentacja są podstawą do nałożenia kary zgodnie z Kodeksem karnym skarbowym oraz mogą skutkować nałożeniem dodatkowych obowiązków podatkowych (Dz.U. 1999 Nr 83 poz. 930) (Dz.U. 1997 Nr 137 poz. 926), dlatego ze względu na wysokie kary kluczowe dla przedsiębiorstw powinno być poprawne zastosowanie przepisów o cenach transferowych.

Bibliografia

1. Chojnacka, A., Gorczyca, K., Malarek-Penkala, K., Palmowska, M., Stamblewska-Urbaniak, E., Sznitowski Z. (2019). *Rekomendacje Forum Cen Transferowych dotyczące hierarchii stosowania metod weryfikacji cen transferowych i wyboru najbardziej odpowiedniej metody*, Forum Cen Transferowych.
2. Chojnacka, A., Gorczyca, R., Malarek-Penkala, K., Murawska, A., Palmowska, M., Sokołowska, A., Stamblewska-Urbaniak, E., Seliga-Kret, M., Szarpak, H. (2021). *Rekomendacje Forum Cen Transferowych dotyczące opisu metody podziału zysku*, Forum Cen Transferowych.
3. Higson, C. (2013). *The cult of EBITD*. (1 kwietnia 2013). London Business School. <https://www.london.edu/think/the-cult-of-ebitda> (data dostępu: 28.09. 2023).
4. Janiak, M. (2023). *Terminy na sporządzenie dokumentacji cen transferowych za 2022 r. Kiedy należy sporządzić dokumentację cen transferowych i kto musi tego dokonać*, (17 maja 2023).Deloitte. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/tax/articles/Terminy-na-sporzadzenie-dokumentacji-cen-transferowych.html>. (data dostępu: 27.09. 2023).
5. Lipka, K. (2023). *Ceny transferowe. Standardy. Charakter prawny. Mechanizmy tworzenia*, Wolters Kluwer Polska.
6. Ministerstwo Finansów (2021): *Objaśnienia podatkowe w zakresie cen transferowych nr 4 – Metoda marży transakcyjnej netto*. <https://www.podatki.gov.pl/media/7420/objasnienia-podatkowe-mmtn-01-12-2021.pdf>. (data dostępu: 27.09.2023).
7. Ministerstwo Finansów (2021): *Objaśnienia podatkowe w zakresie cen transferowych nr 3 – Metoda porównywalnej ceny niekontrolowanej*. <https://www.podatki.gov.pl/media/6901/objasnienia-podatkowe-w-zakresie-cen-transferowych-z-31-marca-2021-r-nr-3-mpcn.pdf>.(data dostępu: 27.09.2023).
8. Ministerstwo Finansów, (2023): *Objaśnienia podatkowe w zakresie cen transferowych nr 6 – Metoda Koszt Plus*. <https://www.podatki.gov.pl/media/9578/objasnienia-podatkowe-koszt-plus.pdf>. (data dostępu: 27.09.2023).
9. Redakcja Portalu Podatkowego. (2023). *ABC Cen Transferowych*. Ministerstwo Finansów.(13 lipca 2023). <https://www.podatki.gov.pl/ceny-transferowe/abc-cen-transferowych/>. (data dostępu: 27.09.2023).
10. Świetla, K. (2005). Metody zysku transakcyjnego (podziału zysków, marży transakcyjnej netto) w budowie cen transferowych. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 674.
11. Trocińska, A. (2022). *Transakcje z podmiotami powiązаныmi – co warto wiedzieć* (21 kwietnia 2022). Infor. <https://ksiegowosc.infor.pl/podatki/cit/cit/ceny-transferowe/5456541,Transakcje-z-podmiotami-powiazanymi-Ceny-transferowe.html>. (data dostępu: 27.09.2023).
12. *Ustawa Kodeks karny skarbowy*, (Dz.U. 1999 Nr 83 poz. 930).
13. *Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych*, (Dz.U. 1992 Nr 21 poz. 86).
14. *Ustawa o rachunkowości*, (Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591).
15. *Ustawa Ordynacja podatkowa*, (Dz.U. 1997 Nr 137 poz. 926).

16. Valentiam Group. (2021). *The Comparable Uncontrolled Price (CUP) Method: How It Works*. <https://www.valentiam.com/newsandinsights/comparable-uncontrolled-price>. (15 lutego 2021). (data dostępu: 27.09.2023).
17. Wokurka, K. (2022). *Jakimi metodami podatnik powinien ustalać i weryfikować ceny transferowe?*. (6 września 2022). Deloitte. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/tax/articles/jakimi-metodami-podatnik-powinien-ustalac-i-weryfikowac-ceny-transferowe.html>. (data dostępu: 27.09.2023).

Teorie i praktyki motywowania pracowników w zwinnej organizacji¹

Maria Kocot, Damian Kocot

1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje zostały postawione przed koniecznością funkcjonowania w nieprzewidywalnych i turbulencyjnych warunkach rynkowych. Muszą one stawić czoła różnym wyzwaniom, takim jak: narastająca konkurencja, gwałtowne tempo wdrażania innowacji, rosnące wymagania ze strony klientów oraz nieustanna presja w zakresie konieczności podwyższenia jakości swoich produktów i usług. Stąd tak istotne jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi w zwinnej organizacji. Bardzo ważną częścią zarządzania pozostaje motywowanie pracowników. Motywacja jest kluczowym elementem dobrze funkcjonującej organizacji, w której zmotywowany pracownik wykonuje swoją pracę z większym zaangażowaniem i oddaniem. Ukształtowanie efektywnie działającego systemu motywacyjnego należy uznać za podstawę działalności zwinnej organizacji.

W rozdziale przedstawiono teorie i praktyki motywowania pracowników w zwinnej organizacji. W tym celu omówiono istotę zwinnej organizacji i problematykę motywowania w niej pracowników. Wizualizacją przedstawionego problemu jest autorski, teoretyczny model motywowania pracowników w zwinnej organizacji.

2. Istota zwinnej organizacji

W literaturze przedmiotu istnieją różne koncepcje pojmowania zwinności organizacyjnej. Można ją traktować w kategorii błyskawicznej odpowiedzi

¹ Publikacja finansowana przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

organizacji na głębokie, nieprzewidywalne i zarazem niekontrolowane zmiany otoczenia rynkowego. Turbulencje te dały impuls do tworzenia funkcji zmian w otoczeniu bliższym i dalszym. Współczesna organizacja, dążąc do przetrwania w środowisku biznesowym, zmuszona jest wykreować zdolności do strategicznej odpowiedzi na pojawiające się wyzwania otoczenia biznesowego (Morgeson, Campion, 2006; Kathuria, Partovi, 2009).

Niektórzy autorzy pojmują zdolność organizacyjną jako umiejętność szybkiego dostarczania produktu, całkowicie dostosowanego do potrzeb i oczekiwań klienta. Zwinność organizacyjna pojmowana jest w kategorii dynamicznej, a organizacją zwinną nazwana jest ta, która reaguje błyskawicznie na szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu. Szanse rozumiane są jako sytuacje szybko przemijające, stąd ich błyskawiczne wykorzystanie oznacza osiągnięcie pożądaných skutków i zamierzonych przez organizację celów (Cross i in., 2021; Edmondson, Gulati, 2021).

Zwinnością organizacyjną można również określić umiejętność zdobywania przewagi konkurencyjnej dzięki inteligentnemu, szybkiemu i zarazem proaktywnemu dostrzeganiu szans i reagowaniu na zagrożenia. Zwinne organizacje powinny koncentrować się na rozwoju wewnętrznym i poszukiwać nieustannie nadarżających się okazji rynkowych pojawiających się w otoczeniu biznesowym (Trzecieliński, 2007; Nowosielski, 2012).

Zwinna organizacja to taka, która potrafi wyrobić tak zwane systemy wczesnego ostrzegania, pozwalające na identyfikację zagrożeń i dostrzeganie słabych stron organizacji, aby w porę odpowiednio zareagować. Organizacja może odpowiedzieć poprzez nawiązanie współpracy z dostawcami i zarazem z konkurentami. Zatem zwinność może być pojmowana w kategorii zdolności efektywnej, czyli przynoszącej zysk i odpowiedzi na wymagania klienta (Bessanti in., 1999).

Zwinność organizacyjną można pojmować również w kategorii umiejętności zarządzania personelem, który powinien wykreować cechy zwinne (Fraser, 1995).

Można stwierdzić, że zwinność organizacyjna to również umiejętność odpowiedniego pobudzania pracownika, tak by wykonywał on swoją pracę w sposób jak najbardziej wydajny i przynoszący jak największe korzyści organizacji (Dey i in., 2020).

3. Motywacja jako istotny element zarządzania organizacją – teorie motywacji

Zasoby ludzkie są trzonem rozwoju każdej organizacji. We współczesnych czasach, w warunkach turbulencje zmieniającego się otoczenia rynko-

wego i wzrastającej konkurencyjności, pracownicy obdarzeni unikalnymi umiejętnościami i kompetencjami są najcenniejszym zasobem każdej organizacji. W celu efektywnego podnoszenia wartości zasobów ludzkich trzeba nieustannie wdrażać odpowiedni dla każdej organizacji proces zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawę zarządzania zasobami ludzkimi stanowi system motywowania pracowników. Zatem niezbędną kwestią, która prowadzi do wykorzystania posiadanych przez zasoby kadrowe umiejętności, a co za tym idzie zagwarantowania organizacji silnej pozycji na rynku, jest motywacja.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie różnych ujęć definicyjnych tego pojęcia. Zjawisko to interpretowane jest jako:

- zespół motywów postępowania człowieka (Kurczewska, 2010; Rowe, Nejad, 2009);
- wewnętrzny bodziec wpływający na ludzkie postępowanie oraz kierujący do osiągnięcia pożądanego celu (Jasiuk, 2006);
- stymulator mechanizmów przekształcanych w motyw (Jachris, 2008);
- zespół aktywności pobudzający człowieka do podejmowania pewnej aktywności (Bray i in., 2019; Cappelli, 2018);
- pobudzenie, aktywizowanie i uzasadnianie celowości działania ludzkiego (Kopertyńska, 2009);
- rezultat potrzeb, które nie zostały zaspokojone (Stabryła, 2006).

Na przestrzeni lat dokonano wielu badań empirycznych i analiz naukowych dotyczących stworzenia teorii motywacji. Jednakże nie opracowano wyczerpującej teorii motywacji danej jednostki. Temat ten wciąż jest zgłębiany, a dokonując szczegółowej analizy literatury przedmiotu, można spotkać takie czynniki motywacyjne, jak nagroda i kara, zachęta lub zniechęcenie oraz rywalizacja i współzawodnictwo (Zhen i in., 2021).

Do teorii motywacji można zaliczyć teorię treści opierającą się na potrzebach indywidualnych. Są one głównym motorem postępowania każdej jednostki. Według tego ujęcia odczuwanie potrzeb motywuje człowieka do zachowań pozwalających na ich całkowite albo choćby częściowe zaspokojenie (Karaś, 2003).

Teorie treści motywacji mają na celu próbę weryfikacji następujących problemów: wyszczególnienie potrzeb, do których zaspokojenia pracownicy będą dążyli w procesie pracy oraz znalezienie czynników skłaniających personel do większej aktywności. Teorie treści motywacji zakładają, iż pracownik obdarzony jest wewnętrznymi potrzebami, a motywacja ma pomóc w ich zaspokojeniu (Sallnäs, Björklund, 2020; García-Granero i in., 2020).

Kolejną koncepcją jest teoria treści Davida McClellanda, zwana również teorią trzech potrzeb lub trychotomii potrzeb. Jest ona bezpośrednio związana

z kierownictwem oraz przedsiębiorczością i skupia się na potrzebach odczuwanych oraz zaspokajanych w miejscu pracy. Do potrzeb tych należy zaliczyć potrzebę osiągnięcia, potrzebę władzy oraz potrzebę przynależności. McClelland wyszedł z przekonania, że pracownicy uczą się potrzeb przez doświadczenia. W związku z tym postanowił zbadać cechy ludzi, którzy prezentują najwyższy poziom motywacji do pracy (Gick, Tarczyńska, 1999). Cechy te można nazwać zwinnymi.

Do teorii treści należy także rozpowszechniona koncepcja Masłowa ujmująca podstawowe ludzkie potrzeby w sposób hierarchiczny, klasyfikując je od potrzeb niższego rzędu do potrzeb wyższych. Teoria ta głosi, że zaspokojenie potrzeb podstawowych, nazwanych potrzebami niższego rzędu, staje się warunkiem koniecznym do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. Kiedy wszystkie potrzeby nie są zaspokojone, w ludzkim organizmie będą przeważały potrzeby fizjologiczne. Natomiast wszystkie inne potrzeby albo przestają istnieć, albo zostają zepchnięte na plan dalszy. Zatem teoria potrzeb Masłowa rozróżnia dwie grupy potrzeb, które są ujęte w tak zwanej piramidzie potrzeb. Wśród nich znajdują się potrzeby niższego rzędu, czyli potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, potrzeby wyższego rzędu, czyli potrzeby przynależności i potrzeby uznania oraz samorealizacji (Krupski, 2008).

Z teorii Masłowa wynika, że motywacją do podjęcia działania jest wola zaspokojenia potrzeby, z kolei jej zrealizowanie prowadzi do ujawnienia się kolejnej. Kierując się tą zależnością, jednostka nigdy nie będzie całkowicie nasycona i zawsze będzie posiadać motywację (Gick, Tarczyńska, 1999).

Warto przytoczyć również dwuczynnikową teorię F. Herzberga, nazwaną również teorią motywatorów i czynników higieny. Model tejże dwuczynnikowej teorii był rezultatem badań dotyczących zadowolenia oraz niezadowolenia z pracy. Według tej teorii, w miejscu pracy istnieją takie czynniki, który przynoszą satysfakcję z pracy, lecz również i takie, które ją odbierają. Koncepcja ta opiera się na potrzebach, podkreślając rolę dwóch grup czynników motywujących. Do pierwszej z nich należą motywatory, uznawane za bodźce o najważniejszym znaczeniu. Przyjmują one charakter wewnętrznych właściwości pracy, z kolei ich priorytetem jest motywowanie do realizowania obowiązków zawodowych oraz kształtowanie właściwych postaw pracowniczych. Motywatorami są tutaj: odpowiedzialność, szacunek do pracy, uznanie ze strony innych osób i rozwój zawodowy (Schultz, Schultz, 2002).

Do drugiej grupy czynników należą uznawane za mniej ważne czynniki higieny. Są to warunki pracy, interakcji oraz stosunki międzyludzkie, wynagrodzenia oraz rodzaj świadczeń socjalnych. Bodźce te pozostają odpowiedzialne za niezadowolenie z pracy. Według tej teorii czynniki higieny mają za zadanie zredu-

kowanie stanu niezadowolenia. Jednakże nie jest to równoznaczne z wpływem na podniesienie wydajności. Aby podnieść satysfakcję pracownika z pracy, trzeba użyć czynników motywujących. Będą one wpływać na wzrost wydajności pracy. Z kolei, kiedy pracownicy nie będą zadowoleni, zastosowanie motywatorów nie będzie przynosiło oczekiwanych rezultatów. Herzberg udowodnił, iż bardziej prawdopodobne jest, że czynniki tkwiące w samej pracy staną się źródłem motywacji bardziej niż czynniki zewnętrzne, które stanowią raczej potencjalne źródło demotywacji (Karney, 1998).

Teoria wysunięta przez Herzberga umożliwiła sformułowanie postulatu o dwufazowości procesu motywowania. W pierwszej fazie tego procesu trzeba zapewnić pracownikowi czynniki mniej istotne, czyli czynniki higieny. Ich celem jest wyeliminowanie niezadowolenia. W drugiej fazie niezbędne stanie się uruchomienie pełnowartościowych motywatorów. Oznacza to, że należy stworzyć personelowi warunki do uzyskania realnych osiągnięć (Zhen i in., 2021). Trzeba przy tym pamiętać o zapewnieniu wyrazów uznania, tworzeniu perspektyw awansu i rozwoju, co jest wyznacznikiem zwinnej organizacji.

Herzberg wykazał, że ważnym czynnikiem motywującym do pracy są płace, ale nie jest to jedyny czynnik. Należy zadbać o to, by pracownicy wykształcili w sobie odpowiednie cechy, które pozwolą im na odczuwanie satysfakcji z pracy (Cappelli, Tavis, 2018). Cechy są atrybutami charakteryzującymi zwinnych pracowników.

Ważne miejsce wśród teorii treści zajmuje koncepcja Alderfera. W pewnym stopniu można uznać ją za analogiczną do teorii potrzeb Masłowa. Jednakże teorie te różnią się między sobą tym, że Alderfer ogranicza się tylko do trzech potrzeb, a do ich zaspokojenia powinien dążyć pracownik. Wśród potrzeb tych znajdują się: potrzeba istnienia – czyli pożywienia i fizycznego bezpieczeństwa; potrzeba więzi społecznych w przedsiębiorstwie; potrzeba rozwoju i doskonalenia zawodowego pracy (Cappelli, Tavis, 2018).

Warto zauważyć, że cechami tymi są obdarzeni zwinni pracownicy. Ponadto teoria ta głosi, iż występuje możliwość jednoczesnej realizacji potrzeb z różnych poziomów. Nie tłumaczy jednak, jaka jest geneza tych potrzeb, jak ewoluują w czasie oraz jakie sprzężenia między nimi zachodzą.

Ważne miejsce wśród koncepcji procesów motywowania zajmuje teoria oczekiwań Vrooma, która głosi, iż pracownicy podejmują się wykonywania zadań, które będą przynosić im określone korzyści, takie jak premia czy awans zawodowy. Według tej teorii nagradzanie wpływa na działanie pracownika tylko wtedy, kiedy w opinii pracownika nagradzany rezultat jest dla niej realny do osiągnięcia. Teoria ta odcina się od wyliczenia kwestii motywujących. Pozostaje skupiona na rozstrzygnięciu problemu wyboru pewnych zachowań. Zatem

pracownik będzie skłonny do działania w pewien sposób na podstawie oczekiwań, że ta praca wywoła określony rezultat, który okaże się dla niego godny pożądaniami. Vroom stoi na stanowisku, iż motywacja determinowana jest dwoma czynnikami: silnym pragnieniem czegoś oraz oczekiwaniem prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia (Bray i in., 2019).

Inne założenia w stosunku do wyżej przytaczanej teorii przyjmuje teoria słuszności. Autorem tej koncepcji jest J. Stacey Adams. Akcentuje ona pojęcie sprawiedliwości i zjawisko dysonansu poznawczego. Zakłada, że jednostka zawsze będzie dokonywała oceny, kierując się względami sprawiedliwości nagród uzyskanych za efekty pracy oraz nakładów koniecznych do uzyskania wyników. Według tej teorii pracownik nie będzie nigdy dokonywał oceny rezultatów swojej pracy w izolacji, ale będzie porównywał je z wynikami innych pracowników. Pracownicy dokonują porównań wielkości ponoszonych nakładów z wielkością nakładów, które będą ponoszone przez innych. W momencie, gdy uznają, że wyniki tego porównania są niesprawiedliwe, mogą uruchomić działania, które będą dążyły do zmniejszenia tej niesprawiedliwości. W teorii tej założono, iż motywacją do podjęcia działania jest wola zaspokojenia potrzeby, z kolei jej zrealizowanie prowadzi do ujawnienia się kolejnej. Kierując się tą zależnością, jednostka nigdy nie będzie całkowicie nasycona i zawsze będzie miała jakąś motywację do osiągnięcia pożądanego celu (Lenik, 2012).

Interesująca jest również teoria ustanawiania celów E. Locke'a. Podstawowym źródłem motywacji w tej koncepcji jest dążenie do osiągnięcia wyznaczonego celu, traktowanego jako główny motywator i sprawiającego, że dany pracownik porównuje własne, aktualne predyspozycje do działania z wymaganymi do realizacji celu, a zakres, w jakim zatrudniony jest przekonany, że zrealizuje cel, będzie powodować, że go naprawdę osiągnie. Pracownik stanie się zwinny i zacznie pracować dłużej i intensywniej (Krupski, 2008).

Omawiając teorię procesów motywacji, należałoby także wspomnieć o cyklu wysokiego poziomu wykorzystania zadań. Wedle tej koncepcji cel wpływa na poziom jego wykonania. Można go uznać za zmienną zależną od rodzaju zadań oraz umiejętności i zdolności zatrudnionego. Motywacja zaś wzrasta wtedy, kiedy będą spełnione określone warunki, czyli zbudowanie skutecznego procesu motywacji jest możliwe tylko w organizacji, która będzie nosiła znamiona zwinnej i dążyła do zaangażowania pracownika w realizację celu, informowała pracownika o zbliżaniu się do celu poprzez sprzężenie zwrotne oraz umożliwiała pracownikowi własny rozwój (Bray i in., 2019).

Z kolei teoria autorstwa B.F. Skinnera stanowi próbę wyjaśnienia, jak skutki poprzedniego działania będą wpływać na zachowania w przyszłości. Zakłada ona, iż olbrzymie znaczenie oddziaływania na zachowanie pracownika przyjmuje

środowisko biznesowe, głównie tzw. „czynniki wzmacniające”. To z nimi łączą się rezultaty poprzednich zachowań. Wedle tej koncepcji, proces uczenia się sprawia, że rezultaty poprzednich zachowań wpływają na zachowanie w przyszłości, a menedżerowie są zobowiązani intensyfikować działania swoich pracowników przy pomocy nagród pieniężnych i niepieniężnych. Jednakże w organizacjach zwinnych powinny być stosowane zarówno wzmocnienia pozytywne, jak i negatywne. Praktykowanie kar może ograniczyć prawdopodobieństwo powtórzenia się w przyszłości niepożądanego zachowania pracownika w podobnych okolicznościach (Sallnäs, Björklund, 2020; García-Granero i in., 2020). Koncepcja ta głosi, że środowisko pracy ma uczyć swoich pracowników dobrej lub złej pracy. W środowisku pracy jednostka nabywa doświadczenia w obszarze wykonywania swoich obowiązków, wykształcenia dobrych relacji z innymi współpracownikami, współdziałania, punktualności i sumienności. Zatem organizacja musi wykształcić w sobie cechy zwinne, aby te zachowania pracowników uwypuklać.

Analiza powyższych teorii motywacji pozwala wysunąć następujące wnioski:

- główną rolę każdej organizacji zwinnej jest uwzględnianie potrzeb zatrudnionych w niej pracowników;
- zwinna organizacja powinna sprecyzować swoje cele i przedstawiać je personelowi;
- trzeba wyznaczyć i sprecyzować kryteria pomiaru efektów pracy;
- warto dokonywać systematycznej oceny zatrudnionego personelu;
- stopień trudności poszczególnych zadań musi być dostosowany do umiejętności konkretnego pracownika;
- należy dążyć do uzyskania harmonii pomiędzy celami organizacji zwinnej i celami zatrudnionych w niej pracowników;
- występuje duże prawdopodobieństwo, że pracownik będzie dokonywał porównań otrzymanego wynagrodzenia za swoją pracę z wynagrodzeniami innych;
- analogicznie: zatrudniony pracownik będzie porównywał rezultaty swojej pracy z efektami innych zatrudnionych;
- istotnym motywatorem pozostaje uzyskiwanie zadowolenia ze swojej pracy. Należy zatem uwypuklić w pracowniku zwinne cechy.

4. Praktyki motywowania pracowników

W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne praktyki motywowania pracowników. Są to czynniki, które mają na celu dążenie do osiągnięcia wysokiej motywacji zatrudnionych pracowników. Tworzą one system motywowania personelu (Penc, 2010; Pocztowski, 2003).

Praktyki te skłaniają pracowników do efektywnej i wydajnej pracy, jednocześnie mając za zadanie prowadzenie do wzrostu poczucia satysfakcji pracownika z wykonywanej pracy. Pominięcie lub niepełne uwzględnienie tych kwestii może doprowadzić do spadku motywacji do pracy. Analogicznie: umiejętne stosowanie praktyk motywacji wywoła pozytywną motywację pracownika (Cappelli, Tavis, 2018).

Wśród praktyk, które mają za zadanie pełnić tak ważną funkcję, znajdują się (Bartkowiak, 1999):

- motywowanie pracowników do lepszych osiągnięć;
- progresja pozycji społecznej w pracy;
- wzrost poziomu wiedzy i doświadczenia zawodowego pracownika;
- nakłanianie pracownika do objęcia szerszego zakresu obowiązków;
- wzrost poczucia odpowiedzialności pracownika;
- wpływanie na wydajność pracownika w celu podjęcia przez niego coraz większego wysiłku;
- zagwarantowanie pracownikowi rozwoju zawodowego.

Warto zauważyć, że są to praktyki stosowane przez organizację zwinną, a umiejętne zastosowanie praktyk motywacyjnych doprowadzi do osiągnięcia zamierzonego zachowania pracownika w organizacji oraz będzie prawidłowo kształtować jego postawy zwinne.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się także różne instrumenty motywacji. Najczęściej dzieli się je na środki zachęty, środki perswazji i środowisko pracy. Spotyka się jeszcze inne podziały, które dzielą środki motywacyjne na środki przymusu, środki zachęty i środki perswazji (Stabryła, 1998).

Środki przymusu obejmują nakazy i zakazy, zobowiązania oraz powinności, które mają na celu dążenie do pożądanego zachowania w organizacji. Środki zachęty z kolei to obietnice dawane danemu pracownikowi. Będą obejmowały one zwykle bodźce materialne. Do środków perswazji zaliczyć należy instrumenty motywacyjne odwołujące się do motywacji wewnętrznej i zarazem stanowiące rezultat wzajemnej negocjacji lub konsultacji motywującego i motywowanego (Ściborek, 2004).

Inna klasyfikacja rozróżnia je wedle kierunków i zakresu oddziaływania. Pierwszy z wyszczególnionych kryteriów obejmuje motywatory pozytywne, do których należą nagrody wzmacniające zachowania pożądane. Obok motywatorów pozytywnych znajdują się również motywatory negatywne obejmujące różne kary stosowane w celu ograniczenia zachowań niepożądanych z punktu widzenia celów organizacji (Ściborek, 2004).

Innymi motywatorami są motywatory wewnętrzne, do których należą uznanie, rozwój i poczucie dokonania, oraz motywatory zewnętrzne, takie jak

płaca, wzrost motywacji w hierarchii służbowej i premia. Środki te wpływają na zachowanie zatrudnionego, a ich efekt jest długotrwały (Karaś, 2004).

Środki motywacyjne określane są również jako cechy sytuacji roboczej oraz system wartości i kwalifikacji pracownika. Wśród cech sytuacji roboczej wyodrębnia się systemy wynagrodzeń, skalę i metodykę oceny, jak również weryfikację pracownika, politykę socjalną i kulturę organizacyjną wraz ze środowiskiem pracy. System wartości z kolei oraz kwalifikacji pracownika buduje środowisko pracy kreowane przez postawy współpracowników i przełożonych. Najczęściej pracownicy pragną czuć się komfortowo podczas wykonywania swoich obowiązków i kształtować pozytywne relacje z innymi zatrudnionymi (Kozioł, 2012). Warto zauważyć, że takie relacje obowiązują w organizacji, która nosi znamiona zwinnej.

Spotyka się również podział środków motywacyjnych z punktu widzenia zakresu oddziaływania. Wedle tego rozróżnienia wyodrębnia się wewnętrzne oraz zewnętrzne czynniki oddziaływania. Wśród pierwszej grupy znajduje się prestiż, poczucie dokonania, rozwój oraz samodzielność. Do grupy środków zewnętrznych należą wzrost motywacji hierarchii służbowej, wyższa praca i awans oraz zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa (Penc, 2000).

Najbardziej powszechnie występującą klasyfikacją czynników motywacyjnych jest podział na płacowe środki motywacji pracowników i pozapłacowe środki takiej motywacji. Do tej pierwszej grupy należy wynagrodzenie za pracę, należące do najważniejszych bodźców finansowych. Płace są świadczeniami wypłacanymi obligatoryjnie, co najmniej raz w miesiącu. Wynagrodzenie wyznacza się odpowiednio do rodzaju, ilości oraz jakości świadczonej pracy. Z kolei pozapłacowe środki motywacji pracowników mają za zadanie rozwijać i utrwalić zdolności, kompetencje i umiejętności pracowników oraz pobudzić ich do jeszcze bardziej efektywnej pracy (Sajkiewicz, 2000).

Należy też zaznaczyć, iż w zwinnych organizacjach stosuje się specyficzne praktyki motywacyjne, które znacząco różnią się od tych, które można spotkać w tradycyjnych strukturach (Agarwal i in., 2012).

Autonomia to jedna z kluczowych praktyk stosowanych w zwinnych organizacjach. Przyznawana jest ona pracownikom, dając im większe pole do podejmowania decyzji i wpływania na własną pracę, co skutkuje większym poczuciem odpowiedzialności za realizowane zadania i zwiększa ich zaangażowanie (Deci i in., 2017). Jest to szczególnie istotne w kontekście wykorzystania potencjału pracowników i ich kreatywności.

Kolejną praktyką jest zwinna komunikacja i współpraca. W zwinnych organizacjach podkreśla się znaczenie otwartej komunikacji i bliskiej współpracy między członkami zespołu. Przyjmuje się, że taka postawa nie tylko zwiększa

zaangażowanie pracowników, ale również prowadzi do lepszego rozwiązania problemów i stymuluje innowacyjność (Highsmith, Cockburn, 2001).

Trzecią praktyką jest promowanie wzrostu i rozwoju. W zwinnych organizacjach stawia się na ciągłe uczenie się i rozwijanie umiejętności pracowników. Takie podejście pozwala pracownikom rozwijać się zarówno na poziomie osobistym, jak i zawodowym, co wpływa na ich satysfakcję z pracy i zadowolenie (Appelo, 2010).

Czwartym elementem są *feedback* i uznania. Zwinne organizacje często korzystają z regularnego i konstruktywnego *feedbacku* jako narzędzia motywacyjnego. Uznanie za dobrze wykonaną pracę i ciągła, konstruktywna informacja zwrotna przekładają się na poczucie, że praca jest doceniana (Kukenberger i in., 2015).

Co istotne, nie ma uniwersalnej „najlepszej” strategii motywacyjnej. Efektywne strategie powinny być dostosowane do specyficznych potrzeb i celów organizacji, a także do unikalnych cech pracowników (Duhigg, 2016). Stąd praktyki motywacyjne w zwinnych organizacjach powinny być elastyczne i ciągle dostosowywane do zmieniających się warunków i potrzeb pracowników.

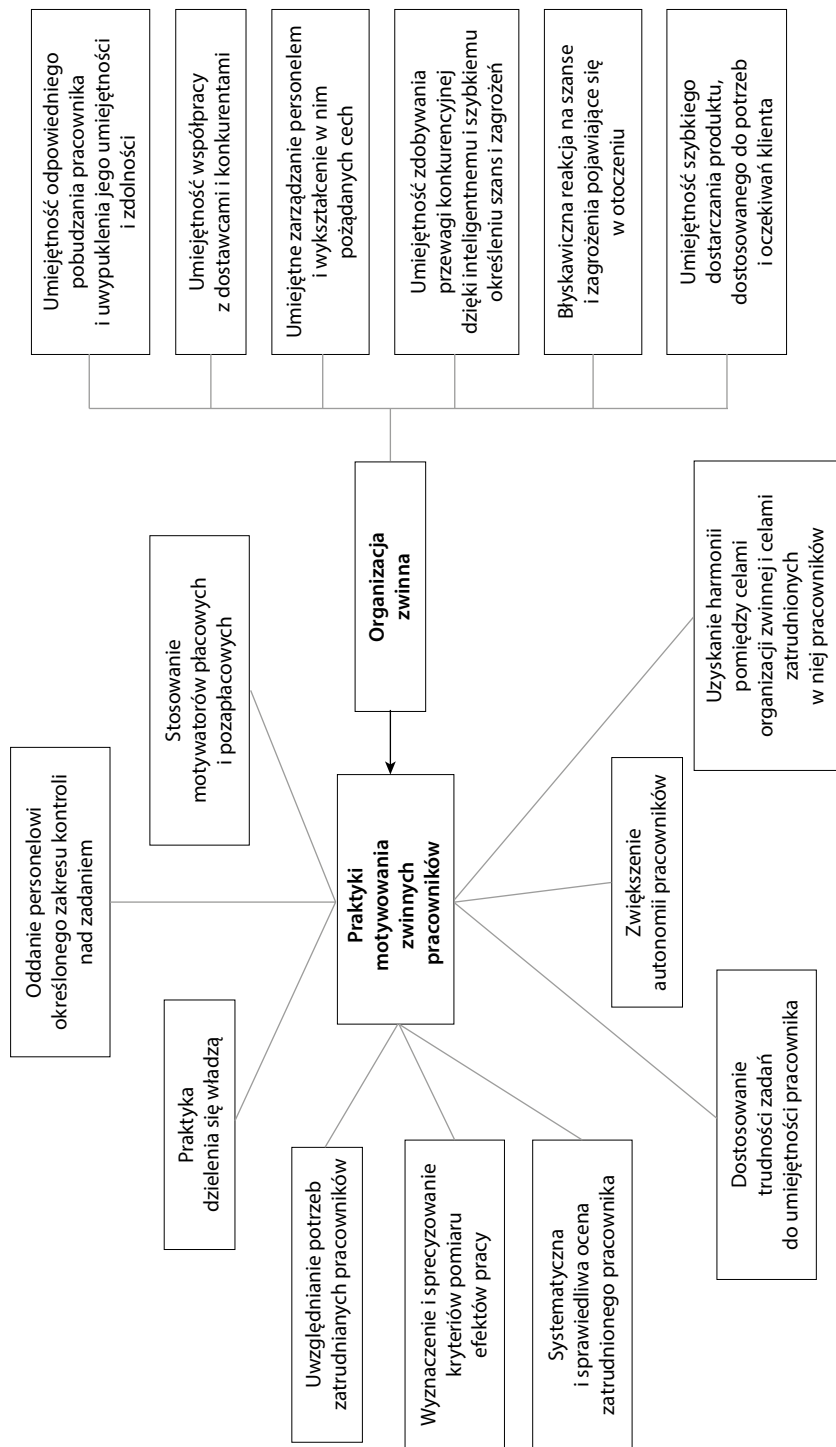
5. Motywowanie pracowników w zwinnej organizacji – model teoretyczny

Przedstawione w niniejszym opracowaniu teorie i praktyki motywowania zasobów ludzkich w zwinnej organizacji omówiono w sposób ogólny. Jednakże taka analiza może przybrać charakter uniwersalny i utylitarny, pozwalający na zastosowanie jej do wybranej organizacji, która nosi znamiona zwinnej.

Przeprowadzona analiza teorii motywowania zasobów ludzkich pozwala na zobrazowanie determinantów, które wpływają na kształt funkcjonowania zwinnej organizacji. Rozważania te przedstawione zostały w autorskim modelu (rysunek 14.1) ukazującym, iż praktyki motywowania zwinnych pracowników implikują pożądany kształt organizacji i pozwalają nadać jej znamiona zwinnej. Atrybuty zwinnej organizacji wpływają na sukces w motywowaniu pracowników. Praktyki motywowania zwinnych pracowników przedstawione zostały w konfrontacji z cechami zwinnej organizacji, które stanowią równocześnie rezultat właściwego zarządzania zasobami ludzkimi.

Przyjmując zwinne podejście do zarządzania (rysunek 14.1), organizacje mogą skorzystać z następujących rekomendacji dotyczących praktyk motywowania pracowników:

1) Rozwijanie umiejętności i zdolności pracowników. W zwinnej organizacji kluczowe jest ciągłe doskonalenie umiejętności i zdolności pracowników. To podejście umożliwia adaptację do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, jednocześnie zwiększając zaangażowanie i motywację zespołów.



Rysunek 14.1. Model motywowania pracowników w zwinnej organizacji
 Źródło: opracowanie własne.

2) Promowanie współpracy z dostawcami i konkurentami. Zwinne organizacje powinny dążyć do budowania silnych i otwartych relacji z dostawcami oraz konkurentami. Wymiana wiedzy i doświadczeń może sprzyjać innowacyjności, a jednocześnie stymulować pracowników do dalszego rozwoju.

3) Efektywne zarządzanie personelem. Zwinne organizacje powinny skupiać się na elastycznym i odpowiednim zarządzaniu personelem, które stawia na pierwszym planie potrzeby i oczekiwania pracowników. Przyjazne środowisko pracy i pozytywne relacje między pracownikami są bardzo ważne w utrzymaniu wysokiej motywacji.

4) Zdobywanie przewagi konkurencyjnej. W zwinnej organizacji, szybka identyfikacja szans i zagrożeń może być silnym motywatorem dla pracowników. Pozwala to na skuteczne działanie w dynamicznym środowisku biznesowym i daje poczucie, że ich praca ma bezpośredni wpływ na sukces firmy.

5) Szybkie dostarczanie produktu. Agile podkreśla znaczenie szybkiego dostarczania wartości dla klienta. Ta praktyka nie tylko zwiększa satysfakcję klientów, lecz także motywuje pracowników, pokazując bezpośredni efekt ich pracy.

6. Praktyki motywowania pracowników w zwinnej organizacji – studium przypadku

Spotify, globalny lider w dziedzinie strumieniowego przesyłania muzyki, jest doskonałym przykładem firmy, która skutecznie implementuje zwinne metody zarządzania i motywacji pracowników (Kniberg, Ivarsson, 2012). Firma stosuje unikalny model zwinny, często określany jako Model Spotify, który koncentruje się na trzech kluczowych obszarach: autonomii zespołów, innowacji i ciągłym uczeniu się.

Autonomia zespołów jest głównym filarem modelu Spotify. Zespoły, zwane zespołami skramowymi, mają duże uprawnienia decyzyjne w swoim obszarze działania. Taka autonomia pozwala pracownikom na większą kreatywność i innowacyjność, a także zwiększa ich zaangażowanie i motywację (Moe i in., 2010).

W obszarze innowacji Spotify stawia na ciągłe eksperymentowanie i uczenie się na błędach. To podejście sprzyja kulturze innowacyjności i kreatywności, które są mocno motywujące dla pracowników. Pracownicy są zachęceni do podjęcia ryzyka i nauki na błędach, a nie unikania ich (Moe i in., 2010).

Ostatnim, ale nie mniej ważnym obszarem, jest ciągłe uczenie się. Spotify stawia na rozwój i kształcenie swoich pracowników poprzez różnorodne szkolenia, warsztaty i kursy. Taka inwestycja w rozwój pracowników nie tylko zwiększa ich kompetencje, ale również przyczynia się do ich satysfakcji z pracy i motywacji (Kniberg, Ivarsson, 2012).

Model Spotify jest dowodem na to, że zwinne metody zarządzania i motywacji pracowników mogą przynieść korzyści w skali globalnej i mogą być skutecznie stosowane w różnych branżach i kontekstach.

7. Zakończenie

Przedstawione w niniejszym artykule teorie i praktyki motywowania pracowników pozwalają na określenie czynników, które determinują osiąganie przez zatrudnionych pracowników pożądaných wyników, i jednocześnie na sklasyfikowanie ich pracy jako zwinnej. Rozważania teoretyczne umożliwiają wyciągnięcie wniosków będących kwintesencją dotychczasowych rozważań.

Oddziaływanie kadry zarządzającej na personel zatrudniony w organizacji powinno przybrać charakter interdyscyplinarny i obejmować szeroki zakres instrumentów, do których należą:

- uwzględnianie potrzeb zatrudnionych pracowników;
- wyznaczenie i sprecyzowanie kryteriów pomiaru efektów pracy;
- systematyczna i sprawiedliwa ocena zatrudnionego pracownika;
- dostosowanie trudności zadań do umiejętności pracownika;
- zwiększenie autonomii pracowników;
- uzyskanie harmonii pomiędzy celami organizacji i celami zatrudnionych w niej pracowników;
- stosowanie motywatorów płacowych i pozapłacowych;
- oddanie personelowi określonego zakresu kontroli nad zadaniem;
- stosowanie praktyki dzielenia się władzą.

Z pewnością motywowanie pracowników w zwinnej organizacji należy uznać za złożony element polityki personalnej. Jest to proces skomplikowany i trudny w skonstruowaniu w stosunku do indywidualnej organizacji, z racji tego, iż powinien uwzględniać jej kulturę organizacyjną oraz charakterystykę zatrudnionej w niej społeczności.

Jednakże proces ten może zostać z sukcesem prowadzony pod warunkiem wykształcenia w organizacji cech zwinnych, takich jak: umiejętność odpowiedniego pobudzania pracownika oraz uwypuklenia jego umiejętności i zdolności, umiejętność współpracy z dostawcami konkurentami, umiejętne zarządzanie personelem i wykształcenie w nim pożądaných cech, umiejętność zdobywania przewagi konkurencyjnej dzięki inteligentnemu i szybkiemu określaniu szans i zagrożeń, błyskawiczna reakcja na szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu i umiejętność szybkiego dostarczania produktu dostosowanego do potrzeb i oczekiwań klienta.

Na podstawie przedstawionego modelu teoretycznego motywowania pracowników w zwinnej organizacji oraz analizy studium przypadku firmy Spotify można wyszczególnić kluczowe zasady motywowania pracowników w zwinnej organizacji.

Po pierwsze, autonomia zespołów stanowi fundamentalną część skutecznej motywacji. Przekazanie zespołom większych uprawnień decyzyjnych prowadzi do zwiększenia zaangażowania pracowników, stymuluje kreatywność i innowacyjność. Pracownicy, posiadający możliwość wpływania na procesy i decyzje, czują się bardziej zaangażowani i motywowani do pracy.

Po drugie, zwinne organizacje powinny promować kulturę innowacyjności, zachęcając do ciągłego eksperymentowania i uczenia się na błędach. Takie podejście sprzyja twórczemu myśleniu, pozwala pracownikom podejmować ryzyko bez obawy o negatywne konsekwencje, co dodatkowo motywuje do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań.

Po trzecie, kluczowe jest inwestowanie w rozwój i kształcenie pracowników. Regularne szkolenia, warsztaty i kursy zwiększają kompetencje pracowników, a także przyczyniają się do ich satysfakcji z pracy, co jest silnym motywatorem do dalszego rozwoju i zaangażowania.

Wszystkie te praktyki mogą być z powodzeniem stosowane w zwinnych organizacjach różnych branż. Kluczowe jest jednak dostosowanie ich do specyfiki firmy i potrzeb pracowników. Bez względu na to, jakie metody są stosowane, najważniejsze jest, aby pracownicy czuli, że ich praca jest ceniona i że mają możliwość wpływania na swoje środowisko pracy.

Bibliografia

1. Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S., Bhargava, S. (2012). *Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement*. Career Development International.
2. Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley Signature Series (Cohn).
3. Bartkowiak G. (1999). *Psychologia zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
4. Bessant, J., Francis, D., Meredith, S., Kaplinsky, R., & Brown, S. (1999). Developing manufacturing agility in SME's. *International Journal of Technology Management*, 5, 34–45.
5. Bray, D.A., Reeves, M., Levin, S., & Harnoss, J.D. (2019). Adapt and thrive: How can business leaders best understand the complex interplay between companies, economies, and societies? *MIT Sloan Management Review*, 4(5), 1–23.
6. Cappelli P., Tavis A.(2018).HR goes agile. *Harvard Business Review*, 3, 4, 46–52.

7. Cross, R., Gardner, H.K., & Crocker, A. (2021). For an agile transformation, choose the right people: Identify your “hidden stars” and other vital players. *Harvard Business Review*, 3(4), 60–69.
8. Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
9. Dey, B.L., Yen, D., & Samuel, L. (2020). Digital consumer culture and digital acculturation. *International Journal of Information Management*, 51, 102–157.
10. Duhigg, C. (2016). *Smarter Faster Better: The Transformative Power of Real Productivity*. Random House.
11. Edmondson A.C., Gulati R. (2021). Agility hacks: How to create temporary teams that can bypass bureaucracy and get crucial work done quickly. *Harvard Business Review*, 11(12), 46–49.
12. Fraser J. (1995). Finite scheduling and manufacturing synchronization. *II E Solutions*, 2, 21–56.
13. García-Granero, E.M., Piedra-Muñoz, L., & Galdeano-Gómez, E. (2020). Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation. *Research Policy*, 49(8), 28–31.
14. Gick A., Tarczyńska M. (1999). *Motywowanie pracowników. Systemy, techniki*. Warszawa: Praktyka.
15. Highsmith, J., Cockburn, A. (2001). Agile software development: the business of innovation. *Computer*, 34(9), 120–127.
16. Jachris A. (2008). *Psychologia organizacji*. Warszawa: Difin.
17. Jasiuk-Pacaj J. (2006). Motywowanie do pracy – rozważania teoretyczne. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 3, 11, 61.
18. Karaś R. (2003). *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
19. Karney J.E. (1998). *Człowiek i praca, wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menadżerów.
20. Kathuria R., Partovi F. Y. (2009). Work force management practices for manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 18, 21–39.
21. Kniberg, H., Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile at Spotify*. InfoQ.
22. Kopertyńska M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i Praktyka*. Warszawa: PLACET.
23. Kozioł L. (2012). *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
24. Krupski R. (2008). *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
25. Kukenberger, M. R., Mathieu, J. E., Ruddy, T. (2015). A cross-level test of empowerment and process influences on members’ informal learning and team commitment. *Journal of Management*, 41(3), 987–1016.
26. Kurczewska A. (2010). *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowiek*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
27. Lenik P. (2012). *Motywatory pozapłacowe*. Warszawa: Difin.

28. Mankins, M., Garton, E. (2017). How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. *Harvard Business Review*. <http://www.redpointconsulting.co.za/wp-content/uploads/2018/11/How-Spotify-Balances-Employee-Autonomy-and-Accountability.pdf>.
29. Moe, N. B., Dingsøyr, T., Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480–491. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.11.004>.
30. Morgeson F. P., Campion M. A. (2006). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 589–612.
31. Nowosielski S. (2012). *Koncepcje zarządzania organizacją: problemy terminologiczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
32. Nycz T. (2011). *Wynagrodzenie za pracę*. Kraków: Arden.
33. Penc J. (2000). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: WPSB, Kraków.
34. Penc J. (2010). *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*. Warszawa: Difin.
35. Poczowski W. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
36. Rowe G. Nejad M.H. (2009). Strategic Leadership: Short-term Stability and Long – Term Viability. *Ivey Business Journal, Improving the Practice of Management*, 3 (12), 23–25.
37. Sajkiewicz A. (Red.). (2000). *Zasoby ludzkie w firmie*. Warszawa: Poltext, Warszawa.
38. Sallnäs U., Björklund M. (2020). Consumers’ influence on the greening of distribution—exploring the communication between logistics service providers, e-tailers and consumers, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 3, 11, 1177–1193.
39. Schultz P.D, Schultz E.S. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: PWN.
40. Ściborek Z. (2004). *Ludzie – cenny kapitał organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
41. Stabryła A. (1998). *Podstawy zarządzania firmą*. Kraków: Antykwa.
42. Stabryła A. (2006). *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
43. Trzecieliński S. (2007). *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*. Poznań: University of Technology.
44. Zhen J., Xie Z., Dong K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 3, 100–501.
45. Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 100–501.

Przegląd instrumentów wsparcia finansowego dla przedsiębiorstw turystycznych w latach 2018–2022 oferowanych przez Fundację Rozwoju Regionu Rabka (FRRR)

Franciszek Bolechowski

1. Wprowadzenie

Turystyka jest bardzo istotną dziedziną polskiej gospodarki, zarówno pod względem wielkości wkładu do PKB, jak i ilości miejsc pracy, które generuje. Specyfika tego sektora gospodarki powoduje, że większość podmiotów w niej działających to mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP). Z tego też faktu wynikają swoistego rodzaju bariery i ograniczenia wpływające na jej rozwój. Zarówno te o charakterze egzo-, jak i endogenicznym. W ostatnich latach do czynników najbardziej ograniczających rozwój przedsiębiorstw turystycznych, a co za tym idzie całości turystyki w Polsce, należy zaliczyć: pandemię wirusa SARS-Co-V2 i jej negatywne skutki, konflikty zbrojne oraz kryzysy gospodarcze w tym wzrost inflacji.

Jednym ze sposobów niwelowania negatywnych skutków dla rozwoju turystyki są instrumenty finansowe oferowane przez instytucje otoczenia biznesu i skierowane do przedsiębiorstw turystycznych.

Celem artykułu jest próba analizy rodzaju i efektywności instrumentów finansowych wspierających przedsiębiorstwa turystyczne znajdujące się w ofercie Fundacji Rozwoju Regionu Rabka (FRRR) – instytucji otoczenia biznesu z województwa małopolskiego, rozdysponowane przez nią w latach 2018–2022.

Do przeprowadzenia tak postawionego celu badawczego zastosowano metodę opartą na przeglądzie polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu z zakresu turystyki oraz wspierania przedsiębiorczości. Ponadto wykorzystano informacje pozyskane od FRRR zawierające dane o instrumentach finansowych wspierających przedsiębiorstwa turystyczne.

2. Znaczenie turystyki dla gospodarki

Turystyka bez wątpienia jest jedną z najważniejszych dziedzin światowej gospodarki. Jest ona generatorem nowych miejsc pracy (również w wielu pozaturystycznych gałęziach gospodarki) oraz czynnikiem wzrostu gospodarczego. Ponadto ma ona charakter stymulujący przedsiębiorczość. Dlatego też w literaturze przedmiotu mówi się często o funkcjach mnożnikowych turystyki, które związane są z przepływem rzeczowym i finansowym, obejmującym swym zasięgiem elementy środowiska przyrodniczego i kulturowego, które nie mogą być wykorzystane w innych celach gospodarczych (Kachniewska, Nawrocka, 2012).

Znaczenie turystyki doskonale ukazują raporty i zestawienia przygotowywane przez World Travel & Tourism Council (WTTC). Według nich turystyka w ujęciu globalnym stanowiła w 2022 r. 7,6% wkładu do światowego PKB. Jest to poziom większy o 22% w stosunku do roku poprzedniego, ale wciąż o 23% poniżej poziomu z roku 2019. Tym samym światowy przemysł turystyczny wygenerował w 2022 r. 22 mln nowych miejsc pracy (wzrost o 7,9% w stosunku do roku 2021; 11,4% poniżej poziomu z 2019 r.). Analizując krajowe wydatki odwiedzających, widoczny jest wzrost o 20,4% w stosunku do 2021 r. oraz 14,1% poniżej poziomu z 2019 r. Natomiast wydatki turystów zagranicznych wzrosły w 2022 r. o 81,9 % w porównaniu z rokiem poprzednim i są niższe o 40,4% niż w 2019 r. (WTTC, 2023).

Na podstawie powyższych danych widoczny jest fakt odrabiania strat spowodowanych przez pandemię wirusa SARS-Co-V2, który istotnie wpłynął na ograniczenie podróżowania, generując duże straty w turystyce. Ważnym elementem stymulowania rozwoju turystyki jest wspieranie przedsiębiorstw turystycznych. W Polsce 99,8% wszystkich przedsiębiorstw stanowią te należące do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (PARP, 2022). Warto również zwrócić uwagę, że działania wspierające przedsiębiorczość w poszczególnych branżach gospodarki generują różne korzyści (Barbero i in., 2014), a odpowiednio dobrane narzędzia wspierające powinny być dopasowane do wyzwań strategicznych danego przedsiębiorstwa, w tym uwzględniać jego strukturę, kontekst terytorialny oraz rozwijające się inteligentne specjalizacje (Holmberg, Cummings, 2009).

3. Rodzaje narzędzi wspierających przedsiębiorczość

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość rozumiana jest najczęściej jako proces tworzenia czegoś nowego, sposób zarządzania dostępnymi zasobami, skłonność do podejmowania ryzyka lub innowacyjność związana z wdrożeniem jakiegoś pomysłu. Nieodłącznym elementem przedsiębiorczości jest również

zorientowanie na osiągnięcie korzyści rynkowych (Augustyńczyk, 2020). Przedsiębiorczość bez wątpienia jest ważnym akceleratorem zmian gospodarczych, i choć trudno jest wykazać bezpośrednie zależności pomiędzy nią a wzrostem gospodarczym (ponieważ ten jest możliwy dzięki wzajemnym oddziaływaniom wielu czynników) (Sadowska, 2017), istnieją dowody na to, że wspieranie przedsiębiorczości poprawia wyniki poszczególnych przedsiębiorstw (Grimm, Paffhausen, 2015). W literaturze widoczny jest paradygmat stanowiący o potrzebie zbadania, które wsparcie jest najskuteczniejsze i dlaczego (Cravo, Piza, 2019).

Najprościej instrumenty wspierające przedsiębiorczość można podzielić na działania miękkie (doradztwo, szkolenia) oraz twarde mające za zadanie wdrożenie innowacyjnych rozwiązań (Stanisławski, 2016). Innym rodzajem podziału tych instrumentów jest ten, który przyjmuje za wyznacznik podziału sposoby ich finansowania. I tak pierwszą z grup stanowią instrumenty ukierunkowane na bezzwrotne wsparcie finansowe dla podmiotów rozpoczynających działalność gospodarczą (subwencje, dotacje). Drugą zaś grupą są instrumenty, których zadaniem jest niwelowanie trudności podmiotów gospodarczych w dostępie do zwrotnych źródeł finansowania (preferencyjne kredyty, poręczenia gwarancyjne, dopłaty do oprocentowania kredytów i pożyczek itp.). Trzecią grupę stanowią natomiast narzędzia umożliwiające dostęp do rynku dóbr kapitałowych (fundusze podwyższonego ryzyka, dostęp do rynku papierów wartościowych, ułatwienia w zakładaniu spółek z udziałem kapitału obcego) (Krakowiak-Drzewicka, Kristof, 2018).

Jednak, aby pomoc ta mogła być świadczona, potrzebne są odpowiedniego rodzaju instytucje. Doskonałym przykładem są zatem Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB). Dla kompleksowej pomocy we wspieraniu przedsiębiorczości ważne jest, aby miały one ugruntowaną pozycję na rynku i dysponowały narzędziami dopasowanymi do potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorców. Jak wynika z badań, na gruncie polskim niejednokrotnie mamy do czynienia z powstawaniem danej instytucji w celu realizacji jakiegoś ściśle zdefiniowanego czasowo projektu. Wiąże się to również z finansowaniem z zewnętrznego źródła. Po zakończeniu projektu instytucje takie są zamykane. Dla przykładu w 2017 r. w Polsce istniało 560 instytucji wspierających przedsiębiorczość, a w 2021 było ich już 280. Okres ten zbiegł się w czasie z wystąpieniem pandemii wirusa SARS-Co-V2 oraz negatywnymi następstwami tego stanu. Dodając do tego fakt, że na strukturę IOB mają wpływ takie czynniki jak ogólna sytuacja przedsiębiorstw, uwarunkowania prawne oraz ogólna koniunktura gospodarcza, trudno określić jednoznacznie przyczynę zmian zachodzących wśród instytucji otoczenia biznesu (Bolechowski, 2022).

4. Oferta instrumentów finansowych Funduszu Rozwoju Regionu Rabka, z których skorzystały przedsiębiorstwa turystyczne

Fundacja Rozwoju Regionu Rabka (FRRR) powstała w 1998 r., a więc na rynku obecna jest od ponad 25 lat. Jej powołanie i późniejsze przekształcenie związane było z Komitetem Regionalnym Polsko-Szwajcarskiego Programu Regionalnego. Do głównych działań FRRR należą zadania związane z rozwojem i promocją regionu Rabki oraz popieranie inicjatyw mających na celu tworzenie nowych oraz rozwój już istniejących mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Tak zdefiniowane zadania realizowane są poprzez dwa główne kierunki: 1) udzielanie pożyczek na rozwój działalności gospodarczej oraz 2) wspieranie lokalnych inicjatyw, zarówno tych społecznych, jak i ekonomicznych (FRRR, 2023a).

Z informacji pozyskanych od zarządu Fundacji Rozwoju Regionu Rabka wynika, że instytucja ta w omawianym okresie tj. w latach 2018–2022 nie prowadziła żadnego funduszu przeznaczanego wyłącznie dla turystyki. Takie narzędzie znajdowało się w ofercie FRRR w okresie od 01.01.2010 r. do 31.12.2014 r. pod nazwą „Rozwój Turystyki w Małopolsce”¹.

W latach 2018–2022 FRRR dysponowało 7 funduszami pożyczkowymi dla przedstawicieli różnych branż. Z narzędzi tych skorzystały również przedsiębiorstwa turystyczne (łącznie 35). Narzędziami tymi były:

- Fundusz Pożyczkowy „Wsparcie dla Przedsiębiorczych z EFRR” (skorzystało 9 przedsiębiorstw turystycznych);
- Fundusz Pożyczkowy „Wsparcie ze środków EFRR i budżetu państwa dla MŚP działających na rynku powyżej 24 miesięcy” (skorzystało 8 przedsiębiorstw turystycznych);
- Fundusz Pożyczkowy „Wsparcie dla Start-up z EFRR i budżetu państwa” (skorzystało 5 przedsiębiorstw turystycznych);
- Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Płynnościowa POIR” oraz Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Płynnościowa POIR 2” (skorzystało 7 przedsiębiorstw turystycznych),
- Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Uniwersalna” (skorzystały 4 przedsiębiorstwa turystyczne);
- Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Antykryzysowa REACT-EU” (skorzystały 2 przedsiębiorstwa turystyczne).

¹ Takie narzędzie znajdowało się w ofercie FRRR w okresie od 01.01.2010 r. do 31.12.2014 r. pod nazwą „Rozwój Turystyki w Małopolsce”. W jego ramach FRRR udzieliło 216 pożyczek na kwotę ponad 19 mln zł. Tym samym wsparcie uzyskało 199 przedsiębiorstw, co oznacza, że projekt ten został zrealizowany w ponad 230%.

Pierwszym z omawianych narzędzi finansowych był Fundusz Pożyczkowy „Wsparcie dla Przedsiębiorczych z EFRR”, w którym to Bank Gospodarstwa Krajowego odgrywał rolę Funduszu w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020. W skład konsorcjum oprócz FRRR wchodziło również Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej sp. z o.o. Obie te instytucje pełniły funkcję pośrednika finansowego. Okres realizacji tego projektu obejmuje daty od 14.09.2017 r. do 31.12.2028 r. Wartość projektu wynosiła 20 000 000 PLN. Program ten skierowany był do MŚP prowadzących działalność od co najmniej 24 miesiące i realizujących przedsięwzięcia rozwojowe na terenie województwa małopolskiego. Pożyczki przeznaczone mogły być na przedsięwzięcia inwestycyjne w szczególności na rozwój przedsiębiorstwa, wprowadzenie nowych lub ulepszenie już istniejących produktów/usług oraz zwiększenie skali działalności poprzez ekspansję rynkową. Kwota pożyczki wynosiła od 10 tys. do 1 mln zł, na preferencyjnym oprocentowaniu 1,87% w skali roku (pomoc *de minimis*) dla przedsiębiorców realizujących projekty związane z Regionalnymi Inteligentnymi Specjalizacjami lub na terenach o niskiej aktywności gospodarczej, oraz od 2,87% lub 4,07% w skali roku dla pozostałych przedsiębiorców. Oprocentowanie było stałe w całym okresie finansowania. Maksymalny okres spłaty pożyczek wynosił 84 miesiące (możliwa 6-miesięczna karencja w spłacie) (CBMZ, 2023).

Drugim narzędziem finansowym był Fundusz Pożyczkowy „Wsparcie ze środków EFRR i budżetu państwa dla MŚP działających na rynku powyżej 24 miesięcy”, w którym w skład konsorcjum oprócz Fundacji Rozwoju Regionu Rabka wchodziły takie instytucje jak: Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Stowarzyszenie „Samorządowe Centrum Przedsiębiorczości i Rozwoju” w Suchej Beskidzkiej, Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o. oraz Agencja Rozwoju Małopolski Zachodniej S.A. Okres realizacji tego programu obejmuje daty od 15.10.2018 r. do 30.04.2029 r. Pomoc z tego programu przeznaczona była dla przedsiębiorstw z regionu Małopolski prowadzących działalność powyżej 24 miesięcy i obejmowała pożyczki do maksymalnej wysokości 1 mln zł z oprocentowaniem 1,15%–4,15% w skali roku (na warunkach rynkowych) przy założeniu oprocentowania 0,15% dla przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenach o niskiej aktywności gospodarczej. Wkład własny nie był wymagany, a zabezpieczeniem pożyczki był weksel *in blanco* lub poręczenie osoby trzeciej (MARR, 2023).

Trzecim narzędziem wspierania przedsiębiorczości oferowanym przez FRRR, z którego skorzystały przedsiębiorstwa turystyczne, był Fundusz Pożyczkowy „Wsparcie dla Start-up z EFRR i budżetu państwa”. Projekt ten realizowany był w konsorcjum przez Fundację Rozwoju Regionu Rabka, Stowarzyszenie

„Samorządowe Centrum Przedsiębiorczości i Rozwoju” w Suchej Beskidzkiej oraz Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o. Czas realizacji projektu obejmuje okres od 05.03.2019 r. do 31.10.2029 r. Wartość projektu wynosiła 20 000 000 PLN. Program ten przeznaczony był dla MŚP prowadzących działalność nie dłużej niż 24 miesiące, licząc od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej do dnia złożenia wniosku pożyczkowego, i realizujących przedsięwzięcia rozwojowe na terenie województwa małopolskiego. Pomoc obejmowała pożyczki od 10 tys. do 1 mln zł (pożyczki płynnościowe do 500 tys. zł) z maksymalnym terminem spłaty wynoszącym 84 miesiące (możliwość 6-miesięcznej karencji). Koszty finansowania na warunkach rynkowych, według stopy referencyjnej obliczanej przy zastosowaniu obowiązującej stopy bazowej oraz marży ustalonej w oparciu o Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie zmiany metody ustalania stóp referencyjnych i dyskontowych oraz analizy ryzyka, lub na warunkach korzystniejszych niż rynkowe, zgodnie z zasadami udzielania pomocy *de minimis*; albo 0,15% w skali roku (z pomocą *de minimis*) dla przedsiębiorstw realizujących projekty w zakresie Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji lub na terenach o niskiej aktywności gospodarczej. W przypadku pożyczek płynnościowych oprocentowanie wynosiło 0%. Taka pomoc mogła być przeznaczona na wsparcie inwestycyjne oraz wsparcie kolejnych etapów dojrzałości gospodarczej przedsiębiorstwa we wczesnej fazie rozwoju (FRRR, 2023b).

Kolejnym narzędziem finansowym był Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Płynnościowa POIR”. Projekt ten realizowany był w konsorcjum Fundacji Rozwoju Regionu Rabka, Stowarzyszenia „Samorządowe Centrum Przedsiębiorczości i Rozwoju” w Suchej Beskidzkiej, Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o. oraz Agencji Rozwoju Małopolski Zachodniej SA. Okres realizacji tego projektu obejmował daty od 01.10.2020 r. do 31.12.2027 r., a wartość projektu wynosiła 82 500 000 zł. Projekt przeznaczony był dla MŚP posiadających siedzibę i prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa małopolskiego w celu zapewnienia im finansowania płynnościowego w związku z doświadczanymi przez nie negatywnymi konsekwencjami spowodowanymi epidemią COVID-19, w tym w związku z odbudową działalności po okresie tej epidemii. Wysokość udzielonej pożyczki była uzależniona od kosztów wynagrodzeń wypłacanych przez przedsiębiorcę albo 25% łącznego obrotu przedsiębiorcy w roku 2019 lub gdy spełniony był warunek, iż jest to przedsiębiorstwo prowadzące ważny interes społeczny – wysokość pożyczki była zwiększona do kwoty zapewniającej płynność finansową tego przedsiębiorstwa na okres następnych 18 miesięcy od momentu udzielenia wsparcia. Jednak wsparcie to we wszystkich przypadkach nie mogło przekroczyć 15 mln zł, a czas spłaty wynosił

maksymalnie 72 miesiące (dopuszczalna 6-miesięczna karencja). Oprocentowanie pożyczki objęte było dofinansowaniem (FRRR, 2023c).

Następnym programem zapewniającym wsparcie przedsiębiorstw i oferowanym przez FRRR był Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Płynnościowa POIR 2” realizowany w konsorcjum Agencji Rozwoju Regionalnego S.A., Agencji Rozwoju Lokalnego S.A., Agencji Rozwoju Regionalnego w Częstochowie S.A., Rudzkiej Agencji Rozwoju „Inwestor” Sp. z o.o., Stowarzyszenia „Bielskie Centrum Przedsiębiorczości”, Fundacji Rozwoju Regionu Rabka, Stowarzyszenia „Samorządowe Centrum Przedsiębiorczości i Rozwoju” w Suchej Beskidzkiej, Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o. oraz Agencji Rozwoju Małopolski Zachodniej S.A. Okres realizacji tego narzędzia wsparcia obejmował daty od 08.09.2021 r. do 31.12.2028 r., a wysokość projektu wynosiła 57 500 000 zł. Wsparcie to skierowane było do przedsiębiorstw w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom epidemii Covid-19 (pożyczki na utrzymanie płynności finansowej). Takiej pomocy udzielano przedsiębiorstwom, które przed 31.12.2019 r. nie znajdowały się w trudnej sytuacji finansowej, nie były pozbawione dostępu do pomocy publicznej oraz wykazały, że w związku z pandemią Covid-19 znalazły się w ciężkiej sytuacji finansowej. Obowiązywały takie same zasady pożyczkowe jak w przypadku wcześniejszego programu Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Płynnościowa POIR” (FRRR, 2023d).

W ofercie FRRR znajdował się również Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Uniwersalna” realizowany na mocy umowy Linii Pożyczkowej z Małopolskim Funduszem Rozwoju sp. z o.o. Obowiązywał od 24.03.2022 r. do 30.05.2032 r. Wartość projektu wyniosła 10 000 000 zł. Pomoc ta przeznaczona była dla osób rozpoczynających lub prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa małopolskiego. Maksymalna wysokość pożyczki wynosiła 1 mln zł, a czas jej spłaty to maksymalnie 84 miesiące (możliwa 6-miesięczna karencja). Pożyczka mogła być przeznaczona na cele obrotowe lub inwestycyjne. Nie był wymagany wkład własny (FRRR, 2023e).

Ostatnim narzędziem finansowym znajdującym się w ofercie FRRR był Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Antykryzysowa REACT-EU” działający na podstawie Umowy Operacyjnej z Małopolskim Funduszem Rozwoju sp. z o.o. Okres jego realizacji obejmuje daty od 08.11.2022 r. do 31.12.2034 r. Wartość tego projektu wynosi 20 000 000 zł i jest on skierowany do MŚP posiadających siedzibę lub jej oddział oraz prowadzących działalność i planujących inwestycje na terenie województwa małopolskiego. Kwota pożyczki obejmuje zakres od 10 tys. do 1,5 mln zł z przeznaczeniem na inwestycje. Maksymalny okres spłaty wynosi 84 miesiące (możliwa 6-miesięczna karencja), a oprocentowanie jest stałe i wynosi (na zasadach korzystniejszych niż rynkowe stanowiące pomoc

de minimis) 3,81% oraz na zasadach rynkowych dla przedsiębiorstw wykluczonych z pomocy *de minimis* – 8,22%. Nie jest wymagany wkład własny i nie ma dodatkowych opłat i prowizji (FRRR,2023f).

5. Zakończenie

Celem artykułu było przeanalizowanie rodzajów oraz efektywności instrumentów finansowych wspierających przedsiębiorstwa turystyczne, a oferowanych przez Fundację Rozwoju Regionu Rabka w latach 2018–2022.

Należy zaznaczyć, że w omawianym okresie instytucja ta nie świadczyła oferty pomocowej skierowanej ściśle do przedsiębiorstw turystycznych. Z instrumentów finansowych znajdujących się w ofercie FRRR korzystały jednak tego rodzaju podmioty. Ich liczba nie była zbyt wysoka (wynosiła 35). Tak niska pomoc może zastanawiać, biorąc pod uwagę fakt, że badany okres obejmował lata pandemii wirusa COVID-19, która w największym stopniu dotknęła szeroko rozumianą branżę turystyczną. Widoczny jest tutaj również paradygmat o charakterze ogólnym, to znaczy, że działalność IOB często nie odpowiada potrzebom gospodarki – dominuje wsparcie ogólne, nieuwzględniające różnicowania branżowego (Mistereck, 2013).

Choć instrumenty finansowe wspierające przedsiębiorczość znajdujące się w ofercie FRRR rozpisane są na długie okresy czasu, to w przypadku takich programów jak: Fundusz Pożyczkowy „Wsparcie dla Przedsiębiorczych z EFRR”, Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Płynnościowa POIR” oraz Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Płynnościowa POIR 2” wsparcie przestało być udzielane z powodu wyczerpania alokacji środków. W przypadku dwóch ostatnich funduszy dostępne są już dane, z których wynika, że z Funduszu Pożyczkowego „Pożyczka Płynnościowa POIR” wsparcie otrzymały 103 przedsiębiorstwa (FRRR, 2023c), a z Funduszu Pożyczkowego „Pożyczka Płynnościowa POIR 2” – 149 (FRRR, 2023d). Łączna liczba przedsiębiorstw turystycznych, w przypadku tych narzędzi wynosiła zaledwie 7.

Bibliografia

1. Augustyńczyk, J. (2020). *Przedsiębiorczość w wybranych teoriach ekonomicznych*. W: E. Gruszewska (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców, Teoria i praktyka* (s. 18–27), Tom 4. Białystok, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
2. Barbero, J.L., Casillas J.C., Wright, M., Ramos Garcia, A. (2014). Do different types of incubators produce different types of innovations? *The Journal of Technology Transfer*, 39, 151–168.

3. Bolechowski, F. (2022). *Analiza stanu i potencjału Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) w Polsce w latach 2018–2020*. W: J. Nesterak, A. Wodecka-Hyjek (red.), *Wiedza, gospodarka, społeczeństwo: współczesne wyzwania i zrównoważony rozwój* (s. 105–112). Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.
4. Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej (CBMZ) (2023). *Wsparcie dla przedsiębiorczych z EFRR*. <https://cbmz.pl/wsparcie-dla-przedsiębiorczych-z-efrr> (data dostępu: 20.05.2023).
5. Cravo, T.A. i Piza, C. (2019). The impact of business-support services on firm performance: a meta-analysis. *Small Business Economics*, 53, 753–770.
6. Fundusz Rozwoju Regiony Rabka (FRRR) (2023a). *O nas*. <https://frrr.pl/o-nas.html> (data dostępu: 20.05.2023).
7. Fundusz Rozwoju Regiony Rabka (FRRR) (2023b). *Fundusz Pożyczkowy „Wsparcie dla Start-up z EFRR i budżetu państwa”*. <https://frrr.pl/projekty/ma%C5%82opolska-po%C5%BCyzka.html> (data dostępu: 20.05.2023).
8. Fundusz Rozwoju Regiony Rabka (FRRR) (2023c). *Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Płynnościowa POIR 2”*. <https://frrr.pl/projekty/po%C5%BCyzka-p%C5%82ynno%C5%9Bciowa-poir-react-eu.html> (data dostępu: 20.05.2023).
9. Fundusz Rozwoju Regiony Rabka (FRRR) (2023d). *Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Płynnościowa POIR 2”*. <https://frrr.pl/projekty/po%C5%BCyzka-p%C5%82ynno%C5%9Bciowa-poir-2022.html> (data dostępu: 20.05.2023).
10. Fundusz Rozwoju Regiony Rabka (FRRR) (2023e). *Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Uniwersalna”*. <https://frrr.pl/projekty/po%C5%BCyzka-uniwersalna.html> (data dostępu: 20.05.2023).
11. Fundusz Rozwoju Regiony Rabka (FRRR) (2023f). *Fundusz Pożyczkowy „Pożyczka Antykryzysowa REACT-EU”*. <https://frrr.pl/projekty/pożyczka-antykryzysowa-react-eu.html> (data dostępu: 20.05.2023).
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. Holmberg, S.R., Cummings, J.L. (2009). Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long Range Planning*, 42(2), 164–193.
14. Kachniewska, M., Nawrocka, E. (2012). *Turystyka jako przedmiot badań ekonomicznych*. W: A. Niezgoda, M. Kachniewska, E. Nawrocka, A. Pawlicz, *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki* (s. 15–30). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
15. Krakowiak-Drzewiecka, M., Kristof, A. (2018). Instrumenty i formy wspierania przedsiębiorczości lokalnej przez samorząd terytorialny na przykładzie miasta Dąbrowa Górnicza, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 527, 171–181.
16. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego SA (MARR) (2023). *Wsparcie ze środków EFRR i Budżetu Państwa dla MŚP działających na rynku powyżej 24 miesięcy*. https://www.marr.pl/pozyczki-z-marr/pozyczka_msp_24_konsorcjum (data dostępu: 20.05.2023).

17. Misterek, W. (2013). Bariery we współpracy przedsiębiorstw innowacyjnych z instytucjami otoczenia biznesu. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 47(2), 113–121.
18. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) (2022). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-o-stanie-sektora-maych-i-rednich-przedsiębiorstw_13_10_2022.pdf, (data dostępu: 20.05.2023).
19. Sadowska, M. (2017). *Przedsiębiorczość indukowana a rozwój działalności gospodarczej*, https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/9250/1/J_Augustynczyk_Przedsiębiorczosc_w_wybranych_teorjach_ekonomicznych.pdf (data dostępu: 20.05.2023).
20. Stanisławski, R. (2016). Zasoby relacyjne Instytucji Otoczenia Biznesu w kontekście rozwoju innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw. *Przegląd organizacji*, 6, 9–18.
21. World Travel & Tourism Council (WTTC) (2023). *Economic Impact Reports 2023*. <https://wttc.org/research/economic-impact> (data dostępu: 20.05.2023).

Zielone zarządzanie w łańcuchu logistycznym¹

Zofia Gródek-Szostak, Jakub Sikora, Agata Niemczyk

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa logistyczne współcześnie funkcjonują pod presją ograniczania negatywnego wpływu swojej działalności na środowisko w wyniku rosnącego zaangażowania rządów i społeczeństw w zapewnienie zrównoważonego i trwałego rozwoju. Podobnie, coraz bardziej rygorystyczne przepisy środowiskowe porozumień klimatycznych wpływają na przyjęcie zrównoważonej strategii środowiskowej w łańcuchach dostaw w sektorach produkcji, transportu i logistyki (Centobelli i in., 2017). Działania te mają na celu ograniczenie wpływu łańcuchów dostaw na środowisko w całym cyklu logistycznym: od surowców po dystrybucję wyrobów gotowych. Zielone praktyki logistyczne stosowane przez przedsiębiorstwo pomagają poprawić reputację organizacji jako marki odpowiedzialnej za środowisko. To z kolei wpływa na zwiększenie lojalności klientów, zaufanie do marki i zyski biznesowe. Zrównoważona praktyka w łańcuchu dostaw zapewnia również klientom opcje zakupów, które są etyczne i chronią zasoby naturalne i handlowe. Równie wieloaspektowy jest wpływ działalności logistycznej pod względem poziomu jej efektów zewnętrznych i zasięgu jej negatywnego wpływu na środowisko. Dystrybucja towarów i usług często prowadzi do hałasu i wibracji, zanieczyszczenia jakości powietrza, zwiększania problemów w ruchu drogowym, a w konsekwencji do globalnego ocieplenia. Tak więc wpływ operacji logistycznych na zanieczyszczenie środowiska i zmiany klimatyczne zwraca uwagę decydentów i praktyków na potrzebę zielonej logistyki.

Celem publikacji jest analiza teoretycznych ram i uwarunkowań zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu łańcuchem logistycznym.

¹ Publikacja została dofinansowana/sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie – Projekt nr 057/ZZE/2022/POT.

2. Zielone zarządzanie – ramy teoretyczne

Przyjmowanie świadomych strategii przyjaznych dla środowiska umożliwia organizacjom wywiązywanie się z odpowiedzialności społecznej i robienie tego, co jest etyczne w stosunku do środowiska. Zielone zarządzanie to rodzaj świadomego ekologicznie zarządzania przedsiębiorstwem, które koncentruje się na dobrowolnym zapobieganiu lub ciągłym zmniejszaniu zanieczyszczeń, odpadów i emisji (Raut i in. 2019). Pane Haden i in. (2009) zdefiniowali zielone zarządzanie jako „obejmujący całą organizację proces stosowania innowacji w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, redukcji odpadów, odpowiedzialności społecznej i przewagi konkurencyjnej poprzez ciągłe uczenie się i rozwój oraz poprzez przyjęcie celów i strategii środowiskowych, które są w pełni zintegrowane z celami i strategiami organizacji”. W związku z tym zielone zarządzanie przedsiębiorstw musi wykraczać poza kwestie prawne i obejmować praktyki koncepcyjne i narzędzia, takie jak ekologiczna produkcja, zielony marketing, zielone projektowanie oraz włączanie ekologicznych aspektów do długoterminowych celów organizacji. Hart (2005) zdefiniował ramy strategii, które opisują, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą wykorzystać praktyki ekologicznego zarządzania w celu zwiększenia rentowności poprzez zwiększenie ekologicznego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 16.1. Ramy strategii Harta

	Obecne	Przyszłe
Wewnętrzne	Podejście	
	Zanieczyszczenie i zapobieganie Minimalizacja odpadów i emisji z działalności	Czyste technologie Rozwój zrównoważonych kompetencji i przełomowych innowacji
	Korzyści	
	Obniżenie kosztów i ryzyka	Innowacje i repozycjonowanie
Zewnętrzne	Podejście	
	Zarządzanie produktem Zwiększenie odpowiedzialności i przejrzystości	Wizja zrównoważonego rozwoju Opracowanie planu działania w celu zaspokojenia wszystkich potrzeb
	Korzyści	
	Reputacja i wiarygodność	Trajektoria wzrostu

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując pogląd oparty na zasobach naturalnych, przedsiębiorstwa stały się ograniczone i zależne od ekosystemów. Strategia i przewaga konkurencyjna opierają się na cechach, które umożliwiają proekologiczną działalność gospodarczą (Peng i in. 2008). Zrównoważone wyniki przedsiębiorstwa są

mierzone za pomocą trzech podstawowych wskaźników: społecznego, środowiskowego i ekonomicznego (Al-Hakimi i in., 2022; Hourneaux, 2018). Wyniki ekonomiczne oceniane są pod kątem wskaźników operacyjnych i finansowych. Są one operacyjnie powiązane ze zdolnością organizacji do obniżania cen nakładów, zużycia energii oraz przetwarzania i unieszkodliwiania odpadów. Pod względem finansowym są mierzone udziałem w rynku, rentownością i zwrotem z inwestycji (ROI). Efektywność środowiskowa jest związana ze zdolnością przedsiębiorstw do oszczędzania energii, zmniejszania ilości odpadów i ograniczania wykorzystania niebezpiecznych materiałów (Gródek-Szostak, Adamczyk, 2021). Tymczasem wyniki społeczne oceniają stopień, w jakim organizacja wnosi wkład w społeczeństwo poza interesami gospodarczymi, tak aby branża generowała zysk, a jej działania nie szkodziły społeczeństwu. Jednak niektóre badania wykazały brak związku między ekologicznym zarządzaniem a wynikami finansowymi (Cordeiro, Sarkis, 1997). Handoko (2012) wykazał, że zielone zarządzanie pozytywnie wpływa na wyniki finansowe, rynkowe i dobrobyt społeczeństwa. W szczególności zielone zarządzanie pozytywnie wpływa na wyniki finansowe i operacyjne poprzez obniżenie kosztów produkcji, zminimalizowanie szkód w środowisku, efektywne zużycie energii, zminimalizowanie odpadów, przyjęcie recyklingu, oszczędność zużycia surowców i wody oraz potencjalne otwarte możliwości dla zielonych rynków, które jeszcze nie zostały rozpoznane.

3. Specyfika zarządzania łańcuchem logistycznym

Zarządzanie logistyką obejmuje łańcuch zadań w zakresie transportu towarów, obsługi materiałów, przechowywania zapasów, przetwarzania i udostępniania informacji przedsiębiorstwom logistycznym, które uczestniczą w transferze produktów (Agyabeng-Mensah i in., 2020; Martel, Klibi, 2016). Tym samym zarządzanie logistyką jest ważnym aspektem zarządzania łańcuchem dostaw, gwarantującym efektywną alokację zasobów przedsiębiorstwa w celu zapewnienia satysfakcji klienta, poprawy efektywności produkcji oraz przewagi konkurencyjnej. Obejmuje również zarządzanie magazynem, transportem, inwentaryzacją oraz przetwarzanie i przekazywanie informacji od producenta do klientów.

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw to zbiór zadań realizowanych w organizacji w celu usprawnienia zarządzania jej łańcuchem dostaw (Li i in., 2005). Z drugiej strony GSCM (*Green Supply Chain Management*), rozumiany jako rozszerzanie znanego łańcucha dostaw, obejmuje działania prowadzące do zmniejszenia zagrożeń środowiskowych produktu w całym cyklu jego życia. Istnieje kilka działań związanych z GSCM, w tym ekologiczne projektowanie,

oszczędzanie zasobów, ograniczanie szkodliwych materiałów, recykling lub ponowne użycie produktu (Rao, 2020), logistyka zwrotów, ekologiczne opakowania, ekologiczna produkcja i ekologiczne zakupy.

Warto zwrócić uwagę, że usługi logistyczne mają istotne znaczenie dla usprawnienia prowadzenia działalności gospodarczej, a tym samym w istotny sposób przyczyniają się do procesu zwiększania dobrobytu gospodarczego. Jednakże niektóre działania podmiotów logistycznych nie są zorientowane na zrównoważony rozwój, ponieważ spowodowały szkody w środowisku (Agyabeng-Mensah i in., 2020). W związku z tym interesariusze podmiotów logistycznych w ostatnim czasie zaczęli zwracać uwagę na efekty zewnętrzne ze strony dostawców usług logistycznych, tj. przeładunek, składowanie i transport ładunków (Karaman i in., 2020). Dlatego zielona logistyka jest obecnie jedną z sił napędowych wykorzystywanych do nakłaniania przedsiębiorstw logistycznych do zrównoważenia środowiskowego. Według Karaman i in., (2020) przedsiębiorstwa logistyczne są często pomijane w badaniu łańcucha dostaw, który obejmuje efekty zewnętrzne w stosunku do środowiska. Badania w obszarze polityk publicznych wykazały również, że istnieje mniej badań łączących politykę publiczną z ekologiczną i efektywną logistyką. W ten sposób polityki publiczne stopniowo uznały nadrzędność zielonej logistyki i zaczęły wprowadzać zielone polityki w celu kontroli i zachęcania do postępowania podmiotów logistycznych.

Zrównoważony rozwój logistyki polega na osiągnięciu korzyści ekonomicznych i społecznych przy minimalnym wpływie na środowisko. Badania wykazały, iż przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne podejmują działania w kierunku budowy i rozwoju zrównoważonego środowiska (Lieb, Lieb, 2010). W ten sposób Abbasi i Nilsson (2016) stwierdzili, że przedsiębiorstwa logistyczne wdrożyły zrównoważone projekty, które przyniosły zarówno korzyści biznesowe, jak i zrównoważone środowisko. Centobelli i in., (2017) wykorzystując internetowe podejście dokumentacyjne do zbadania stopnia rozproszenia zielonych inicjatyw logistycznych wśród 464 dostawców usług logistycznych, wykazali, że strategia zrównoważonego rozwoju środowiskowego dostawców usług logistycznych jest realizowana bez definiowania zielonych celów związanych ze zróżnicowaną logistyką usług i zarządzaniem.

W swoich badaniach Wang i in., (2022) podjęli kwestię, czy efektywność w logistyce jest ważna z ekologicznej perspektywy ekonomicznej. Zastosowali specjalne podejście orientacyjne w celu oceny wpływu efektu ubocznego efektywności logistyki w modelu pomiaru przestrzennego, aby zbadać wpływ efektu ubocznego efektywności logistyki na korzyści dla gospodarek. Wyniki wykazały, że efektywność logistyki jest przydatna dla ogólnej produktywności w niskiemisyjnym systemie gospodarki. Podobnie Magazzino i in., (2021) zbadali,

czy wydajność logistyki ogranicza popyt na ropę w branży transportowej w Europie, z kolei Tang i Abosedra, (2019) przedstawili wyniki eksportu, logistyki i wzrostu gospodarek azjatyckich oraz zielonej logistyki przedsiębiorstw na badanym obszarze oraz skutków ich działalności dla środowiska.

Najczęściej stosowane praktyki zielonych zakupów, współpracy środowiskowej, logistyki zwrotów, ekoprojektowania, zarządzania środowiskiem wewnętrznym i odzyskiwania inwestycji są uważane za czynniki ryzyka, które mogą negatywnie wpłynąć na poziom zdrowia środowiskowego.

4. Wyzwania zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw

Międzynarodowe łańcuchy dostaw i obawy dotyczące zrównoważonego rozwoju stają się coraz bardziej powszechne w wielu branżach, dlatego konieczne jest przedstawienie pełnego obrazu ryzyka dla zrównoważonego rozwoju łańcucha logistycznego. Umożliwi to menedżerom i zainteresowanym stronom podejmowanie świadomych decyzji w celu zwiększenia trwałości łańcucha dostaw i ograniczenia ryzyka związanego ze zrównoważeniem łańcucha dostaw (Xu, i in., 2019). Jednym z elementów zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw jest włączenie strategii ograniczania ryzyka, które obejmują wiele praktyk, takich jak stosowanie norm i certyfikacji, nadzór nad członkami łańcucha dostaw oraz zaangażowanie interesariuszy (Seuring, Müller, 2008). W związku z tym ryzyko dla zrównoważonego rozwoju łańcucha dostaw odnosi się w szczególności do prawdopodobnej kwestii lub okoliczności związanych ze zrównoważonym rozwojem, które mogą prowadzić do nieprzyjemnych reakcji zainteresowanych stron w łańcuchu dostaw (Hofmann i in., 2014). W związku z tym zakres zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw zostaje rozszerzony o integrację czynników ryzyka łańcucha dostaw związanych ze zrównoważeniem społecznym i środowiskowym. Ocena ryzyka dla stabilności i efektywności łańcucha dostaw na podstawie zmiennych wewnętrznych i zewnętrznych jest kluczową częścią zarządzania łańcuchem dostaw (Barry, 2004; Christopher, Peck, 2004).

W literaturze identyfikuje się trzy fazy zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw. Pierwsza faza to rozpoznanie różnych rodzajów ryzyka, na jakie narażona jest firma, druga to ocena ryzyka, a trzecia opracowanie skutecznych strategii ograniczania ryzyka. Ocena ryzyka musi być kompleksowa, aby próby ograniczenia ryzyka zakończyły się sukcesem. Obejmuje to znajomość rodzaju ryzyka, czynników na nie wpływających oraz wszelkich potencjalnych skutków dla łańcucha dostaw (Kern i in., 2012). Przedsiębiorstwa inwestują w wachlarz technik ograniczania ryzyka w zależności od rodzajów rozpoznawanych ryzyk oraz szacunków prawdopodobieństwa ich wystąpienia i skutków. Do dobrze

znanych technik lub działań łagodzących należą: zachowanie zapasów bezpieczeństwa, korzystanie z różnych źródeł zaopatrzenia, różnych środków transportu, certyfikacja dostawców, zmienne ceny, kontrolowanie przerw, planowanie awaryjne i planowanie różnorodności (Ho i in., 2015).

Bode i in. (2011) dzielą wyżej wspomniane działania na dwie kategorie: działania buforujące, które są wewnętrznymi procedurami firm mającymi na celu zmniejszenie ryzyka członków łańcucha dostaw, oraz działania pomostowe, które przekraczają granice firm, aby zaangażować interesariuszy łańcucha dostaw w minimalizację ryzyka. Literatura pozwala wyróżnić strategie ograniczania ryzyka na proaktywne i reaktywne techniki zarządzania ryzykiem. Reaktywne łagodzenie ryzyka ma na celu ograniczenie szkodliwych skutków wystąpienia ryzyka, natomiast zapobiegawcze łagodzenie ryzyka – zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Zarówno proaktywne, jak i reaktywne strategie zarządzania ryzykiem są opracowane przed jego wystąpieniem. Proaktywne strategie zarządzania ryzykiem zwykle działają przed wystąpieniem ryzyka, podczas gdy proaktywne strategie zarządzania ryzykiem mają zastosowanie po wystąpieniu zdarzenia związanego z ryzykiem. Specjaliści ds. bezpieczeństwa projektowania zachęcają do stosowania odpowiednich praktyk w zakresie bezpieczeństwa, aby zapobiegać wypadkom produkcyjnym, które mogą szkodzić środowisku i prowadzić do zakłóceń w świadczeniu usług konsumenckich (Christopher i in., 2011).

5. Zakończenie

Logistyka odgrywa ważną rolę w gospodarce międzynarodowej. Wymiana dóbr i usług nie byłaby możliwa bez transportu. Duża liczba przewożonych towarów nie pozostaje jednak bez wpływu na środowisko naturalne. Istota zielonego łańcucha dostaw polega na optymalizacji wszystkich procesów logistycznych tak, aby oddziaływały jak najmniej na otaczający nas świat.

Kluczowym elementem jest odpowiednio zaplanowana strategia, która oznacza konieczność wdrożenia „zielonego myślenia” w każdym ogniwie logistycznym. Zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw to konieczność wdrożenia proekologicznych operacji we wszystkich procesach logistycznych.

Bibliografia

1. Abbasi, M., Nilsson, F. (2016). Developing environmentally sustainable logistics: Exploring themes and challenges from a logistics service providers' perspective. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 46, 273–283, <https://doi.org/10.1016/j.trd.2016.04.004>.

2. Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Ahenkorah, E. (2020). Exploring financial performance and green logistics management practices: Examining the mediating influences of market, environmental and social performances. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120613, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120613>.
3. Al-Hakimi, M.A., Al-Swidi, A.K., Gelaidan, H.M., Mohammed A. (2022). The Influence of Green Manufacturing Practices on the Corporate Sustainable Performance of SMEs under the Effect of Green Organizational Culture: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 376, 134346. doi: 10.1016/j.jclepro.2022.134346.
4. Barry, J. (2004). Supply chain risk in an uncertain global supply chain environment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(9), 695e697.
5. Bode, C., Wagner, S.M., Petersen, K.J., Ellram, L.M. (2011). Understanding responses to supply chain disruptions: insights from information processing and resource dependence perspectives. *The Academy of Management Journal*, 54(4), 833–856.
6. Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E. (2017). Environmental sustainability in the service industry of transportation and logistics service providers: Systematic literature review and research directions. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 53, 454–470, <https://doi.org/10.1016/j.trd.2017.04.032>.
7. Christopher, M., Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1e14.
8. Christopher, M., Mena, C., Khan, O., Yurt, O. (2011). Approaches to managing global sourcing risk. *Supply Chain Management*, 16(2), 67–81.
9. Cordeiro J.J., Sarkis J. (1997). Environmental Proactivism and Firm Performance: Evidence from Security Analyst Earnings Forecasts. *Business Strategy and the Environment*, 6:104–114. doi: 10.1002/(SICI)1099-0836(199705)6:23.0.CO;2-T.
10. Gródek-Szostak, Z., Adamczyk J. (2021). Assessment of Projects Financed from Structural Funds in the Sustainable Development Perspective. Innovation Management and Sustainable Economic Development in the Era of Global Pandemic: Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 23–24 November 2021, Seville, Spain / red. Khalid S. Soliman – King of Prussia, PA: International Business Information Management Association, 2021, s. 159–165
11. Handoko S. (2012). Model Pengembangan Green Business Melalui Corporate Social Responsibility Pada Perusahaan Go Public Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah ASET* 14, 75–82.
12. Hart, S.L. (2005). Innovation, Creative Destruction and Sustainability. *Research-Technology Management*. 2005; 48 :21–27. doi: 10.1080/08956308.2005.11657334.
13. Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: a literature review. *International Journal of Production Research*, 53(16), 5031–5069.
14. Hofmann, H., Busse, C., Bode, C., Henke, M. (2014). Sustainability-related supply chain risks: conceptualization and management. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 160e172.

15. Hourneaux, F., Jr., da Silva, Gabriel M.L., Gallardo-Vázquez D.A. (2018). Triple Bottom Line and Sustainable Performance Measurement in Industrial Companies. *Revista de Gestão* 25, 413–429. doi: 10.1108/REGE-04-2018-0065.
16. Kern, D., Moser, R., Hartmann, E., Moder, M. (2012). Supply risk management: model development and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42 (1), 60–82.
17. Kleindorfer, P.R., Saad, G.H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. *Production and Operations Management*, 14 (1), 53–68.
18. Li, S., Rao, S.S., Ragu-Nathan, T., Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23, 618–641, 10.1016/j.jom.2005.01.002.
19. Lieb, K.J., Lieb, R.C. (2010). Environmental sustainability in the third-party logistics (3PL) industry, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 No. 7, 524–533. <https://doi.org/10.1108/09600031011071984>.
20. Magazzino, C., Alola, A.A., Schneider, N. (2021). The trilemma of innovation, logistics performance, and environmental quality in 25 topmost logistics countries: A quantile regression evidence. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 322, 129050, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129050>.
21. Martel, A., Klibi W. (2016). *Designing Value – Creating Supply Chain Networks*. Springer International Publishing Switzerland.
22. Pane Haden, S.S., Oyler, J.D., Humphreys, J.H. (2009). Historical, Practical, and Theoretical Perspectives on Green Management. *Management Decision* 47, 1041–1055. doi: 10.1108/00251740910978287.
23. Peng, Y.-S., Lin, S.-S. (2008). Local Responsiveness Pressure, Subsidiary Resources, Green Management Adoption and Subsidiary's Performance: Evidence from Taiwanese Manufactures. *Journal of Business Ethics*. 79, 199–212. doi: 10.1007/s10551-007-9382-8.
24. Rao, P.H. (2020). Green supply chain management in hotel azure: a case in sustainability *Journal of Supply Chain Management Systems*, 9 (2&3), 28–38; <http://52.172.152.24/index.php/jscms/article/view/205816>.
25. Raut, R.D., Luthra, S., Narkhede, B.E., Mangla, S.K., Gardas, B.B., Priyadarshinee, P. (2019). Examining the Performance Oriented Indicators for Implementing Green Management Practices in the Indian Agro Sector. *Journal of Cleaner Production*., 215, 926–943. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.01.139.
26. Seuring, S., Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1699–1710, 10.1016/j.jclepro.2008.04.020.
27. Xu, M., Cui, Y., Hu, M., Xu, X., Zhang, Z., Liang, S., Shen, Q. (2019). Supply chain sustainability risk and assessment. *Journal of Cleaner Production*, 225, 857–867.
28. Tang, Ch.F., Abosedra, S. (2019). Logistics performance, exports, and growth: Evidence from Asian economies. *Research in Transportation Economics*, Vol. 78, 100743, <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2019.100743>.
29. Wang, Y.F., Chen, S.P., Lee, Y.C., Tsai, C.T.S. (2013). Developing green management standards for restaurants: an application of green supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 263–273.

Postawy osób dorosłych wobec wybranych rodzajów żywności¹

Anna Platta, Anna Koszewska, Agnieszka Żukowska

1. Wprowadzenie

Analiza przemian w zachowaniach konsumentów na całym świecie pozwala postawić tezę, że trendy w zachowaniach konsumentów żywności są konsekwencją występujących zagrożeń przekładających się na bezpieczeństwo żywności i żywnościowe (Kozłowska-Burdziak, 2019). Uznaje się, że powyższe wartości wiążą się ściśle z założeniami Celów Zrównoważonego Rozwoju (CZR) stanowiącymi plan działania na rzecz przemian i przeobrażeń świata (Wiśniewska, 2022). W poprzednich latach przeprowadzono wiele badań na temat postrzegania żywności funkcjonalnej i żywności genetycznie modyfikowanej przez społeczeństwo. Wyniki tych badań wskazywały, iż konsumenci nie są bardzo przekonani do spożywania tych rodzajów żywności, ponieważ mają małą wiedzę na ten temat. Ponadto obawiają się, że kontrole nowej żywności nie są rzetelnie przeprowadzane lub że są oszukiwani przez producentów (Klimczuk-Kochańska, 2017; Cichosz, Wiąckowski, 2012). Największe obawy konsumenci zadeklarowali względem żywności GMO, przy której tworzeniu ingeruje się w materiał genetyczny roślin czy zwierząt (Szyba, Iwaszczuk, 2019). Konsumenti nie mają wiedzy, że zapewnienie ochrony przy wprowadzaniu żywności GMO na rynek jest regulowane przez prawo międzynarodowe, regionalne oraz prawa narodowe (Wrześniewska-Wal, 2015). Zdania konsumentów na temat żywności ekologicznej były również podzielone. Z jednej strony społeczeństwo chciałoby jeść żywność ekologiczną (Wojciechowski, 2021), lecz uniemożliwia mu to słaba dostępność do produktów naturalnych i ich wysokie ceny (Bryła, 2018), a z drugiej strony Kułyka i Dubicki (2019) dowiedli, że coraz więcej osób

¹ Publikacja została sfinansowana z funduszy Wydziału Zarządzania i Nauk o Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni z grantu o numerze WZNIJ/2023/PZ/01.

rezygnuje z żywności konwencjonalnej na rzecz żywności ekologicznej. Ważnym elementem życia społeczeństw staje się dbanie o zdrowie i środowisko naturalne (Żakowska-Biemas, 2011), co ma bardzo duży wpływ na wybór żywności oraz na jej postrzeganie przez konsumentów (Didkowska i in., 2017). Dobór żywności do spożycia jest mocno ukierunkowany na jej korzystny wpływ na zdrowie człowieka (Błaszczak, Grześkiewicz, 2014; Bryła, 2018; Fabisiak, Grochowicz, 2018; Kołodziejczyk, Wojciechowski, 2020) oraz na dobór produktów wolnych od zanieczyszczeń chemicznych i syntetycznych substancji dodatkowych (Hermaniuk, 2018; Gadomska i in., 2014).

Celem badań była ocena postaw wybranej grupy osób dorosłych wobec określonych rodzajów żywności: ekologicznej, funkcjonalnej i GMO.

2. Materiał i metody

Aby zrealizować zamierzony cel, przeprowadzono badanie metodą sondażu diagnostycznego, techniką wywiadu pośredniego (CAWI), z wykorzystaniem doboru ochotniczego. Badanie wykonano w 2022 r., wzięło w nim udział 194 respondentów (mieszkańców Gdyni) w wieku od 19 do 59 lat. Szczegółowa analiza danych pozwoliła na wyodrębnienie płci (kobiety – $n = 109$, mężczyźni – $n = 85$) jako czynnika różnicującego badaną grupę, który uwzględniono podczas omawiania wyników badań, dyskusji i formułowania wniosków końcowych.

W badaniu zastosowano zwalidowane skale do oceny postaw respondentów wobec wybranych rodzajów żywności: ekologicznej, funkcjonalnej i GMO (Roininen, Tuorila, 1999). Respondentów poproszono o wskazanie, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniami zamieszczonymi na skalach. Mieli oni do wyboru jedną z pięciu odpowiedzi od „nie zgadzam się całkowicie” do „całkowicie zgadzam się”, którym podczas opracowywania wyników przypisano logiczną liczbę punktów odzwierciedlającą rosnące natężenie cechy. Wszystkie możliwe odpowiedzi to: „nie zgadzam się całkowicie” – 1 pkt; „raczej nie zgadzam się” – 2 pkt; „ani nie zgadzam się, ani zgadzam się” – 3 pkt; „raczej zgadzam się” – 4 pkt; „zgadzam się całkowicie” – 5 pkt. Na podstawie wartości średniej sumy punktów wyznaczono 3 kategorie postaw względem żywności ekologicznej, funkcjonalnej i GMO opisujące badaną grupę respondentów. Jako kryterium podziału przyjęto 1/3 i 2/3 wartości średnich punktów: postawy negatywne ($< 1/3$ zakresu), postawy ambiwalentne (od 1/3 do 2/3 zakresu) i postawy pozytywne ($> 2/3$ zakresu).

Wyniki badań przedstawiono, wykorzystując wartości liczbowe (n), średnią arytmetyczną (\bar{x}), odchylenie standardowe (SD), medianę (M) i procentowy rozkład poszczególnych ocen (% wskazań).

3. Wyniki i dyskusja

3.1. Ocena postaw względem żywności ekologicznej

Według Hermaniuk (2018) konsumenci są w stanie kupować żywność ekologiczną bez względu na jej cenę, potrafią zidentyfikować różnice między żywnością ekologiczną a funkcjonalną oraz coraz częściej i chętniej wybierają naturalne produkty. Skłonność do płacenia wyższej ceny za ekologiczne produkty żywnościowe wzrasta m.in. wraz z przekonaniem konsumentów o wyższej jakości produktów ekologicznych, kierowaniem się oznaczeniami jakości, etnocentryzmem regionalnym na rynku żywności ekologicznej (Bryła, 2018). Wyniki badań własnych wykazały, że postawy badanej grupy kobiet i mężczyzn wobec produktów ekologicznych były pozytywne, jak i ambiwalentne (odpowiednio po ok. 50% ogółu badanych). Tylko 1,04% ogółu badanych zadeklarowało postawy negatywne względem żywności ekologicznej (tabela 17.1).

Analiza odpowiedzi udzielonych przez kobiety wykazała, że w większości (55,05% respondentek) deklarowały one postawy pozytywne względem żywności ekologicznej. Ponadto ok. 45% badanych kobiet zadeklarowało postawę obojętną. Stwierdzono, że żadna z respondentek nie wykazywała postawy negatywnej wobec żywności ekologicznej (tabela 17.1). Badana grupa mężczyzn w większości (56,47% badanych) zadeklarowała postawy obojętne wobec żywności ekologicznej. Ponadto ok. 41% respondentów płci męskiej wykazywało postawę pozytywną, a zdecydowana mniejszość (2,35% badanych) postawę negatywną (tabela 17.1).

Tabela 17.1. Postawy badanej grupy kobiet i mężczyzn wobec żywności ekologicznej (%)

Postawy	Ogółem (n = 194)	Kobiety (n = 109)	Mężczyźni (n = 85)
pozytywne	49,48	55,05	41,18
ambiwalentne	49,48	44,95	56,47
negatywne	1,04	0	2,35

Źródło: badania własne.

Stwierdzenie: „Żywność ekologiczna nie jest lepsza dla zdrowia niż konwencjonalna” uzyskało najwyższy średni wynik w badanej grupie ogółem ($x = 3,50$). Wartości średnie dla pozostałych stwierdzeń zawierały się w przedziale od 3,19 do 3,47. Świadczy to o zgodności respondentów z danymi stwierdzeniami na poziomie „ani nie zgadzam się, ani zgadzam się” (tabela 17.2). Rozkład uzyskanych wyników różnił się po uwzględnieniu płci respondentów. Wyznaczone wartości średnie dla poszczególnych stwierdzeń w badanej grupie mężczyzn były niższe od wyników opisujących postawy kobiet. W grupie kobiet

najwyższą średnią wyznaczono dla stwierdzenia: „Chciałabym jadać tylko żywność ekologiczną” ($x = 3,64$). Natomiast mężczyźni zadeklarowali, że najczęściej: „Nie zwracam uwagi na substancje dodawane do produktów, które jadam codziennie” ($x = 3,47$) (tabela 17.2).

Stwierdzono, że większość badanych kobiet (odpowiednio 40,4% i 28%) raczej zgodziła się ze stwierdzeniem: „Staram się unikać produktów, które zawierają dodatki” i „Chciałabym jadać tylko żywność ekologiczną”. Na stwierdzenie: „Dodatki poprawiające smakowość są szkodliwe dla zdrowia” 28,4% kobiet odpowiedziało „raczej zgadzam się”, a 25,7% „ani nie zgadzam się, ani zgadzam się” (tabela 17.3).

Tabela 17.2. Odpowiedzi badanej grupy kobiet i mężczyzn na poszczególne stwierdzenia skali do oceny postaw względem żywności ekologicznej

Stwierdzenia	Ogółem (n)			Kobiety (n)			Mężczyźni (n)		
	x	SD	M	x	SD	M	x	SD	M
Nie jem produktów przetworzonych, ponieważ nie wiem, co zawierają.	3,19	1,45	3	3,29	1,39	4	3,05	1,52	3
Staram się unikać produktów, które zawierają dodatki.	3,37	1,27	4	3,48	1,21	4	3,21	1,33	4
Chciałabym/Chciałabym jadać tylko żywność ekologiczną.	3,46	1,31	4	3,64	1,26	4	3,22	1,34	3
Dodatki poprawiające smakowość są szkodliwe dla zdrowia.	3,36	1,21	3	3,49	1,18	4	3,20	1,22	3
Żywność ekologiczna nie jest lepsza dla zdrowia niż konwencjonalna.	3,50	1,18	4	3,61	1,03	4	3,32	1,31	4
Nie zwracam uwagi na substancje dodawane do produktów, które jadam codziennie.	3,47	1,20	4	3,48	1,21	4	3,47	1,18	4

Objaśnienia: x – wartość średnia, SD – odchylenie standardowe, M – mediana.

Źródło: badania własne.

Większość badanych mężczyzn nie zgadzała się ze stwierdzeniem: „Nie jem produktów przetworzonych, ponieważ nie wiem, co zawierają”. Ponadto połowa badanych mężczyzn przeważnie zgodziła się z tym, że stara się unikać produktów, które zawierają dodatki. Większość badanych mężczyzn (56,7%) raczej chciała jadać tylko żywność ekologiczną (tabela 17.3). W świetle literatury jedną z barier rozwoju rynku żywności ekologicznej w Polsce jest ograniczona wiedza konsumentów na temat żywności ekologicznej, jej certyfikowania i oznaczeń. Brak wiedzy przekłada się również na ograniczenie zaufania do informacji przekazywanych przez producentów i dystrybutorów tej żywności oraz niewielką chęć do płacenia wyższych cen w porównaniu z żywnością konwencjonalną.

Tabela 17.3. Opinie badanej grupy kobiet i mężczyzn o żywności ekologicznej

Odpowiedzi	% wskazań		
	Kobiety, n = 109	Mężczyźni, n = 85	Ogółem, n = 194
Nie jem produktów przetworzonych, ponieważ nie wiem, co zawierają			
Nie zgadzam się	14,7	21,2	17,5
Raczej nie zgadzam się	17,3	22,4	19,6
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	15,6	13	14,4
Raczej zgadzam się	28,4	17,5	23,7
Zgadzam się	24	25,9	24,8
Staram się unikać produktów, które zawierają dodatki			
Nie zgadzam się	10	15,3	12,4
Raczej nie zgadzam się	11	17,5	14
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	19,3	13	16,5
Raczej zgadzam się	40,4	38,8	39,6
Zgadzam się	19,3	15,3	17,5
Chciałabym/Chciałbym jeść tylko żywność ekologiczną			
Nie zgadzam się	11	16,5	13,4
Raczej nie zgadzam się	5,5	11,8	8,3
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	20	23,5	21,6
Raczej zgadzam się	35,5	29,3	32,5
Zgadzam się	28	18,7	24,2
Dodatki poprawiające smakowość są szkodliwe dla zdrowia			
Nie zgadzam się	5,5	8,2	6,6
Raczej nie zgadzam się	16,5	24,7	20
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	25,7	22,4	24,3
Raczej zgadzam się	28,4	28,2	28,5
Zgadzam się	23,9	16,5	20,6
Żywność ekologiczna nie jest lepsza dla zdrowia niż konwencjonalna			
Nie zgadzam się	22	20	21,1
Raczej nie zgadzam się	32,2	33	32,5
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	33	18,7	26,8
Raczej zgadzam się	10	15,3	12,4
Zgadzam się	2,8	13	7,2
Nie zwracam uwagi na substancje dodawane do produktów, które jem codziennie			
Nie zgadzam się	23,9	23,4	23,7
Raczej nie zgadzam się	30,3	28,4	29,4
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	22	24,7	23,2
Raczej zgadzam się	17,3	18,7	18
Zgadzam się	6,5	4,7	5,7

Źródło: badania własne.

Edukacja konsumentów oraz rzetelne informowanie o właściwościach, wyróżnikach ekożywności, procesie jej certyfikacji jest niezbędną dla dalszego rozwoju rynku żywności ekologicznej w Polsce (Nestorowicz, 2018).

3.2. Ocena postaw względem żywności funkcjonalnej

Spożywanie produktów funkcjonalnych może w znacznym stopniu ograniczyć wystąpienie wielu schorzeń, stąd dynamiczny rozwój tego sektora żywności (Makała, 2019). Gutkowska i Czarnecki (2020) stwierdzili, iż większość konsumentów wykazała negatywny stosunek wobec żywności funkcjonalnej w aspekcie wzbogacania produktów w składniki odżywcze oraz postawy pozytywne wobec tej żywności ze względu na eliminowanie z produktów substancji niekorzystnych dla zdrowia człowieka. Na podstawie badań własnych wykazano, że badana grupa kobiet i mężczyzn wykazywała w większości postawy ambiwalentne względem żywności funkcjonalnej (ok. 61% ogółu badanych). Tylko 33,51% respondentów zadeklarowało postawy pozytywne, a 5,15% postawy negatywne względem żywności funkcjonalnej (tabela 17.4).

Tabela 17.4. Postawy badanej grupy kobiet i mężczyzn wobec żywności funkcjonalnej (%)

Postawy	Ogółem (n = 194)	Kobiety (n = 109)	Mężczyźni (n = 85)
pozytywne	33,51	36,70	29,41
ambiwalentne	61,34	55,04	69,41
negatywne	5,15	8,26	1,18

Źródło: badania własne.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez kobiety i mężczyzn wykazała, że w większości zadeklarowali oni postawy obojętne względem żywności funkcjonalnej (odpowiednio po ok. 55% i 69%). Ponadto ok. 37% badanych kobiet zadeklarowało postawę pozytywną, a ok. 8% postawę negatywną wobec żywności funkcjonalnej. Mężczyźni w ok. 29% zadeklarowali postawę pozytywną, a zdecydowana mniejszość (ok. 1% badanych) postawę negatywną wobec żywności funkcjonalnej (tabela 17.4).

Stwierdzenie: „Żywność funkcjonalna to totalny skandal” uzyskało najwyższy średni wynik ($x = 3,22$). Wartości średnie dla pozostałych stwierdzeń zawierały się w przedziale od 2,99 do 3,21. Świadczy to o zgodności respondentów z danymi stwierdzeniami na poziomie „ani nie zgadzam się, ani zgadzam się” (tabela 17.5). Rozkład uzyskanych wyników różni się, jeśli uwzględni się płeć respondentów. Wyznaczone wartości średnie dla poszczególnych stwierdzeń badanej grupy mężczyzn są na podobnym poziomie. Jednak najwyższe wartości

średnie wyznaczono dla stwierdzeń: „Żywność funkcjonalna to totalny skandal” ($x = 3,24$), „Żywność funkcjonalna jest zupełnie niepotrzebna” ($x = 3,21$), „Żywność funkcjonalna jest bezużyteczna” ($x = 3,20$). W grupie kobiet najwyższą wartość średnią wyznaczono dla stwierdzeń: „Z troski o swoje zdrowie jadam żywność funkcjonalną” ($x = 3,25$) i „Żywność funkcjonalna ułatwia zdrowy styl życia” ($x = 3,23$) (tabela 17.5).

Tabela 17.5. Odpowiedzi badanej grupy kobiet i mężczyzn na poszczególne stwierdzenia skali do oceny postaw względem żywności funkcjonalnej

Stwierdzenia	Ogółem (n)			Kobiety (n)			Mężczyźni (n)		
	x	SD	M	x	SD	M	x	SD	M
Z troski o swoje zdrowie jadam żywność funkcjonalną.	3,12	1,35	3	3,25	1,30	3	2,95	1,40	3
To wspaniale, że współczesna technologia pozwala na rozwój żywności funkcjonalnej.	3,10	1,21	3	3,06	1,20	3	3,16	1,22	3
Żywność funkcjonalna jest zupełnie niepotrzebna.	3,05	1,16	3	2,93	1,16	3	3,21	1,16	3
Żywność funkcjonalna poprawia moje samopoczucie.	3,02	1,10	3	3,09	1,07	3	2,92	1,15	3
Żywność funkcjonalna to totalny skandal.	3,22	1,18	3	3,21	1,22	3	3,24	1,13	3
Żywność funkcjonalna jest bezużyteczna.	3,21	1,19	3	3,22	1,20	3	3,20	1,17	3
Żywność funkcjonalna ułatwia zdrowy styl życia.	3,18	1,20	3	3,23	1,18	3	3,07	1,23	3
Zdrowe osoby nie powinny jeść żywności funkcjonalnej.	2,99	1,12	3	2,92	1,09	3	3,08	1,15	3

Objaśnienia: x – wartość średnia, SD – odchylenie standardowe, M – mediana.

Źródło: badania własne.

Ze stwierdzeniem: „Z troski o swoje zdrowie jadam żywność funkcjonalną” zgodziło się 27,4% badanych kobiet, natomiast na sformułowanie: „Żywność funkcjonalna poprawia moje samopoczucie”, zdecydowana większość badanych kobiet (44%) odpowiedziała „ani nie zgadzam się, ani zgadzam się”. Respondentki wykazały obojętny i względnie pozytywny stosunek do zdania: „Żywność funkcjonalna ułatwia zdrowy styl życia”, wskazując odpowiedź: „ani nie zgadzam się, ani zgadzam się” (32,1%) oraz „raczej zgadzam się” (32,1%) (tabela 17.6). Tylko 19% badanych mężczyzn odpowiedziało, że „z troski o swoje zdrowie jadam żywność funkcjonalną”. Na stwierdzenie: „Żywność funkcjonalna ułatwia zdrowy styl życia” respondenci płci męskiej odpowiedzieli: „ani nie zgadzam się, ani zgadzam się” – 31,3%, raczej zgadzam się – 27,3%, zgadzam się – 14% (tabela 17.6).

Tabela 17.6. Opinie badanej grupy kobiet i mężczyzn o żywności funkcjonalnej

Odpowiedzi	% wskazań		
	Kobiety, n = 109	Mężczyźni, n = 85	Ogółem, n = 194
Z troski o swoje zdrowie jadam żywność funkcjonalną			
Nie zgadzam się	13,8	20	16,5
Raczej nie zgadzam się	13,8	20	16,5
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	25,7	23,5	24,8
Raczej zgadzam się	27,4	17,6	23,2
Zgadzam się	19,3	18,7	19
To wspaniałe, że współczesna technologia pozwala na rozwój żywności funkcjonalnej			
Nie zgadzam się	12	10,6	11,9
Raczej nie zgadzam się	21,1	20	19,6
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	28,4	27,1	27,8
Raczej zgadzam się	27,4	27,1	27,8
Zgadzam się	11,1	15,3	12,9
Żywność funkcjonalna jest zupełnie niepotrzebna			
Nie zgadzam się	8,4	16,5	11,9
Raczej nie zgadzam się	24,8	22,4	23,7
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	32,1	34,1	33
Raczej zgadzam się	21,2	20	20,6
Zgadzam się	13,6	7	10,8
Żywność funkcjonalna poprawia moje samopoczucie			
Nie zgadzam się	10,1	8,2	9,3
Raczej nie zgadzam się	13,6	33	21,6
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	44	29,3	37,5
Raczej zgadzam się	23,9	17,6	21,1
Zgadzam się	8,4	11,8	10,5
Żywność funkcjonalna to totalny skandal			
Nie zgadzam się	16,5	16,5	16,5
Raczej nie zgadzam się	25,7	21,2	23,7
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	31,2	38,8	34,5
Raczej zgadzam się	15,6	16,5	16
Zgadzam się	11	7	9,3
Żywność funkcjonalna jest bezużyteczna			
Nie zgadzam się	18,3	18,7	18,6
Raczej nie zgadzam się	22	14,1	18,6
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	31,2	44,6	37
Raczej zgadzam się	20,2	13	17
Zgadzam się	8,3	9,6	8,8

cd. tabeli 17.6

Odpowiedzi	% wskazań		
	Kobiety, n = 109	Mężczyźni, n = 85	Ogółem, n = 194
Żywność funkcjonalna ułatwia zdrowy styl życia			
Nie zgadzam się	12	11,8	11,9
Raczej nie zgadzam się	11,1	21,2	15,5
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	32,1	30,6	31,3
Raczej zgadzam się	32,1	21,2	27,3
Zgadzam się	12,7	15,3	14
Zdrowe osoby nie powinny jadać żywności funkcjonalnej			
Nie zgadzam się	7,3	14,1	10,5
Raczej nie zgadzam się	21,1	18,7	20
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	20,2	36,5	38
Raczej zgadzam się	20,2	22,4	21
Zgadzam się	12	8,2	10,5

Źródło: badania własne.

3.3. Ocena postaw względem żywności genetycznie modyfikowanej

Nauka nieustannie się rozwija, co prowadzi zarówno do pozytywnych, jak i negatywnych zmian w zdrowiu publicznym i środowisku. Jednym z rezultatów postępu naukowego jest wprowadzenie żywności opartej na organizmach genetycznie zmodyfikowanych, których wpływ na zdrowie człowieka, jak dotąd, pozostaje słabo zbadany i niejednoznaczny (Gutorova i in., 2018). Szyba i Iwaszczuk (2019) na podstawie badań przeprowadzonych w USA stwierdzili, że 37% konsumentów nie uważa żywności GMO za bezpieczny rodzaj żywności oraz wykazali bardzo niski poziom wiedzy konsumentów na temat produktów GMO. Stwierdzono, że badana grupa kobiet i mężczyzn wykazała w większości postawy ambiwalentne względem żywności GMO (ok. 65% ogółu badanych), przy czym takie postawy zadeklarował wyższy odsetek kobiet niż mężczyzn (ok. 71% badanych kobiet). Tylko 13,40% respondentów ogółem zadeklarowało postawy pozytywne, a aż 21,65% postawy negatywne względem żywności GMO (tabela 17.7).

Analiza odpowiedzi udzielonych przez kobiety i mężczyzn wykazała, że w większości zadeklarowali oni postawy obojętne względem żywności GMO (odpowiednio po ok. 71% i 58%). Ponadto ok. 9% badanych kobiet zadeklarowało postawy pozytywne, a ok. 20% postawy negatywne wobec żywności GMO. Mężczyźni częściej niż kobiety deklarowali zarówno postawy pozytywne, jak i negatywne względem żywności GMO (odpowiednio po ok. 19% i 23%) (tabela 17.7).

Tabela 17.7. Postawy badanej grupy kobiet i mężczyzn wobec żywności GMO (%)

Postawy	Ogółem (n = 194)	Kobiety (n = 109)	Mężczyźni (n = 85)
pozytywne	13,40	9,17	18,82
ambiwalentne	64,95	70,65	57,65
negatywne	21,65	20,18	23,53

Źródło: badania własne.

Stwierdzenia: „Produkcja żywności genetycznie modyfikowanej rozwiąże problem głodu na świecie” i „Nie mam zaufania do żywności modyfikowanej, ponieważ nie wiem, jakie mogą być skutki zdrowotne jej spożywania” uzyskały najwyższe średnie wartości (odpowiednio: $x = 2,56$ i $x = 2,54$). Wartości średnie dla pozostałych stwierdzeń zawierały się w przedziale od 2,37 do 2,54. Świadczy to o zgodności respondentów z danymi sformułowaniami na poziomie „ani nie zgadzam się, ani zgadzam się” (tabela 17.8). Rozkład wyników różni się ze względu na płeć respondentów. Wyznaczone wartości średnie dla poszczególnych stwierdzeń badanej grupy mężczyzn są na niższym poziomie niż wyznaczone dla badanej grupy kobiet. Jednak najwyższą wartość średnią badanych mężczyzn wyznaczono dla zdania: „Nie mam zaufania do żywności modyfikowanej, ponieważ nie wiem, jakie mogą być skutki zdrowotne jej spożywania” ($x = 2,71$). W grupie kobiet najwyższą wartość średnią wyznaczono dla stwierdzenia: „Produkcja żywności genetycznie modyfikowanej rozwiąże problem głodu na świecie” (tabela 17.8).

Tabela 17.8. Odpowiedzi badanej grupy kobiet i mężczyzn na poszczególne stwierdzenia skali do oceny postaw względem żywności GMO

Stwierdzenia	Ogółem (n)			Kobiety (n)			Mężczyźni (n)		
	x	SD	M	x	SD	M	x	SD	M
Produkcja żywności genetycznie modyfikowanej rozwiąże problem głodu na świecie.	2,56	1,25	2	2,68	1,20	3	2,40	1,29	2
Nie mam zaufania do żywności modyfikowanej, ponieważ nie wiem, jakie mogą być skutki zdrowotne jej spożywania.	2,54	1,37	2	2,40	1,23	2	2,71	1,51	2
Mam zaufanie do żywności GMO, bowiem jest kontrolowana na każdym etapie produkcji.	2,37	1,24	2	2,39	1,09	2	2,33	1,43	2
Spożywanie żywności GMO jest korzystne dla zdrowia.	2,41	1,23	2	2,37	1,08	2	2,46	1,41	2
Obawiam się żywności genetycznie modyfikowanej, bo nie wiem, co zawiera.	2,38	1,32	2	2,44	1,24	2	2,31	1,41	2
Modyfikacja genetyczna pozwala na zwiększenie wartości odżywczej produktów, co ma korzystny wpływ na zdrowie.	2,40	1,17	2	2,40	1,12	2	2,39	1,24	2

Objaśnienia: x – wartość średnia, SD – odchylenie standardowe, M – mediana.

Źródło: badania własne.

Tylko 11,1% kobiet i 10,6% mężczyzn zgodziło się ze stwierdzeniem: „Produkcja żywności genetycznie modyfikowanej rozwiąże problem głodu na świecie”. Zdecydowana większość respondentów, w tym 60,7% kobiet i 52,8% mężczyzn, nie ma zaufania do żywności modyfikowanej, ponieważ nie wie, jakie mogą być skutki zdrowotne jej spożywania. Na sformułowanie: „Mam zaufanie do żywności GMO, bowiem jest kontrolowana na każdym etapie produkcji”, zdecydowana większość badanych kobiet (56%) i mężczyzn (65,7%) odpowiedziała: „nie zgadzam się” i „raczej nie zgadzam się”. Respondenci nie zgodzili się również ze stwierdzeniem: „Spożywanie żywności GMO jest korzystne dla zdrowia” (54,1% kobiet i 60,1% mężczyzn). Większość respondentów obawia się żywności genetycznie modyfikowanej, bo nie wie, co ona zawiera (w tym 55,8% kobiet i 67% mężczyzn) oraz nie zgadza się ze zdaniem: „Modyfikacja genetyczna pozwala na zwiększenie wartości odżywczej produktów, co ma korzystny wpływ na zdrowie” (w tym 50,5% kobiet i 57,5% mężczyzn) (tabela 17.9). W literaturze przedmiotu przeczytamy, że genetycznie zmodyfikowane organizmy to specyficzne organizmy stworzone przez człowieka w wyniku zastosowania nowoczesnych technik biotechnologicznych. Mają one zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na ludzkie zdrowie i środowisko. Główną wadą jest brak wystarczających badań nad nimi w różnych sferach życia publicznego (Gutorova i in., 2018), dlatego tak wielu konsumentów wykazuje obawy w zakresie spożywania żywności wytworzonej lub zawierającej GMO.

Tabela 17.9. Opinie badanej grupy kobiet i mężczyzn o żywności GMO

Odpowiedzi	% wskazań		
	Kobiety, n = 109	Mężczyźni, n = 85	Ogółem, n = 194
Produkcja żywności genetycznie modyfikowanej rozwiąże problem głodu na świecie			
Nie zgadzam się	18,2	30,6	23,7
Raczej nie zgadzam się	26,6	28,2	27,3
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	34,9	22,4	29,4
Raczej zgadzam się	9,2	8,2	8,8
Zgadzam się	11,1	10,6	10,8
Nie mam zaufania do żywności modyfikowanej, ponieważ nie wiem, jakie mogą być skutki zdrowotne jej spożywania			
Nie zgadzam się	7,3	20	12,9
Raczej nie zgadzam się	13,8	13	13,4
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	18,2	14,1	16,5
Raczej zgadzam się	33,3	23,5	28,8
Zgadzam się	27,4	29,3	28,4

cd. tabeli 17.9

Odpowiedzi	% wskazań		
	Kobiety, n = 109	Mężczyźni, n = 85	Ogółem, n = 194
Mam zaufanie do żywności GMO, bowiem jest kontrolowana na każdym etapie produkcji			
Nie zgadzam się	23,9	37,5	29,9
Raczej nie zgadzam się	32,1	28,2	30,4
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	28,4	13	21,6
Raczej zgadzam się	12	5,9	9,3
Zgadzam się	3,6	15,3	8,8
Spożywanie żywności GMO jest korzystne dla zdrowia			
Nie zgadzam się	25,7	33	28,8
Raczej nie zgadzam się	28,4	27,1	27,8
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	33,3	15,3	25,3
Raczej zgadzam się	9,2	10,6	9,8
Zgadzam się	3,4	14,1	8,3
Obawiam się żywności genetycznie modyfikowanej, bo nie wiem, co zawiera			
Nie zgadzam się	9,2	13	10,8
Raczej nie zgadzam się	7,6	10,6	9,3
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	27,4	9,6	19,6
Raczej zgadzam się	27,4	28,2	27,8
Zgadzam się	28,4	38,8	32,5
Modyfikacja genetyczna pozwala na zwiększenie wartości odżywczej produktów, co ma korzystny wpływ na zdrowie			
Nie zgadzam się	26,6	29,3	27,8
Raczej nie zgadzam się	23,9	28,2	25,8
Ani nie zgadzam się, ani zgadzam się	38,5	24,7	32,5
Raczej zgadzam się	4,6	9,6	6,6
Zgadzam się	6,4	8,2	7,3

Źródło: badania własne.

4. Zakończenie

Postrzeżenie różnych rodzajów żywności przez konsumentów od lat stanowi problem badawczy eksplorowany na różnych płaszczyznach. Wiedza na temat żywności pozwala rozszerzyć zakres wyboru produktów i stwarza szanse na próbowanie nowej żywności przez konsumentów. Przeprowadzone badania dotyczące oceny postaw badanej grupy kobiet i mężczyzn względem różnych rodzajów żywności wykazały spore braki w ich wiedzy na temat żywności ekologicznej, funkcjonalnej i GMO. Najczęściej wybieraną przez respondentów odpowiedzią na stwierdzenia dotyczące oceny postaw wobec żywności ekologicznej,

funkcjonalnej i GMO była odpowiedź: „ani nie zgadzam się, ani zgadzam się”. Na drugim miejscu co do ilości wskazań uplasowały się odpowiedzi: „raczej nie zgadzam się” oraz „raczej zgadzam się”. Świadczy to o dużej niepewności badanych przy udzielaniu odpowiedzi dotyczących oceny ich postaw wobec różnych rodzajów żywności. Stwierdzono, że postawy badanej grupy kobiet i mężczyzn wobec żywności naturalnej, funkcjonalnej miały charakter ambiwalentny, a następnie pozytywny, a wobec żywności GMO ambiwalentny, a następnie negatywny.

W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań sformułowano wniosek końcowy: Istnieje potrzeba ciągłej edukacji badanej grupy kobiet i mężczyzn na temat możliwości rozszerzenia asortymentu spożywanych przez nich produktów spożywczych, w szczególności o żywność naturalną i funkcjonalną, celem kształtowania postaw pozytywnych wobec produktów o udowodnionym, korzystnym wpływie na zdrowie człowieka.

W świetle wyzwań CZR ważne są potrzeby i trendy o charakterze hedonistycznym, łączące się m.in. z kwestią zapewnienia zdrowia i większej dbałości o kondycję psychiczną i fizyczną obecnych i przyszłych pokoleń. Zrealizowane badania wpisują się w zarządzanie ryzykiem zdrowotnym i promocję zdrowia w populacji Polski.

Bibliografia

1. Bryła, P. (2018). Uwarunkowania skłonności do płacenia wyższej ceny za żywność ekologiczną w porównaniu z produktami konwencjonalnymi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 526, 203–213.
2. Błaszczak, A., Grześkiewicz, W. (2014). Żywność funkcjonalna – szansa czy zagrożenie dla zdrowia. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu*, 20(2), 214–221.
3. Cichosz, G., Wiąckowski, S.K. (2012). Żywność genetycznie modyfikowana – wielka niewiadoma. *Polski Merkuriusz Lekarski*, 33(194), 59–63.
4. Didkowska, A., Orłowska, B., Jachnis, A., Anusz, K. (2017). Wartość odżywcza ekologicznych produktów spożywczych pochodzenia zwierzęcego jako element bezpieczeństwa żywności, *Życie Weterynaryjne*, 92(03), 208–210.
5. Fabisiak, A., Grochowicz, J. (2018). Żywność funkcjonalna – aspekty prawne i znaczenie wybranych składników bioaktywnych. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 60(3), 143–153.
6. Gadomska, J., Sadowski, T., Buczkowska, M. (2014). Ekologiczna żywność jako czynnik sprzyjający zdrowiu. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 95(3), 556–560.
7. Gutorova, N., Batyhina, O., Trotska, M. (2018). Legal protection of public health through control over genetically modified food. *Wiadomości Lekarskie*, 71(2), 366–370.
8. Gutkowska, K., Czarnecki, J. (2020). Postawy konsumentów wobec innowacyjnej żywności z uwzględnieniem produktów funkcjonalnych – implikacje

- dla komunikacji marketingowej w zakresie oświadczeń żywieniowych i zdrowotnych. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 4 (38), 107–129.
9. Hermaniuk, T. (2018). Postawy i zachowania konsumentów na rynku ekologicznych produktów żywnościowych. *Handel Wewnętrzny*, 2(373), 189–199.
 10. Szyba, M., Iwaszczuk, N. (2019). *Badanie opinii konsumentów o innowacjach w żywności*. W: N., Iwaszczuk, (red.). *Innowacyjność w działalności gospodarczej*. Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków, 43–56.
 11. Klimczuk-Kochańska, M. (2017). Determinanty zaufania konsumentów do firm z sektora rolno-spożywczego. *Marketing i Rynek*, 11, 232–245.
 12. Kołodziejczyk, A., Wojciechowski, P. (2020). Nowe regulacje dotyczące znakowania żywności bez GMO. *Przemysł Spożywczy*, 74(2), 20–23.
 13. Kozłowska-Burdziak, M. (2019). Warunki bezpieczeństwa żywnościowego Polski (ze szczególnym uwzględnieniem województwa podlaskiego). *Optimum. Economic Studies*, 3(97), 33–48. <https://doi.org/10.15290/oes.2019.03.97.03>.
 14. Kułyk, P., Dubicki, P. (2019). Uwarunkowanie zachowań konsumentów na rynku żywności ekologicznej. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego*, 19(34), 1, 79–87.
 15. Roininen, K., Tuorila, H. 1999. Health and taste attitudes in the prediction of use frequency and choice between less healthy and more healthy snacks. *Food Quality and Reference*, 10, 357–365.
 16. Nestorowicz, R. (2018). Asymetria wiedzy a rozwój rynku żywności ekologicznej w Polsce. *Handel Wewnętrzny*, 5 (376), 212–224.
 17. Wiśniewska, M., Z. (2022). Ewolucja trendów i zagrożeń w konsumpcji żywności w świetle celów zrównoważonego rozwoju. *Zeszyty Naukowe UEK*, vol. 995, 1, 63–79, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0995.0104>.
 18. Wojciechowski, P. (2021). Znakowanie żywności jako instrument realizacji celów prawa żywnościowego – wybrane problemy. *Przegląd Prawa Rolnego*, 2(29), 509–529.
 19. Wrześniewska-Wal, I. (2019). *Znakowanie żywności, żywność i pasze „wolne od GMO”*. W: J., Oracz, J., Grzelczyk, R., Klewicki, D., Żyżelewicz (red.). *Nauka, Technologia i Innowacje w Żywności i Żywieniu*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 163–171.
 20. Żakowska-Biomas, S. (2011). Bariery zakupu żywności ekologicznej w kontekście rozwoju rynku żywności ekologicznej. *Journal of Research and Applications in Agricultural Engineering*, 56 (4), 216–220.

Analiza wyzwań związanych z zabezpieczeniem imprezy masowej – perspektywa biura ochrony

Katarzyna Sułek

1. Wprowadzenie

Przedstawienie efektywnej strategii zabezpieczenia stanowi kluczowy aspekt zarządzania bezpieczeństwem imprez masowych, pociągając za sobą konieczność realizacji starannej i kompleksowej koordynacji działań szeregu podmiotów, wśród których szczególne znaczenie przypisywane jest agencjom oraz biurom ochrony.

Cel niniejszego artykułu stanowi prezentacja wyzwań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa imprezy masowej z perspektywy podmiotów prowadzących działalność w zakresie ochrony osób i mienia w kontekście działań zmierzających do zachowania porządku publicznego na terenie, na którym odbywa się wydarzenie. Analizą objęto najważniejsze czynniki wpływające na skuteczność zabezpieczenia imprezy, stanowiące podstawę do opracowania wniosków i rekomendacji umożliwiających optymalizację procesu zabezpieczania, które pozwolą na skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom i zapewnienie bezpieczeństwa uczestnikom.

2. Charakterystyka i bezpieczeństwo imprez masowych

Aktem prawnym regulującym zagadnienia związane z organizacją i bezpieczeństwem imprez masowych jest *Ustawa z 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych*, zgodnie z którą za takową powszechnie uznaje się imprezę artystyczno-rozrywkową lub sportową, włączając mecze piłki nożnej, zorganizowaną w określonym czasie i przestrzeni, z wyłączeniem wydarzeń (*Ustawa o bezpieczeństwie*, 2009, s. 2, art. 3):

a) odbywających się na terenie obiektów i instytucji kulturalnych, takich jak: kina, teatry, opery, filharmonie, muzea, biblioteki, galerie sztuki itp.;

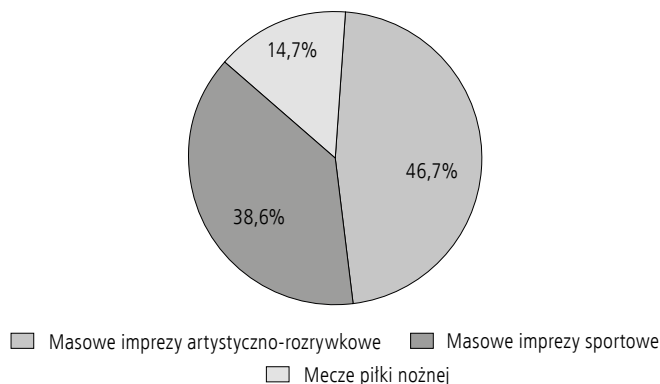
- b) organizowanych w placówkach oświatowych przez osoby nimi zarządzające;
- c) mających na celu pobudzenie współzawodnictwa sportowego dzieci i młodzieży;
- d) skierowanych do sportowców niepełnosprawnych;
- e) mających charakter rekreacji ruchowej, organizowanych nieodpłatnie na terenie otwartym;
- f) przygotowywanych przez pracodawców i skierowanych wyłącznie do pracowników danego przedsiębiorstwa.

W związku z tym ustalenie rzeczywistej ilości przedsięwzięć przyciągających duże grono zainteresowanych stanowi proces niezwykle pracochłonny, a w skrajnych przypadkach niemożliwy do przeprowadzenia. Wydarzenia te są bowiem klasyfikowane według różnych kryteriów, a w konsekwencji organizowane w oparciu o zróżnicowane przepisy prawa. Nie wszystkie przedsięwzięcia wymagają wcześniejszego uzyskania zezwolenia lub zgłoszenia zamiaru ich organizacji odpowiednim służbom. Z tego powodu wiele imprez nie podlega ewidencji realizowanej przez różnego rodzaju instytucje publiczne, organizacje pozarządowe czy zrzeszenia gospodarcze. Dostępne raporty i statystyki prezentują zatem jedynie niepełny obraz omawianego zagadnienia (Parszowski, Kruczyński, 2015, s. 13–14).

Oszacowanie orientacyjnej wielkości zjawiska staje się możliwe poprzez analizę raportu dotyczącego bezpieczeństwa imprez masowych, opracowanego przez Komendę Główną Policji. Zaprezentowane dane dowodzą, iż w 2022 roku działania zabezpieczająco-ochronne realizowane były w związku z 5845 przedsięwzięciami, odbywającymi się na terenie całego kraju, wśród których 207 uznano za imprezy masowe podwyższonego ryzyka. Ponadto w analizowanej grupie przeprowadzono 2727 imprez artystyczno-rozrywkowych, 2257 imprez sportowych oraz 861 meczów piłki nożnej (Komenda Główna Policji, 2023, s. 2). Strukturę procentową imprez masowych przedstawiono na rysunku 18.1.

Przedstawione powyżej dane statystyczne nie obejmują jednak imprez rekreacyjnych, targowo-wystawienniczych, sympozjów i konferencji naukowych oraz uroczystości religijnych, ponieważ, mimo iż niejednokrotnie gromadzą one ogromne ilości uczestników, nie podlegają przepisom *Ustawy z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych*.

Organizatorzy nieustannie zabiegają jednak o zapewnienie właściwego zabezpieczenia wydarzeń zrzeszających znaczne grono odbiorców, nawet wówczas gdy przepisy prawa nie narzucają takiej konieczności. Polskie prawodawstwo wyjątkowo precyzyjnie reguluje jednak kwestie bezpieczeństwa wydarzeń zakwalifikowanych jako imprezy masowe, obligując organizatorów do utrzymywania porządku publicznego poprzez przeciwdziałanie sytuacjom proble-



Rysunek 18.1. Struktura procentowa imprez masowych w Polsce w 2022 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Komenda Główna Policji, 2023, s. 2).

owym, w tym akcie przemocy i agresji oraz zapewnienie zabezpieczenia medycznego wydarzenia na wypadek ich wystąpienia. *Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych* wymusza także na organizatorach tego typu przedsięwzięć konieczność podejmowania działań mających na celu wybór i określenie odpowiedniej liczby służb porządkowych, których zadaniem jest zabieganie o utrzymanie porządku publicznego, oraz informacyjnych, służących informowaniu na bieżąco uczestników o przyjętych rozwiązaniach organizacyjnych (*Ustawa o bezpieczeństwie*, 2009, s. 5–7, art. 5–6).

Obowiązek ten może zostać spełniony poprzez powołanie „własnych” służb informacyjnych (stewardów), wspieranych przez pracowników agencji ochrony, pełniących funkcje służb porządkowych lub poprzez pełen *outsourcing* usługi (PZPN, 2019, s. 3–4). Wybór jednej z powyższych strategii niesie za sobą jednak szereg korzyści oraz ograniczeń, które przedstawia tabela 18.1.

Wybór modelu stewardingu zależy od specyfiki konkretnej imprezy masowej. Bez względu jednak na charakter przedsięwzięcia wyznaczanie liczebności służb porządkowych i informacyjnych przebiega w oparciu o zasadę, wedle której wydarzenia niezakwalifikowane jako imprezy masowe podwyższonego ryzyka wymagają przydzielenia co najmniej 10 członków służb porządkowych i informacyjnych łącznie na każde 300 osób, oraz co najmniej 1 członka służb na każde następne 100 osób, zakładając, iż członkowie służby porządkowej stanowią co najmniej 20% ich ogólnej liczby. Z kolei w przypadku wydarzeń noszących miano imprez masowych podwyższonego ryzyka odpowiednia liczba służb porządkowych oraz informacyjnych to nie mniej niż 15 członków na każde 200 uczestników oraz co najmniej 2 reprezentantów służb na każde kolejne 100 osób, z zastrzeżeniem, iż członkowie służb porządkowych powinni stanowić co najmniej 50% wszystkich obecnych na wydarzeniu osób

Tabela 18.1. Modele stewardingu

Organizacja własnych służb informacyjnych wspieranych przez agencję ochrony służbami porządkowymi	Pełen outsourcing usługi
Zalety	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Planowanie systemu stewardingu od początku zgodnie z wizją organizatora. ■ Całkowita kontrola nad stewardami oraz jakością świadczoną przez nich pracy (stewardi są szkoleni, angażowani, nadzorowani i rozliczani bezpośrednio przez organizatora). ■ Niższa fluktuacja kadr, wykazująca bezpośredni wpływ na wzrost jakość świadczonych przez stewardów usług (lepsza znajomość obiektu oraz przyzwyczajenia i potrzeb uczestników imprez masowych). ■ Wzrost efektywności stewardów w sytuacjach kryzysowych (wydajniejsza komunikacja wewnętrzna, wydajniejsza praca zespołu). ■ Lepszy odbiór systemu stewardingu przez uczestników, przedstawicieli sponsorów, mediów itd., którzy na kolejnych imprezach spotykają tych samych stewardów (znają ich, czują się bardziej komfortowo). ■ Możliwość prowadzenia działalności komercyjnej w postaci wynajmu stewardów. ■ Możliwość wdrożenia efektywnych systemów motywacyjnych dla stewardów (np. zniżki na bilety/usługi). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Łatwość spełnienia wymagań ustawowych w zakresie liczebności służb – agencja zapewnia wymaganą ilość odpowiednio przeszkolonych służb porządkowych oraz informacyjnych. ■ Prostota rozliczania usługi – np. całkowite rozliczenie na podstawie faktury za imprezę. ■ Różnorodność zasobów – agencje ochrony dysponują szerokim spektrum zasobów, takich jak: personel ochrony fizycznej, technologie monitoringu, sprzęt do kontroli dostępu i komunikacji radiowej, których zakres zastosowania zależy jest od specyfiki danego przedsięwzięcia. ■ Profesjonalizm i doświadczenie – zewnętrzne agencje ochrony specjalizują się w usługach z zakresu zabezpieczenia imprez masowych, mają wypracowane procedury i strategie, które umożliwiają skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem i reagowanie na sytuacje kryzysowe. ■ Koncentracja na organizacji imprezy – outsourcing pozwala organizatorowi skupić się na innych istotnych aspektach organizacyjnych, takich jak program, marketing czy logistyka.
Wady	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Konieczność skumulowania środków finansowych i innych zasobów na początku projektu, w celu jego uruchomienia. ■ Czasochłonna rekrutacja kandydatów na stewardów – ogłoszenia, rozmowy kwalifikacyjne, kampanie medialne, opracowanie dokumentacji po wstępnej selekcji kandydatów. ■ Przeszkolenie stewardów (koszty organizacji szkoleń na członka służby informacyjnej/porządkowej). ■ Obsługa stewarda – zapewnienie ubioru, pranie kamizelek, prowadzenie rejestrów, praca księgowości. ■ Koszty zakupu radiotelefonów, ich serwisu oraz radiostacji stacjonarnej (o wyższej mocy) do obsługi łączności ze stanowiska dowodzenia. ■ Brak możliwości zatrudnienia przez organizatora przedstawicieli służb porządkowych ze względu na konieczność posiadania w tym celu stosownej koncesji. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realny brak kontroli nad jakością dostarczanych członków służb – w istocie agencje, spełniając wymóg dostarczenia stewardów przeszkolonych, niejednokrotnie nie kontrolują jakości pracy i doświadczenia szeregowych stewardów. ■ Wysoka lub bardzo wysoka fluktuacja kadr – rekrutacja stewardów do konkretnego wydarzenia, pracujących w oparciu o umowę–zlecenie. ■ Wysokie koszty świadczonych usług – przy czym podnajmowani przez agencje pracownicy ochrony otrzymują z reguły stawkę minimalną wynikającą z ustawy, a wynegocjowana nadwyżka za roboczogodzinę trafia do agencji jako podmiotu komercyjnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (PZPN, 2019, s. 4–6).

odpowiedzialnych za zachowanie porządku publicznego (*Ustawa o bezpieczeństwie*, 2009, s. 7–8, art. 6–7).

Właściwe zabezpieczenie przedsięwzięć o charakterze masowym w znacznej mierze warunkowane jest zatem właściwą liczebnością służb porządkowych i informacyjnych. Ponadto wśród determinant bezpieczeństwa imprez masowych

należy wyróżnić: wielkość danego przedsięwzięcia, charakterystykę uczestników, lokalizację oraz analizę potencjalnych zagrożeń. W praktyce współpraca między organizatorem imprezy, stewardami (zwłaszcza pochodzącymi z zewnętrznych agencji ochrony) oraz służbami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo publiczne, takimi jak Policja czy Żandarmeria Wojskowa, jest niezbędna w celu skutecznego zrealizowania planów dotyczących zabezpieczenia wydarzenia o charakterze masowym.

3. Obowiązki biur ochrony w związku z zabezpieczeniem imprezy masowej

Imprezy masowe to widowiska, których sukces w znacznej mierze warunkowany jest brakiem jakichkolwiek wykroczeń oraz incydentów. Jednym z mechanizmów sprzyjających osiągnięciu tego celu jest nawiązanie współpracy z zewnętrznym podmiotem gospodarczym, prowadzącym działalność w zakresie ochrony osób i mienia, którego pracownicy w znacznym stopniu przyczyniają się do zachowania porządku publicznego na terenie objętym wydarzeniem, realizując szereg działań, których zakres określają następujące regulacje prawne:

- *Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 roku o ochronie osób i mienia;*
- *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 sierpnia 2011 r. w sprawie wymogów, jakie powinni spełniać kierownik do spraw bezpieczeństwa, służby porządkowe i służby informacyjne;*
- *Ustawa z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych.*

Nawiązanie współpracy z biurem ochrony następuje z chwilą podpisania umowy, stanowiącej konsekwencję zwycięstwa w konkursie ofert, określającej warunki realizacji zapytania ofertowego, zamówienia publicznego lub postępowania przetargowego oraz precyzującej należność za świadczone usługi, uszczegółowionej o harmonogram imprez masowych.

Dokument ten stanowi podstawę opracowania szeregu instrukcji postępowania ochrony, sporządzanych każdorazowo w przypadku poszczególnych przedsięwzięć, przez osobę uprawnioną w postaci kierownika ds. bezpieczeństwa lub specjalisty ds. planowania i organizacji ochrony, w oparciu o scenariusz imprezy masowej oraz lustrację terenu przeprowadzoną na podstawie planów obiektu. Standardowa instrukcja postępowania ochrony opracowywana jest w oparciu o następujący schemat:

I. ZAŁOŻENIA ORGANIZACYJNE

1. Data i miejsce imprezy
2. Informacje o terenie i charakterze imprezy
3. Dane organizatora, kierownika ds. bezpieczeństwa

- II. ORGANIZACJA SŁUŻB PORZĄDKOWYCH ORAZ INFORMACYJNYCH
 - 1. Rodzaje posterunków i czas pracy służb
- III. DZIAŁANIA CZĘŚCI SŁUŻB PORZĄDKOWYCH I INFORMACYJNYCH
 - 1. Zadania służb organizatora imprezy
- IV. ŁĄCZNOŚĆ POMIĘDZY POSTERUNKAMI
 - 1. Rodzaje środków łączności
- V. ZADANIA SŁUŻB PORZĄDKOWYCH ORAZ INFORMACYJNYCH NA POSZCZEGÓLNYCH POSTERUNKACH
 - 1. Szczegółowe obowiązki służb organizatora
- VI. ANALIZA POTENCJALNYCH I FAKTYCZNYCH ZAGROŻEŃ
 - 1. Rodzaje zagrożeń
 - 2. Szczegółowe obowiązki służb
- VII. ZASADY POSTĘPOWANIA W PRZYPADKU POWSTANIA POŻARU LUB INNEGO MIEJSCOWEGO ZAGROŻENIA
 - 1. Zabezpieczenie pożarowe terenu
 - 2. Alarmowanie i akcja ratownicza
 - 3. Ewakuacja osób i mienia
 - 4. Charakterystyka imprezy
- VIII. POSTANOWIENIA KOŃCOWE
 - 1. Przypomnienie wiadomości o uprawnieniach podczas odprawy służb
- IX. ZAŁĄCZNIKI

Przedstawiony schemat ilustruje, iż biura oraz agencje ochrony osób i mienia kładą szczególny nacisk na określenie zakresu obowiązków służb odpowiedzialnych za zabezpieczenie imprez masowych. Podczas gdy personel upoważniony do sprawowania funkcji informacyjnych nie posiada kompetencji umożliwiających stosowanie środków przymusu bezpośredniego, osoby odznaczające się statusem służb porządkowych, spełniające wymogi *Ustawy z dnia 22 sierpnia 1997 roku o ochronie osób i mienia*, potwierdzone wpisem na listę kwalifikowanych pracowników ochrony, uprawnione są do stosowania siły fizycznej w postaci chwytów obeszładniających lub technik analogicznych, a także kajdanek lub ręcznych chemicznych miotaczy substancji obeszładniających. Bez względu jednak na pełnioną funkcję osoby odpowiedzialne za sprawowanie nadzoru nad niezależnym przebiegiem danego przedsięwzięcia zobowiązane są do posiadania zaświadczenia o odbyciu szkolenia z zakresu zabezpieczania imprez masowych (*Ustawa o ochronie*, 1997, s. 36–37, art. 36).

4. Wyzwania stawiane przed agencjami ochrony

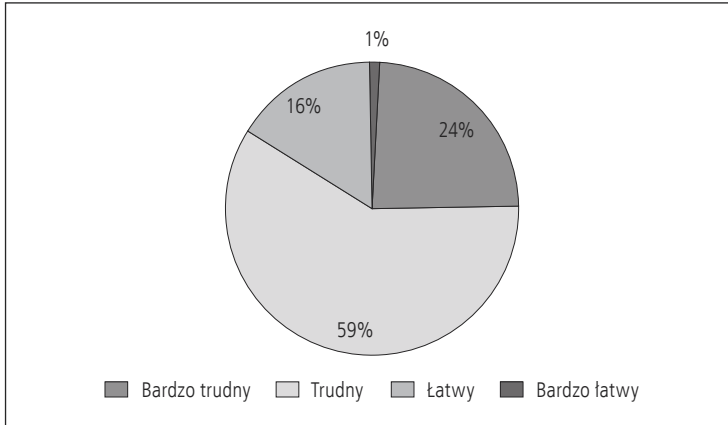
4.1. Rekrutacja

Istnieje szereg wyzwań stawianych przed przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność w zakresie ochrony osób i mienia podczas zabezpieczania imprez masowych. Kwestię problematyczną stanowi obecnie rekrutacja dodatkowych pracowników niezbędnych podczas obsługi wydarzeń cechujących się dużym zagęszczeniem ludności, sięgającym kilku lub kilkunastu tysięcy osób. Biura ochrony niejednokrotnie nawiązują wówczas współpracę z pracownikami konkurencyjnych agencji w oparciu o umowę–zlecenie, uprawniającą do pełnienia funkcji porządkowych lub informacyjnych jednorazowo, podczas konkretnego widowiska. Pozyskany w ten sposób personel nie wymaga zastosowania dodatkowych działań szkoleniowych, wykraczających poza standardowe procedury narzucające konieczność czynnego uczestnictwa w odprawie zorganizowanej kilka dni przed planowaną imprezą masową, przy współudziale Policji oraz Straży Pożarnej; oraz w odprawie bezpośrednio poprzedzającej obsługę konkretnego przedsięwzięcia (PZPN, 2019, s. 5).

Rynek ochrony (*security*) w Polsce nie należy jednak do przystępnych. Wynagrodzenie otrzymywane przez przedstawicieli służb porządkowych i informacyjnych jest bowiem stosunkowo niskie w stosunku do ponoszonej odpowiedzialności. W związku z tym w latach 2022/2023 zanotowano znaczny wzrost oczekiwań funkcjonariuszy ochrony względem otrzymywanego wynagrodzenia, dążących do uzyskania poziomu zbliżonego do średniej płacy krajowej. Ponadto wysoko wykwalifikowani specjaliści będący członkami grup interwencyjnych, pełniący funkcje konwojentów lub operatorów systemów zabezpieczenia technicznego, niejednokrotnie żądają wynagrodzenia niemal dwukrotnie przekraczającego płacę minimalną. Przyczynia się to do stopniowej fluktuacji kadr w kierunku sektorów handlu, logistyki czy budownictwa (PZPO, 2023, s. 27–29).

Badanie przeprowadzone na przełomie 2022 oraz 2023 roku w grupie 68 respondentów zrzeszonych w Polskim Związku Pracodawców Ochrona oraz Polskiej Izbie Ochrony wykazało, iż obecnie rekrutacja odpowiednio wykwalifikowanych służb bezpieczeństwa stanowi proces trudny (59%) lub bardzo trudny (24%). Procentowe zestawienie odpowiedzi ankietowanych przedstawiono na rysunku 18.2.

Analiza odpowiedzi respondentów wykazała, iż trudność procesu pozyskiwania pracowników w znacznej mierze warunkowana jest ograniczoną dostępnością służb posiadających pozwolenie na broń oraz brakiem wykwalifikowanej kadry.



Rysunek 18.2. Poziom trudności rekrutacji służb bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (PZPO, 2023, s. 29).

Wyniki te ukazują kluczowe wyzwania wpływające na rekrutację funkcjonariuszy ochrony. Niewielka liczba pracowników uprawnionych do posiadania broni może stanowić istotne utrudnienie w obsadzaniu stanowisk wymagających tego typu kwalifikacji. Dodatkowo trudność w werbowaniu osób z doświadczeniem może wpłynąć na jakość i efektywność działań służb ochrony, a zatem na bezpieczeństwo całej imprezy masowej.

4.2. Dynamiczny stewarding

W przypadku wydarzeń wykazujących charakter masowy kompetencje poszczególnych agencji ochrony nie sprowadzają się jednak wyłącznie do zapewnienia wykwalifikowanych pracowników czy określenia liczebności służb bezpieczeństwa, wymuszając także konieczność oszacowania lokalizacji oraz obciążenia posterunków w poszczególnych fazach imprezy masowej. Ilość pracowników odpowiedzialnych za zachowanie porządku publicznego na określonych stanowiskach zależy od bieżącej sytuacji oraz warunków organizacyjnych, kontrolowanych regularnie przez kierownika ds. bezpieczeństwa w celu skierowania dodatkowych służb w miejsca narażone na wystąpienie sytuacji niepożądanych.

Koncepcja ta, określana mianem dynamicznego stewardingu, w przeciwieństwie do tradycyjnego stewardingu polegającego na statycznym rozlokowaniu służb bezpieczeństwa, zakłada dynamiczną alokację zasobów na terenie objętym imprezą masową. Dobry przykład opisanego zjawiska stanowi przemieszczanie stewardów początkowo przebywających w okolicach bram wejściowych do obszarów strategicznych obiektu, takich jak scena lub zaplecze techniczno-sanitarne, charakteryzujących się zwiększonym zainteresowaniem ze strony

widowni, pociągając za sobą możliwość wtargnięcia osób trzecich. Umożliwia to efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów ludzkich (w kontekście ekonomicznym) oraz zapewnienie prawidłowej obsługi uczestników imprezy (PZPN, 2019, s. 10).

4.3. Kontrola osobista

Jednak najwięcej trudności nieustannie przysparza realizacja kontroli osobistej, dokonywanej przez funkcjonariuszy służby porządkowej lub informacyjnej przed wejściem na teren imprezy masowej. W ramach procesów rewizyjnych służby bezpieczeństwa zobowiązane są do przeglądania bagażu lub odzieży uczestników wydarzenia.

Warto zaznaczyć, iż pojęcie przeglądania nie jest tożsame z przeszukaniem, które jako czynność procesowa polegająca na dokładnym obejrzeniu rzeczy, pomieszczenia lub osoby, celem ujawnienia przedmiotów mogących stanowić dowód w sprawie karnej, wymaga sporządzenia stosownego protokołu (Cyma-Końska, Wójcik, 2015, s. 12). Przeglądanie natomiast definiowane jest jako sprawdzenie zawartości toreb i plecaków wnoszonych na teren widowiska, urozmaicone o kontrolę poszczególnych elementów odzieży.

Przed przystąpieniem do przeglądania zawartości bagażu lub odzieży potencjalnych uczestników imprezy masowej funkcjonariusz służby porządkowej lub informacyjnej zobowiązany jest przedstawić podstawę prawną i przyczynę realizacji procesów rewizyjnych, a także okazać identyfikator wydany przez organizatora imprezy masowej. Czynności te warunkują bowiem możliwość wezwania osoby kontrolowanej do okazania zawartości bagażu lub przedstawienia odzieży, mając na uwadze fakt, iż proces ten może być realizowany wyłącznie przez służby tej samej płci co kontrolowana osoba.

Niemal każde z wydarzeń o charakterze masowym, wiąże się jednak z koniecznością realizacji działań prewencyjno-zaradczych wobec uczestników niewyrażających zgody na przeprowadzenie procesów rewizyjnych, podejmujących próby wniesienia na teren widowiska przedmiotów niedozwolonych lub realizujących działania niezgodne z regulaminem. Funkcjonariusze służby porządkowej podejmują wówczas decyzję o zakazie wstępu na teren obiektu objętego imprezą masową. Działania realizowane wobec uczestników wydarzenia wykazujących zachowania zagrażające bezpieczeństwu obejmują natomiast zatrzymanie, a także konfiskatę wszelkich niebezpiecznych przedmiotów, materiałów, wyrobów, napojów, środków lub substancji w celu przekazania ujętej osoby wraz z odebranymi przedmiotami Policji (*Rozporządzenie*, 2011, s. 10591–10592, § 7).

4.4. Wykroczenia

Podczas wydarzeń o charakterze masowym służby bezpieczeństwa mierzą się także z wieloma występującymi ze zmienną częstotliwością wykroczeniami, które *Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych* dzieli na dwie zasadnicze kategorie. Pierwsza z nich obejmuje przewinienia opisane w artykułach 54–57a, wśród których wyróżniono (*Ustawa o bezpieczeństwie*, 2009):

- zaniechanie wykonania poleceń porządkowych służb bezpieczeństwa (art. 54);
- przebywanie w miejscu oznaczonym jako niedostępne dla publiczności lub na obszarze niezgodnym ze wskazanym przez organizatora (art. 54);
- niezastosowanie się do poleceń wydawanych przez Policję lub Żandarmerię Wojskową;
- próba wniesienia na teren imprezy lub posiadanie niedozwolonych napojów alkoholowych (art. 55);
- naruszenie zasad przekazywania informacji (art. 56);
- wykorzystywanie elementów maskujących w czasie masowej imprezy sportowej (art. 57a).

Druga kategoria uwzględnia przewinienia szerzej opisane w Kodeksie wykroczeń, wymienione enumeratywnie w art. 65 ust. 2 *Ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych*, dotyczącym zakazu wstępu na imprezę masową (Sawicki, 2014, s. 231). Wykroczenia te, stanowiąc bezpośrednie zagrożenie dla bezpieczeństwa oraz porządku publicznego podczas wydarzenia o charakterze masowym, obejmują (Kodeks wykroczeń, 1971):

- dobrowolne przebywanie na terenie zbiegowiska oraz odmowa jego opuszczenia (art. 50);
- zakłócenia porządku publicznego (art. 51);
- nawoływanie do przestępstwa (art. 52);
- niszczenie mienia (art. 124);
- utrudnianie lub uniemożliwianie dostępu do urządzeń użytku publicznego (art. 143).

Ponadto wspomniana ustawa wyszczególnia następujące przestępstwa, za które grozi odpowiedzialność karna (*Ustawa o bezpieczeństwie*, 2009, s. 41–42, art. 58–61):

- wnoszenie lub posiadanie broni, materiałów wybuchowych i/lub pirotechnicznych;
- organizacja imprezy masowej bez zezwolenia;
- miotanie przedmiotami zagrażające życiu i zdrowiu;
- prowokowanie przez komentatora kibiców do działań zagrażających bezpieczeństwu.

Opisane wykroczenia stanowią realne zagrożenie dla bezpieczeństwa oraz porządku publicznego imprez masowych. Zarządzanie bezpieczeństwem tego typu przedsięwzięć wymaga zatem bieżącej koordynacji działań, zarówno w zakresie prewencji, jak i reakcji na potencjalne wykroczenia. Odpowiednie przygotowanie oraz przeszkolenie służb bezpieczeństwa w zakresie identyfikacji zagrożeń oraz realizacji działań interwencyjnych stanowi bowiem warunek konieczny skutecznej ochrony mienia publicznego i prywatnego.

5. Rekomendacje oraz dobre praktyki dla biur ochrony

Wypracowano jednak szereg dobrych praktyk, które zastosowane odpowiednio wcześniej umożliwiają zapobieganie wszelkiego rodzaju incydentom, skutkując niezakłóconym przebiegiem danego wydarzenia. Wśród istniejących procedur kluczową rolę odgrywa bieżąca komunikacja pomiędzy pracownikami a kierownikiem ds. bezpieczeństwa, nieustannie przemierzającym się pomiędzy poszczególnymi posterunkami, kontrolując sytuację na terenie objętym imprezą masową. Ponadto fundamentalną zasadą przyjętą w branży ochroniarskiej jest powierzanie strategicznych funkcji sprawdzonym pracownikom, gwarantujące dokładność oraz pewność realizacji poszczególnych zadań, bez konieczności sprawowania nadzoru nad pojedynczymi działaniami wykonywanymi przez służby bezpieczeństwa.

Ponadto na podstawie szeregu wywiadów z przedstawicielami agencji ochrony prowadzących działalność w zakresie zabezpieczania imprez masowych udało się wypracować szereg rekomendacji w zakresie:

1. Przygotowania i planowania: zaleca się każdorazowe przeprowadzanie szczegółowej analizy i oceny ryzyka w celu opracowania odpowiednich działań prewencyjno-zaradczych oraz szczegółowych planów ewakuacji i procedur awaryjnych, uwzględniających specyfikę imprezy, liczbę uczestników, lokalizację oraz możliwe zagrożenia.

2. Symulacji i scenariuszy awaryjnych: realizacja regularnych testów symulacyjnych i ćwiczeń zespołów reagujących na sytuacje awaryjne umożliwia biurom ochrony doskonalenie procedur i szybką adaptację do dynamicznie zmieniających się warunków podczas imprezy masowej.

3. Kwalifikacji personelu: rekrutacja pracowników posiadających kwalifikacje w zakresie zabezpieczania imprez masowych, zarządzania kryzysowego, pierwszej pomocy, ewakuacji oraz zachowania w sytuacjach awaryjnych.

4. Monitorowania i identyfikacji zagrożeń z wykorzystaniem dostępnych rozwiązań technologicznych: zastosowanie zaawansowanych systemów monitoringu oraz technologii umożliwiającej wykrywanie potencjalnych zagrożeń

(kamery, systemy kontroli dostępu, detektory metalu itp.). Inteligentna analiza danych z monitoringu oparta na sztucznej inteligencji oraz uczeniu maszynowym pozwala bowiem na identyfikację podejrzanych zachowań lub niebezpiecznych przedmiotów, umożliwiając szybką interwencję. Wykorzystanie dronów pozwoli natomiast poprawić zabezpieczenia, zwłaszcza w trudno dostępnych miejscach lub obszarach o ograniczonej widoczności.

5. Aktywnego zaangażowania uczestników: wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań, takich jak aplikacje mobilne czy platformy społecznościowe, umożliwiające uczestnikom zgłaszanie niepokojących sytuacji lub zagrożeń, prowadzi do poprawy sprawności procesów interwencyjnych.

Implementacja powyższych rekomendacji w połączeniu z działaniami praktykowanymi dotychczas przez biura i agencje ochrony pozwoli na podniesienie jakości zarządzania bezpieczeństwem imprez masowych, przyczyniając się do minimalizacji ryzyka wystąpienia incydentów oraz zapewniając uczestnikom niczym niezakłócone doświadczenia.

6. Zakończenie

Przygotowanie oraz realizacja zabezpieczania imprez masowych wiąże się z ogromną odpowiedzialnością spoczywającą na barkach biur oraz agencji ochrony. Służby porządkowe oraz informacyjne sprawują bowiem nadzór nad bezpieczeństwem wielu tysięcy osób przebywających jednocześnie na terenie wydarzenia. Wymusza to konieczność zachowania wzmożonej czujności oraz nieustannej obserwacji uczestników imprezy w celu wykrycia możliwych źródeł sytuacji niepożądanych, niejednokrotnie bowiem czynnikiem sprawczym, warunkującym wystąpienie poszczególnych incydentów, jest jednostka ludzka. Jednak zastosowanie odpowiednich działań prewencyjnych umożliwia wyeliminowanie czynników wpływających na zakłócanie porządku publicznego, zapewniając prawidłowy przebieg widowiska.

Bibliografia

1. Cyma-Końska, D., Wójcik, R. (2015). Kontrola osobista a przeszukiwanie. *Materiały dydaktyczne 147*. Legionowo.
2. Komenda Główna Policji. (2023). *RAPORT. Bezpieczeństwo imprez masowych w 2022 r.* Warszawa.
3. Parszowski, S., Kruczyński, A. (2015). *Imprezy masowe. Organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki*. Warszawa, Difin.
4. PZPN, Departament Organizacji Imprez, Bezpieczeństwa i Infrastruktury. (2019). *Stewarding stadionowy. Organizacja – Logistyka – Funkcjonowanie. Dobre*

- Praktyki – Problemy – Rekomendacje.* https://pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/4789-3178-2019_08_27_DOIBiI_STEWARDING_dobre_praktyki.pdf.
5. Polski Związek Pracodawców Ochrona. *Branża bezpieczeństwa w Polsce. Szanse, zagrożenia, kierunki rozwoju. Raport 2022/2023*, Warszawa 2023.
 6. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 sierpnia 2011 r. w sprawie wymogów, jakie powinni spełniać kierownik do spraw bezpieczeństwa, służby porządkowe i służby informacyjne.* Dz.U. nr 183.
 7. Sawicki, J. (2014). Wykroczenia z Ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych *de lege lata* i *de lege ferenda*. *Zeszyty Naukowe DWSPiT. Studia z Nauk Społecznych*, Półkowie.
 8. *Ustawa z 20 marca 2009 o bezpieczeństwie imprez masowych.* Dz.U. 2009 nr 62, poz. 504.
 9. *Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 r. o ochronie osób i mienia;*
 10. *Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń.* Dz.U. 1971 nr 12, poz. 114.

Autorzy

- Jadwiga Adamczyk* – ORCID: 0000-0003-2333-5025
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu
- Donata Adler* – ORCID: 0000-0001-9696-838X
Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie
Zakład Zarządzania i Rachunkowości
- Franciszek Bolechowski* – ORCID: 0000-0002-5546-3817
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Szkoła Doktorska UEK
- Katarzyna Gasińska-Bańka* – ORCID: 0009-0005-0084-0477
Urząd Miasta Krakowa
Biuro Planowania i Monitorowania Inwestycji
- Marcin Gębarowski* – ORCID: 0000-0003-0722-3314
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Nauk o Jakości i Zarządzania Produktem
- Zofia Gródek-Szostak* – ORCID: 0000-0001-6283-6952
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu
- Jarosław A. Handzel* – ORCID: 0009-0007-2554-1347
Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
Wydział Nauk Ekonomicznych
- Artur Hołda* – ORCID: 0000-0002-4577-6262
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu
- Damian Kocot* – ORCID: 0000-0001-9240-857X
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
- Maria Kocot* – ORCID: 0000-0001-5150-3765
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
- Anna Koszewska* – ORCID: 0009-0005-7334-6568
Uniwersytet Morski w Gdyni
Wydział Zarządzania i Nauk o Jakości

Autorzy

- Artur Kuźniacki* – ORCID: 0000-0001-5309-4299
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
- Kamila Kwiatkowska* – ORCID: 0000-0002-4007-179X
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania
- Rafał Marciniak* – ORCID: 0009-0006-8182-3579
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Szkoła Doktorska UEK
- Bogusz Mikuła* – ORCID: 0000-0002-5378-9768
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania
- Jolanta Mirek* – ORCID: 0000-0003-0871-1547
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania
- Janusz Nesterak* – ORCID: 0000-0001-9114-4947
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu
- Natalia Nesterak* – ORCID: 0009-0003-4500-8516
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Wydział Filozoficzny/Instytut Socjologii
Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława
Czecha w Krakowie
Wydział Wychowania Fizycznego i Sportu
- Agata Niemczyk* – ORCID: 0000-0002-5594-6296
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania
- Beata Paliś* – ORCID: 0000-0003-3788-1166
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Instytut Przedsiębiorczości
- Łukasz Pieprzyca* – ORCID: 0009-0000-4992-1247
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
- Anna Platta* – ORCID: 0000-0002-7963-1889
Uniwersytet Morski w Gdyni
Wydział Zarządzania i Nauk o Jakości
- Jakub Sikora* – ORCID: 0000-0002-6215-6065
Małopolska Uczelnia Państwowa
im. rtm. Witolda Pileckiego w Oświęcimiu
- Katarzyna Sułek* – ORCID: 0000-0001-6603-3225
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania
- Maciej Walczak* – ORCID: 0000-0003-4604-620X
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania

Autorzy

- Bartłomiej Węglarz* – ORCID: 0000-0003-0681-768X
- Angelika Wodecka-Hyjek* – ORCID: 0000-0002-6930-4438
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania
- Mikołaj Ziębicki* – ORCID: 0009-0002-0562-048X
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa
Instytut Prawa
- Wojciech Zuziak* – ORCID: 0000-0001-7863-1417
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Szkola Doktorska UEK
Regionalny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli „WOM”
w Bielsku-Białej
- Agnieszka Żukowska* – ORCID: 0009-0003-8805-8150
Dison Agnieszka Żukowska

Spis tabel

2.1. Opinie respondentów dotyczących przyszłych form dokumentacji	35
2.2. Opinie wskazujące preferencje respondentów w zakresie formy dokumentacji	36
2.3. Opinie na temat wpływu automatyzacji na usprawnianie realizacji podstawowych czynności	38
2.4. Zestawienie opinii na temat wpływu nowoczesnych technologii na kształt rynku pracy	39
2.5. Zestawienie opinii respondentów w grupach wiekowych dotyczących przyszłej formy dokumentacji	41
2.6. Zestawienie preferencji respondentów w grupach wiekowych w zakresie formy dokumentacji	41
2.7. Opinie respondentów w grupach wiekowych na temat automatyzacji podstawowych czynności	42
2.8. Opinie respondentów w grupach wiekowych na temat wpływu technologii na rynek pracy	43
2.9. Opinie respondentów w grupach wiekowych na temat zawodów w pierwszej kolejności zastąpionych przez roboty	43
2.10. Opinie w grupach wiekowych na temat zawodów, które nie zostaną zastąpione przez roboty	44
4.1. Liczba wyników w bazie Google Scholar i bazie Scopus – zapytania pierwotne (zróżnicowane ramy czasowe)	60
4.2. Liczba wyników w bazie Google Scholar i bazie Scopus – zapytania poszerzające pole poszukiwań	61
4.3. Podsumowanie zidentyfikowanych czynników i ich wstępna ocena jako szans (+) lub zagrożeń (–) dla współpracy w zespołach międzypokoleniowych	62
5.1. Charakterystyka uproszczeń sensu stricto w rachunkowości	73
5.2a. Analiza wrażliwości uproszczeń dozwolonych w polityce rachunkowości dla wszystkich jednostek	77
5.2b. Analiza wrażliwości uproszczeń dozwolonych w polityce rachunkowości na stan niepewności dla jednostek małych i mikro nieprzekraczających limitów sumy bilansu, przychodu lub zatrudnienia w poprzednim roku obrotowym	78

5.2c. Analiza wrażliwości uproszczeń dozwolonych w polityce rachunkowości na stan niepewności dla jednostek małych i mikro dostępnych dla kontynuujących działalność jednostek małych i mikro pod warunkiem niewyłączenia ich z uproszczeń z powodu struktury kapitału	78
5.3. Zamknięty katalog zdarzeń uznawanych za spełnienie okoliczności z Art. 29 UoR	80
5.4a. Analiza możliwości stosowania uproszczeń w polityce rachunkowości dla wszystkich jednostek w warunkach Art. 29 ust. 1 UoR	81
5.4b. Analiza możliwości stosowania uproszczeń w polityce rachunkowości dla kontynuujących działalność jednostek małych i mikro nieprzekraczających limitów sumy bilansu, przychodu lub zatrudnienia w poprzednim roku obrotowym w warunkach Art. 29 ust. 1 UoR	82
5.4c. Analiza możliwości stosowania uproszczeń w polityce rachunkowości dla kontynuujących działalność jednostek małych i mikro pod warunkiem niewyłączenia z uproszczeń z powodu struktury kapitału, w warunkach Art. 29 ust. 1 UoR	83
6.1. Przykładowe programy do tworzenia i edycji dokumentów	88
6.2. Przykładowe programy do prowadzenia księgowości i finansów	89
6.3. Przykładowe programy do zarządzania projektami	89
6.4. Przykładowe programy do komunikacji	90
6.5. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często korzystasz z cyfrowych narzędzi w pracy?”	91
6.6. Odpowiedzi na pytanie: „Jakich narzędzi cyfrowych najczęściej używasz w swojej pracy?”	92
6.7. Odpowiedzi na pytanie: „Czy czujesz się kompetentny/a w korzystaniu z narzędzi cyfrowych niezbędnych do wykonywania Twojej pracy?”	92
6.8. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często czujesz, że korzystanie z narzędzi cyfrowych ułatwia Twoją pracę?”	93
6.9. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często czujesz, że korzystanie z narzędzi cyfrowych utrudnia lub opóźnia Twoją pracę?”	93
6.10. Odpowiedzi na pytanie: „Czy uważasz, że narzędzia cyfrowe są niezbędne do wykonywania Twojej pracy?”	94
8.1. Kategoryzacja otwartych danych w turystyce	126
8.2. Wybrane rodzaje i typy otwartych danych w turystyce na portalach otwartych danych w destynacjach na świecie	129
9.1. Porównanie elementów polityki metropolitalnej	145
10.1. Fragment ankiety badania poziomu rozwoju OOW	161
11.1. Średnioroczne ceny wybranych produktów giełdowych oraz ceny energii elektrycznej, gazu i węgla kamiennego dla badanego odbiorcy	168
11.2. Porównanie kosztów w latach 2017–2022 dla poszczególnych wariantów zaopatrzenia w media energetyczne	169
13.1. Progi wartości transakcji wymagające dokumentacji w przypadku transakcji z podmiotami powiązаныmi	188
13.2. Przykładowy rozkład międzykwartyłowy marży przy zastosowaniu metody koszt plus	192

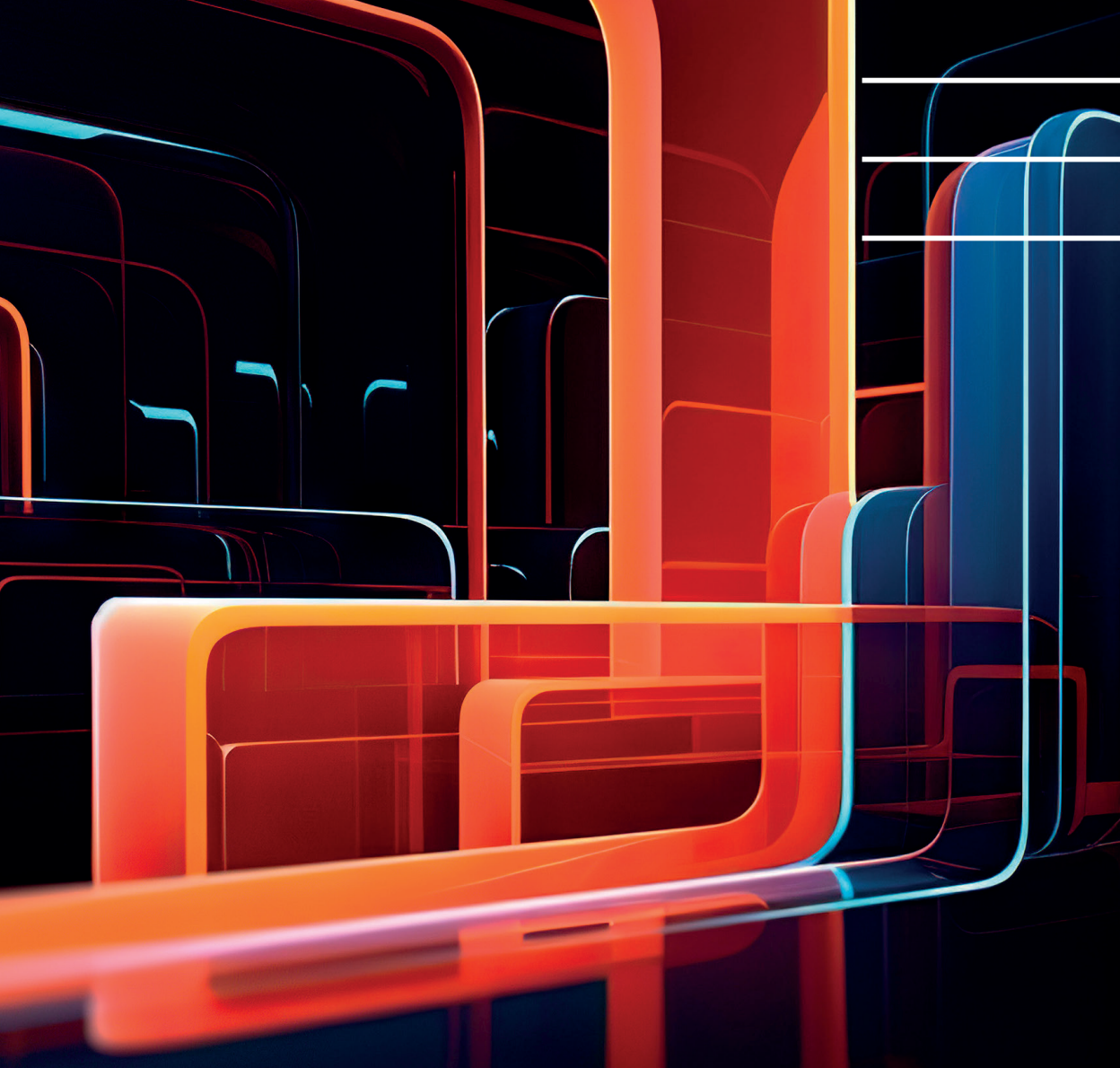
13.3. Przykładowy międzykwartyłowy rozkład marży przy zastosowaniu wskaźnika marży EBIT	194
13.4. Wysokość sankcji podatkowych w zależności od popełnionego naruszenia	196
16.1. Ramy strategii Harta	226
17.1. Postawy badanej grupy kobiet i mężczyzn wobec żywności ekologicznej (%)	235
17.2. Odpowiedzi badanej grupy kobiet i mężczyzn na poszczególne stwierdzenia skali do oceny postaw względem żywności ekologicznej	236
17.3. Opinie badanej grupy kobiet i mężczyzn o żywności ekologicznej	237
17.4. Postawy badanej grupy kobiet i mężczyzn wobec żywności funkcjonalnej (%)	238
17.5. Odpowiedzi badanej grupy kobiet i mężczyzn na poszczególne stwierdzenia skali do oceny postaw względem żywności funkcjonalnej	239
17.6. Opinie badanej grupy kobiet i mężczyzn o żywności funkcjonalnej	240
17.7. Postawy badanej grupy kobiet i mężczyzn wobec żywności GMO (%)	242
17.8. Odpowiedzi badanej grupy kobiet i mężczyzn na poszczególne stwierdzenia skali do oceny postaw względem żywności GMO	242
17.9. Opinie badanej grupy kobiet i mężczyzn o żywności GMO	243
18.1. Modele stewardingu	250

Spis rysunków

2.1. Systematyka generacji pokoleniowej w Polsce	31
2.2. Udział pokoleń w Polsce według stanu na 2017 rok	32
2.3. Piramida wieku ludności w Polsce	32
5.1. Schemat postępowania w zakresie dopuszczalności stosowania uproszczeń wg UoR	75
5.2. Cztery stany niepewności względem zagrożenia kontynuowania działalności	76
7.1. Struktura respondentów wg wykonywanego zawodu	100
7.2. Staż pracy respondentów	100
7.3. Miejsce pracy respondentów (sektor)	101
7.4. Miejsce pracy respondentów (główne źródło utrzymania)	101
7.5. Ocena systemu komunikacji wewnętrznej pracowników medycznych ogółem ze względu na miejsce pracy (sektor) i wykonywany zawód	103
7.6. Ocena systemu komunikacji zewnętrznej pracowników medycznych ogółem ze względu na miejsce pracy (sektor) i wykonywany zawód	103
7.7. Udział TIK w kanałach komunikacji personelu medycznego	104
8.1. Wybrane technologie wykorzystywane w procesie pozyskiwania danych dla turystyki	115
8.2. Printscreen wycinka mapy prezentującej korelację pomiędzy liczbą skasowanych biletów a koncentracją atrakcji turystycznych w Barcelonie w roku 2016	125
8.3. Formaty otwartych danych na podstawie badanych portali	131
8.4. Zestawienie technologii wykorzystywanych na miejskich portalach otwartych danych	132
8.5. Printscreen prezentujący mapę tras spacerowych w Paryżu	132
8.6. Printscreen raportu wykonanego narzędziem Power BI, prezentującego lokalizację tras rowerowych w Bratysławie z podziałem na ich typ	133
9.1. Krakowski Obszar Metropolitalny	147
9.2. Siedem dziedzin współpracy „Strategia Metropolia Krakowska 2030”	148
11.1. Schemat logiczny modeli przyjętych do analizy	167

Spis rysunków

13.1. Przykład porównania wewnętrznego	190
13.2. Przykład porównania zewnętrznego	191
14.1. Model motywowania pracowników w zwinnej organizacji	209
18.1. Struktura procentowa imprez masowych w Polsce w 2022 roku	249
18.2. Poziom trudności rekrutacji służb bezpieczeństwa	254



ISBN 978-83-68039-01-6



9 788368 039016