

ZESZYTY NAUKOWE
Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

SCIENTIFIC JOURNALS
Warsaw University of Life Sciences – SGGW

POLITYKI EUROPEJSKIE,
FINANSE i MARKETING
NR 17 (66) 2017

EUROPEAN POLICIES,
FINANCE AND MARKETING
NO 17 (66) 2017

Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2017

Warsaw University of Life Sciences – SGGW Press
Warsaw 2017

RADA PROGRAMOWA

Bogdan Klepacki (SGGW) – prof. dr hab., Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
– Przewodniczący
Mieczysław Adamowicz – prof. dr hab. dr h.c., Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
– Wiceprzewodniczący
Marian Podstawka – prof. dr hab., Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Janusz Żmija – prof. dr hab. dr h.c., Uniwersytet Rolniczy w Krakowie
Andrzej P. Wiatrak – prof. dr hab., Uniwersytet Warszawski
Lubica Bartova – prof., Slovak Agricultural University in Nitra, Słowacja
Julian Briz – prof., Universidad Politecnica de Madrid, Hiszpania
Francesco Sotte – prof., Università Politecnica delle Marche Ancona, Włochy
Sandra Krtalic, Full Professor – Academic Unit for Finance, Department of Economics and Tourism,
Juraj Dobrila University of Pula, Chorwacja

KOMITET REDAKCYJNY

Marian Podstawka, prof. dr hab. – Redaktor Naczelny
Aleksandra Wicka, dr inż. – Redaktor Prowadzący

Janina Sawicka, prof. dr hab.
Agnieszka Biernat-Jarka, dr
Marzena Lemanowicz, dr
Halina Powęska, dr
Eugeniusz Pudelkiewicz, prof. SGGW dr hab., redaktor tematyczny (marketing)
Aleksandra Wicka, dr inż. – redaktor tematyczny (ubezpieczenia)
Agnieszka Parlińska, dr inż. – redaktor tematyczny (finanse)
Agata Kropiwek, mgr – redaktor językowy, język polski
Christian Richter, dr – redaktor językowy, język angielski
Wiesław Szczesny – prof. SGGW dr hab., redaktor statystyczny

Katarzyna Idźkowska, mgr – sekretarz redakcji

PROJEKT OKŁADKI – Tomasz Tabor

REDAKCJA TECHNICZNA – Krystyna Piotrowska

ADRES KORESPONDENCYJNY

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
tel./fax: 22 593 40 77; e-mail: aleksandra_wicka@sggw.pl

ISSN 2081-3430

Wydawnictwo SGGW
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
tel. (22) 593 55 20 (-22, -25 – sprzedaż), fax (22) 593 55 21
e-mail: wydawnictwo@sggw.pl, www.wydawnictwosggw.pl

Druk: Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk, www.grzeg.com.pl

SPIS TREŚCI

Mieczysław Adamowicz, Wioletta Miklaszewska, Tomasz Adamowicz

Światowy kryzys finansowy i działania naprawcze wobec gospodarki polskiej WORLD FINANCIAL CRISIS AND ANTICRISIS ACTIVITIES RELATED TO POLISH ECONOMY	5
--	---

Anna Augustyn, Marta Hereźniak, Magdalena Florek

W poszukiwaniu wiarygodnych metod pomiaru skuteczności budowania marek miast IN SEARCH OF RELIABLE METHODS OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PLACE BRANDING ACTIVITIES UNDERTAKEN BY CITIES	25
---	----

Wawrzyniec Czubak, Bartłomiej Bajan, Przemysław Cieślak

Płatności bezpośrednie dla rolnictwa w Polsce w warunkach pozostawania poza strefą euro DIRECT PAYMENTS FOR AGRICULTURE IN POLAND IN CONDITIONS OF STAYING OUTSIDE THE EURO AREA	45
--	----

Wojciech Grzegorzczak

Nowe koncepcje marketingu w procesie tworzenia strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych NEW MARKETING CONCEPTS IN THE PROCESS OF MARKETING STRATEGY BUILDING ON INTERNATIONAL MARKETS	54
---	----

Dorota Jegorow

Źródła finansowania projektów europejskich w wymiarze transferów finansowych Polska – Unia Europejska SOURCES OF FINANCING EUROPEAN PROJECTS IN RELATION TO FINANCIAL TRANSFERS POLAND – EUROPEAN UNION	63
--	----

Berenika Karaszkiewicz, Iwona Staniec

Testowanie występowania „efektu stycznia” na podstawie indeksu sWiG80 TESTING THE OCCURRENCE OF THE „JANUARY EFFECT” BASED ON THE SWIG80 INDEX	73
--	----

Zdzisław Kochanowicz, Justyna Czaplicka, Piotr Bórawski

Porównanie wybranych aspektów działań promocyjnych prowadzonych przez gminy wiejskie, miejsko-wiejskie i miejskie COMPARISON OF SELECTED ASPECTS OF PROMOTIONAL ACTIVITIES CONDUCTED BY RURAL, URBAN-RURAL AND URBAN COMMUNITIES	83
---	----

Adam Miara

Wpływ globalizacji na zarządzanie we współczesnym przedsiębiorstwie THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON MANAGEMENT IN THE MODERN	96
--	----

Wojciech Piżło, Anna Mazurkiewicz-Piżło

Styl życia– jako egzemplifikacja zmian zachowań konsumpcyjnych Polaków LIFESTYLE - AS AN EXAMPLE OF BEHAVIORAL CHANGE IN CONSUMPTION	104
---	-----

Zenon Pokojski

Uwarunkowania zarządzania wartością przedsiębiorstwa - kontekst Grupy Azoty Puławy ENVIRONMENT OF ENTERPRISE VALUE MANAGEMENT- BASED ON AZOTY PULAWY GROUP CASE	118
---	-----

Edyta Rudawska, Marta Bloch

Komunikacja marketingowa w procesie współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowej MARKETING COMMUNICATION IN THE PROCES OF CROSS-SECTORAL COOPERATION	133
--	-----

Sonia Kozub-Skalska

Mechanizm przestępstw karuzelowych i metody ich ograniczenia THE MECHANISM OF CAROUSEL OFFENSES AND METHODS OF RESTRICTING THEM	145
---	-----

Dariusz Strzębicki

Uwarunkowania rozwoju systemów ERP w przedsiębiorstwach CONDITIONS FOR DEVELOPING ERP SYSTEMS IN ENTERPRISES	161
---	-----

Barbara Szymoniuk

Klaster jako sieć interesariuszy według założeń marketingu 3.0 CLUSTER AS A NETWORK OF STAKEHOLDERS ACCORDING TO THE ASSUMPTIONS OF MARKETING 3.0	170
---	-----

Zygmunt Waśkowski

Determinanty decyzji zakupowych nabywców na rynku produktów sportowych THE DETERMINANTS OF PURCHASE DECISIONS OF CUSTOMERS ON THE SPORT PRODUCTS MARKET	180
---	-----

**Marzanna K. Witek-Hajduk, Piotr Zaborek, Jolanta Mazur, Andrzej Sznajder,
Bartosz Targański**

Cechy domen internetowych polskich marek eksportowych a specyfika branży CHARACTERISTICS OF INTERNET DOMAINS OF POLISH EXPORT BRANDS AND SPECIFICS OF A SECTOR	189
--	-----

Monika Zajkowska

Otwarte innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach. W kierunku zintegrowanego modelu współpracy OPEN INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES.TOWARD AN INTEGRATED MODEL OF COOPERATION	200
--	-----

Jolanta Zralek

WHO IS A SUSTAINABLE CONSUMER? IN SEARCH OF A NEW HUMAN CONCEPT IN SUSTAINABLE ECONOMY	213
---	-----

Mieczysław Adamowicz
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
Wioletta Miklaszewska
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Tomasz Adamowicz
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Światowy kryzys finansowy i działania naprawcze wobec gospodarki polskiej

WORLD FINANCIAL CRISIS AND ANTICRISIS ACTIVITIES RELATED TO POLISH ECONOMY

Przedmiotem pracy jest przedstawienie zarysu światowego kryzysu finansowego z lat 2007-2011, jego przebiegu i skutków w Polsce oraz działań naprawczych i zapobiegawczych podejmowanych przez rząd i instytucje finansowe w Polsce. Praca oparta na literaturze problemu i przedmiotu badań oraz informacjach różnych krajowych i międzynarodowych instytucji finansowych i organizacji międzynarodowych. Kryzys finansowy w Polsce ujawnił się z opóźnieniem w stosunku do innych krajów wysokorozwiniętych i przebiegał z mniejszą intensywnością. W działaniach antykryzysowych Polska dostosowała się do zaleceń Unii Europejskiej. Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Działania rządu i banku centralnego w Polsce dotyczyły sfery instytucjonalnej, sposobu funkcjonowania i prowadzenia polityki finansowej oraz sfery realnej gospodarki, w tym zwłaszcza przedsiębiorstw, gospodarstw domowych i instytucji publicznych.

Słowa kluczowe: kryzys finansowy, wielka recesja, działania antykryzysowe, polityka finansowa

Wstęp

Na przestrzeni ostatniego stulecia wydarzyły się dwa wielkie kryzysy gospodarcze o zasięgu globalnym: Wielka Depresja zapoczątkowana w 1929 r. i Wielka Recesja, która wybuchła w 2007 r.¹ Wielki kryzys lat 30-tych XX wieku był określany bardziej jako największy kryzys gospodarczy, kryzys lat 2007-2010 uznany został jako największy kryzys finansowy. W obydwu przypadkach nastąpiło załamanie w sektorze bankowym i powiązanych z nim instytucjach finansowych. U podstaw aktualnego kryzysu finansowego można wskazać wiele nieprawidłowości, które narastały w sektorze bankowym wielu krajów, zwłaszcza w USA. Wśród najważniejszych wymienia się nadmierną akcją kredytową banków oraz towarzyszącą jej niewłaściwą ocenę ryzyka, w tym ryzyka związanego z procesem sekurytyzacji.² Banki kreując nowy pieniądz

¹ Iwanicz-Drozdowska M. Restrukturyzacja banków Unii Europejskiej w czasie globalnego kryzysu finansowego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 21

² Kumhof M, J. Zoltan: The Truth about Banks FD Finance and Development. A Quarterly Publication of the International Monetary Fund March 2016, Volume 53 – Number 1, s. 50-53

kredytowy nie były zdolne zagwarantować wartości i stabilności zdeponowanym środkom finansowym i powiązanych z nimi inwestycjom. Niewystarczające regulacje systemów bankowych i finansowych nie były w stanie zatrzymać zjawisk kryzysowych i uniknąć ich skutków zarówno w jednym jak i w drugim kryzysie. Wyjaśnianie przyczyn i skutków oraz strategii wyjścia z recesji lat 2007-2010 jest aktualnie postrzegane nieco inaczej niż czyniły to tradycyjne teorie neoklasyczne.

Gospodarka Stanów Zjednoczonych, w której ujawnił się kryzys finansowy w 2007 r., jak i gospodarki innych krajów świata, na które kryzys szybko się rozprzestrzenił, nie były przygotowane na gwałtowne i głębokie załamanie. Na Wielką Recesję 2008 r. nie była przygotowana zarówno teoria ekonomii oraz krajowe i międzynarodowe instytucje kreujące politykę gospodarczą i finansową. W działaniach antykryzysowych nie wykorzystano też w zadowalający sposób historycznych doświadczeń z przebiegu Wielkiej Depresji z lat trzydziestych.

Kryzys dotknął także gospodarkę Polski, w tym system bankowy i finansowy. Chociaż nie przebiegał on z taką ostrością jak w najbardziej rozwiniętych krajach świata to jego skutki odczuły nie tylko banki i instytucje finansowe, miał wpływ także na przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe, budżety i finanse publiczne. Celem tego opracowania jest przedstawienie wpływu globalnego kryzysu gospodarczego na gospodarkę Polski oraz działań naprawczych i zapobiegawczych podejmowanych przez państwo i krajowe oraz międzynarodowe i wspólnotowe instytucje finansowe.

Ogólny zarys kryzysu finansowego lat 2007-2010

Kryzys finansowy ujawnił się krachem na rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych w latach 2007-2008.³ Powodów i oznak powstania kryzysu można doszukiwać się jednak wcześniej. Iwanicz-Drozdowska wyróżnia trzy fale kryzysu finansowego, z których pierwsza miała miejsce w 2006 r., kiedy upadła pierwsza amerykańska firma brokerska Merit Financial Inc.⁴ W 2007 r. miały miejsce upadłości kolejnych instytucji brokerskich oraz innych instytucji finansowych i funduszy. W Europie pierwsza fala kryzysu przeszła stosunkowo łagodnie i dopiero upadek Lehman Brothers, który nastąpił w drugiej fali kryzysu przyniósł istotne straty i utratę zaufania między uczestnikami rynku. Trzecia fala kryzysu ujawniła się w Europie w 2010 r. kiedy zaostrzyły się problemy finansowe Grecji. Według ekonomistów MFW w latach 2007-2011 wystąpiło 11 przypadków systemowych kryzysów bankowych w krajach członkowskich Unii Europejskiej i dodatkowo w kilkunastu innych krajach świata.⁵

W Stanach Zjednoczonych, w których zrodził się kryzys od dawna funkcjonowały dwie instytucje powstałe po Wielkiej Depresji lat 30-tych – Federal National Mortgage Association (Fannie Mae) oraz utworzona w 1970 r. konkurencyjna Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac), które miały charakter instytucji sponsorowanych przez państwo chociaż faktycznie nie posiadały odpowiednich gwarancji rządowych. Duża skala prowadzonych operacji i powiązanie z

³ Sławiński A., Przyczyny globalnego kryzysu bankowego (w:) Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych. Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH, Warszawa 2008, s. 36-37

⁴ Iwanicz-Drozdowska M., Restrukturyzacja banków op. Cit. s. 11

⁵ Costa Navajas M., A. Thegeya, Financial Soundness Indicators and Banking Crises, IMF Working Papers 2013, No 13/263 s. 28

państwem stwarzało opinię, iż zapewniają one stabilność finansową na rynku nieruchomości. To przekonanie wynikało z wysokiej wiarygodności gospodarki USA. W takiej sytuacji należności kredytowe łatwo mogły być przekształcane w papiery wartościowe, co umożliwiało refinansowanie zaciągniętych kredytów mieszkaniowych. System działał sprawnie dopóki w 1999 r. nie zostały zlikwidowane kryteria pożądanej zdolności kredytowej. Wtedy to stworzono możliwość udostępniania kredytów osobom, które nie spełniały niezbędnych kryteriów zdolności kredytowej, w wyniku czego powstały tzw. kredyty „subprime”, kredyty o wysokim natężeniu ryzyka. Proces sekurytyzacji, czyli transakcji, w wyniku których ryzyko kredytowe ulega podziałowi na transe, spowodowało zwiększenie ilości aktywów, które były objęte instrumentami pochodnymi. Zwiększała to lawinowo wartość kontraktów i innych instrumentów pochodnych. Zwiększała się aktywność i efektywność funkcjonowania rynków, lecz jednocześnie instytucje finansowe stały się bardziej podatne na szoki finansowe.⁶ Zwiększenie akcji kredytowej banków, przenoszenie ryzyka na nabywców instrumentów pochodnych, i trudności w ocenie rzeczywistego charakteru ryzyka to bezpośrednie przyczyny napędzania mechanizmu kryzysowego. Nie były one także dostrzegane przez instytucje ratingowe, które nie przekazały sygnałów ostrzegawczych przed kryzysem.

Przyczyny kryzysu finansowego

Przyczyn kryzysu należy upatrywać w⁷: zjawiskach, które były skutkiem ekspansywnej polityki monetarnej Rezerwy Federalnej Stanów Zjednoczonych; braku efektywności w tworzeniu ładu instytucjonalnego na silnie zglobalizowanym rynku finansowym; defektach rynku, będących wynikiem wprowadzenia innowacyjnych produktów finansowych, za którymi nie nadążały odpowiednie rozwiązania regulacyjne⁸, ponieważ w tym okresie obowiązywał model nadzoru opierający się na samoregulacji rynków finansowych.⁹ Punktem zwrotnym w rozwoju kryzysu był upadek Lehman Brothers trzeciego, największego banku inwestycyjnego w USA, który nastąpił w połowie września 2008 r. Posiadał on zbyt wysoką liczbę aktywów toksycznych w swoim bilansie i odnotował ogromne straty finansowe z ich tytułu. Bank nie uzyskał spodziewanej pomocy rządowej, co było ogromnym szokiem dla uczestników rynku finansowego. Wiele instytucji finansowych straciło płynność finansową w związku z wybuchem paniki wśród klientów zagrożonych upadkiem banków, którzy chcieli jak najszybciej odzyskać swoje wkłady finansowe. Wzbudziło to nieufność na rynku, co niemal doprowadziło do zablokowania funkcjonowania rynków: kredytowego oraz międzybankowego. Banki uświadomiły sobie przejściowo pasywną rolę rządu w likwidowaniu skutków kryzysu, a więc obawiając się niewypłacalności partnerów finansowych, zaprzestały udzielać kredytów oraz pożyczek instytucjom finansowym.

⁶ Nieborak T., Globalny kryzys finansowy, istota, przyczyny, konsekwencje. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Nr 4 2010

⁷ Falkowski. K., Teichmann. E (red.), *Państwa bałtyckie i Europy Wschodniej. Reakcja na światowy kryzys gospodarczy i regionalny kryzys gazowy*, SGH, Warszawa, 2010, s.50-55.

⁸ Wojtyna. A (red), *Kryzys finansowy i jego skutki dla krajów na średnim poziomie rozwoju*, PWE, Warszawa, 2011, s.180.

⁹ Konopczak M., Sieradzki R., Wiernicki M., *Kryzys na światowych rynkach finansowych - wpływ na rynek finansowy w Polsce oraz implikacje dla sektora realnego*, „Bank i Kredyt”, nr 6, 2010.

Zamrożenie rynku finansowego, poskutkowało powstaniem krytycznej sytuacji w wielu innych bankach. Krach powstały na rynku finansowym szybko przeniósł się na gospodarkę realną, pogarszając sytuację gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Kryzys doprowadził do spowolnienia gospodarczego w USA. Podejmowano programy pomocy dla sektora finansowego, m.in. przez wykup toksycznych aktywów, lecz nie były one w stanie zatrzymać fali kryzysu. Kryzys rozprzestrzenił się na inne kraje świata i zakłócił funkcjonowanie gospodarki światowej. W pierwszej kolejności dotknął sektor bankowy oraz ubezpieczeniowy, ponieważ były one najbardziej zaangażowane w toksyczne aktywa, oparte na kredytach subprime. W następstwie kryzysu gospodarki światowe pogrążyły się w recesji, co doskonale pokazuje znaczący spadek światowego PKB, który w roku 2009 wykazał wartość mniejszą o -1,92 punktu w stosunku do roku 2008¹⁰. Kryzys ujawnił się z różną siłą i przyniósł różne skutki w wysokorozwiniętych gospodarkach kapitalistycznych, gospodarkach wschodzących i w krajach rozwijających się. Rozprzestrzenianie się kryzysu szybko wpłynęło na spadek aktywności gospodarczej na arenie międzynarodowej a jego konsekwencją było pogrążenie się gospodarki światowej w recesji już w I kwartale 2009 r. Miało to związek z dwoma zjawiskami: spadkiem światowego popytu, określanego jako szok popytowy oraz ograniczeniami w dostępie do krótkoterminowego finansowania.¹¹

Kryzys najbardziej dotkliwie odczuły kraje wysokorozwinięte, ponieważ miały większy dostęp do instrumentów, których rynek załamał się w dobie kryzysu. Ujawniło się to w ogromnym spadku międzynarodowej wymiany towarowej czy też produkcji już od IV kwartału 2008 roku.¹² Instytucje finansowe w gospodarkach wschodzących, do których należy m.in. Polska, nie odczuły tak bardzo bezpośrednich strat z tytułu inwestycji w instrumenty pochodne, w związku niewielką ich popularnością, a także dostępnością. Gospodarki krajów wysoko rozwiniętych oraz krajów wschodzących, odczuły skutki kryzysu ze względu na:

- spadek popytu zwłaszcza na rynkach finansowych w krajach wysoko rozwiniętych, co doprowadziło do załamania światowego eksportu;
- wstrząsy na rynkach finansowych oraz walutowych, które to spowodowały gwałtowne zmiany kursów walutowych, szczególnie w krajach wschodzących oraz wycofanie kapitału przez instytucje finansowe, które funkcjonowały na rynku międzynarodowym i chciały zrekompensować straty.¹³

Nastąpiło znaczne zmniejszenie się obrotów handlowych w skali międzynarodowej. Od września 2008 roku do lutego 2009 roku, wymiana towarowa zmniejszyła się o ok. 17%. Na początku roku 2009, odnotowano spadek wartości eksportu o więcej niż 5% w ujęciu kwartalnym w ponad 90% państw świata, a dla prawie 15% państw spadek wynosił ponad 20%. W 2009 roku, wartość eksportu spadła o prawie 11%. Spadek wymiany handlowej był znacznie wyższy niż spadek produkcji

¹⁰ Rosati D. *Przyczyny i mechanizm kryzysu finansowego w USA w latach 2007-2009* [w:] G. Kołodko (red.) *Globalizacja, kryzys i co dalej*, Poltext Warszawa 2009

¹¹ Czekaj J., *Wpływ Światowego kryzysu gospodarczego na polską gospodarkę*, [w:] Kołodko. G (red.), *Globalizacja, kryzys i co dalej?*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa, 2010, s.195

¹² *Global Financial Stability Report*, 2010, International Monetary Fund, WashingtonDC April. Dostępny w Internecie: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/> [online: 20.02.2015r.]

¹³ Czekaj J., *Wpływ Światowego kryzysu gospodarczego...*, s.196

światowej, która to w konsekwencji kryzysu w roku 2009 w krajach rozwiniętych spadła o 3,4%.

Następnym negatywnym skutkiem kryzysu w sferze realnej, było ograniczanie wydatków inwestycyjnych wśród przedsiębiorstw, zarówno jeśli chodzi o inwestycje w środki trwałe, jak również w zapasy. Do najważniejszych przyczyn spowolnienia inwestycji wśród przedsiębiorstw należały: załamanie popytu, niepewna sytuacja gospodarki światowej w przyszłości; małe wykorzystanie mocy produkcyjnych; spadek marży zysku; zaostrzone warunki finansowania działalności. Dla przykładu, w Europie, inwestycje w środki trwałe zmniejszyły się w 2009 roku w porównaniu z rokiem 2008 o prawie 14%.

Analiza stopy inwestycji w krajach strefy euro pozwala zauważyć, że tendencja spadkowa, która zaczęła się wraz z czwartym kwartałem 2008 roku, zakończyła się w drugiej połowie 2010. Wynikało to z restrukturyzacji bilansów przedsiębiorstw i powolnego wzrostu wykorzystania mocy produkcyjnych, a także z faktu, że droga do przywrócenia skłonności przedsiębiorców do inwestowania jest trudna i trwa z natury przez długi czas.

Oprócz wyżej opisanych następstw wybuchu kryzysu finansowego można wymienić jeszcze szereg innych, a w tym:¹⁴

- Ogłoszenie upadłości lub przejść wielu instytucji finansowych oraz znacjonalizowanie tych, którym groziło bankructwo;
- Załamanie rynków papierów wartościowych w USA, Wielkiej Brytanii, krajach strefy euro oraz krajach azjatyckich;
- Straty poniesione przez fundusze inwestycyjne oraz emerytalne, które inwestowały głównie na rynkach papierów wartościowych.
- Wzrost wydatków rządowych na dofinansowanie banków i innych instytucji finansowych, ustabilizowanie rynków finansowych oraz inne działania interwencyjne.
- Zwiększenie deficytu budżetowego i długu publicznego, zwłaszcza w Japonii, strefie euro i USA.¹⁵

Współczesny kryzys finansowy z całą pewnością uwidocznił fakt, że błędy popełniane w sferze finansowej zagrażają poprawnemu funkcjonowaniu sfery realnej, a konsekwencje niewłaściwych wyborów finansistów dotyczą nie tylko instytucji finansowych, ale istotnie wpływają na sytuację gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i instytucji samorządowych.

Pozytywnym aspektem kryzysu było wprowadzenie zmian, których szansa realizacji w „normalnych” warunkach byłaby znikoma.

Makroekonomiczna sytuacja Polski w latach 2007-2013

Makroekonomiczna sytuacja w Polsce od lat jest determinowana wydarzeniami, które mają miejsce na światowych rynkach finansowych. Zachodzące zmiany mają wpływ zarówno na ogólny stan gospodarki, jak i poszczególne jej sektory, w tym rynek

¹⁴ Adamczyk. M, *Współczesny kryzys finansowy – przyczyny i konsekwencje dla gospodarki światowej*. Dostępny w Internecie: <http://ekonom.ug.edu.pl/web/download.php?OpenFile=930> [online:31.03.2015r.]

¹⁵ Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, Wyd.CeDeWu, Warszawa, s.83-120.

finansowy, giełdowy i sferę realną. Przyczyną wzajemnej zależności krajów świata, jest postępująca globalizacja, która przyniosła duże korzyści w sferze handlu międzynarodowego jak i międzynarodowych przepływów kapitałowych. Polska uczestnicząc w procesach globalnych, narażona jest też na globalny kryzys finansowy.

Kryzys początkowo omijał gospodarkę Polski. Głównymi zagrożeniami, na jakie wskazywano, były: niebezpieczna zależność polskiego złotego od spekulacyjnych inwestycji krótkoterminowych; wysokie zadłużenie państwa; duży udział importu w produkcji.

Następnie pojawiły się jednak inne czynniki, które spowodowały przeniesienie kryzysu finansowego do Polski, a mianowicie: ograniczona przez banki akcja kredytowa oraz atak spekulantów na walutę polską i znaczne obniżenie jej wartości. Niemniej jednak na tle innych państw europejskich sytuacja panująca w Polsce była oceniana pozytywnie.

Najważniejszy miernik ogólnego stanu gospodarki kraju, jakim jest PKB w czasie wybuchu kryzysu finansowego kształtował się korzystnie (tab. 1).

Tabela 1. Zmiany PKB i popytu krajowego w latach 2007-2013 w %

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PKB	6,7	4,9	1,8	3,9	4,0	2,0	1,2
Popyt krajowy	8,4	5,6	-1,1	4,6	3,6	2,3	1,2

Źródło: GUS *Rachunki kwartalne PKB w latach 2007-2013*. Dostępny w Internecie: stat.gov.pl, [online.10.04.2015r.]

Na wysoką wartość PKB w latach 2007–2008, wpłynął m.in. popyt krajowy, który umacniał się w związku z rozwojem inwestycji, do czego przyczyniły się napływ do Polski kapitału, który przybrał formę bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz wzrost wykorzystania funduszy z UE. Ważnym czynnikiem był też wzrost konsumpcji, który wystąpił w wyniku poprawy sytuacji panującej na rynku pracy i spadku stopy bezrobocia, wzrostu wartości wynagrodzeń, wzrostu zadłużenia gospodarstw domowych, transferu środków unijnych dla rolników oraz transferu dochodów z pracy poza granicami kraju.

Rok 2009 przyniósł ze sobą głębokie spowolnienie gospodarki światowej. Wśród państw Europy tylko Polska zdołała utrzymać dodatnią dynamikę PKB. Przyczyniły się do tego głównie eksport, inwestycje publiczne i konsumpcja prywatna. Z kolei spadek popytu krajowego w 2009 roku był efektem pogorszenia się sytuacji na rynku pracy.¹⁶ W 2010 r. nastąpiła niewielka, ale widoczna poprawa światowej sytuacji makroekonomicznej. Spośród 27 państw należących do UE - 22 kraje wykazały dodatnie tempo wzrostu PKB. Polska znajdowała się w czołówce, nieznacznie ustępując tylko Słowacji oraz Szwecji. Poprawa sytuacji gospodarczej panującej w Polsce w roku 2010 roku oraz jej kontynuacja w kolejnych latach była efektem ożywienia u jej partnerów handlowych. Popyt zewnętrzny doprowadził do pobudzenia produkcji przemysłowej i poprawy sytuacji panującej na rynku pracy.

Światowy kryzys finansowy wywarł jednak silny wpływ na finanse publiczne w Polsce, zarówno na poziomie budżetu centralnego jak i budżetów samorządowych.¹⁷

¹⁶ Miszkin F.S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, PWN, Warszawa 2002, s.349.

¹⁷ Satoła Ł., Kryzys finansów publicznych z perspektywy społeczności lokalnej. *Roczniki Naukowe SERiA* Tom XIV zeszyt 4, s. 104-109.

Efekty kryzysu finansowego na szczeblu makroekonomicznym ujawniają się zwiększeniem deficytu budżetowego i narastaniem długu publicznego i wynikającymi z tego wzrastającymi kosztami obsługi tego długu oraz utratą zaufania na rynkach finansowych. Dochody budżetu państwa wynoszące 274,4 mld zł w 2009 r. spadły do 250,3 mld zł w 2010 r., wydatki zaś wzrosły odpowiednio z 277,9 mld zł do 298,2 mld zł roku 2009 by zmniejszyć się nieznacznie do poziomu 294,9 mld zł w 2010 r. Deficyt budżetowy wzrósł gwałtownie z około 24 mld w latach 2008-2009 do 44,6 mld w 2010 r. i niewiele mniejszego poziomu 40,2 mld w 2011 r. Znaczący wzrost nierównowagi budżetowej wywołał konieczność podejmowania działań zaradczych w sferze finansów publicznych.

Sytuacja polskich przedsiębiorstw w latach 2007 – 2010

Polskie przedsiębiorstwa silniej odczuwały długotrwałe skutki kryzysu finansowego pomimo tego, że jego krótkotrwałe efekty dotknęły kraj znacznie słabiej niż inne państwa Unii. Wynika to z kilku przyczyn, a mianowicie gospodarka Polski nacechowana była licznymi słabościami, które mają charakter strukturalny; program inwestycyjny gospodarki polskiej był mocno uzależniony od importu kapitału, pochodzącego głównie z państw Europy Zachodniej, do którego dostęp jest utrudniony; polski sektor bankowy był w dużym stopniu związany ze światowym systemem bankowym; polskie przedsiębiorstwa uzależnione były od eksportu na rynki zachodnioeuropejskie, a długookresowa, słaba koniunktura na tych rynkach prowadziła do utrudnienia rozwoju polskich firm, co przyniosło za sobą konieczność wprowadzenia radykalnych restrukturyzacji; Polska oferowała przedsiębiorstwom trudne warunki prowadzenia działalności, na co miały wpływ przede wszystkim: obciążenia podatkowe i bariery biurokratyczne.¹⁸

Jednym z negatywnych skutków kryzysu, który dotknął przedsiębiorstwa, było osłabienie możliwości finansowania ich działalności operacyjnej i inwestycyjnej. W związku ze spadkiem zaufania na rynku finansowym oraz pogorszeniem kondycji finansowej banków, zmniejszyły się możliwości dostępu do kredytów i wzrosły koszty ich zaciągnięcia. Dotknęło to szczególnie małe oraz średnie firmy. Duże przedsiębiorstwa miały z kolei problem z uzyskaniem kredytu konsorcyjnego, udzielanego celem finansowania dużych projektów przez grupę banków. Trudności, które dotknęły przedsiębiorstwa szybko przeniosły się na rynek pracy, co skutkowało redukcją zatrudnienia i narastaniem obaw o utratę pracy. W następstwie takich wydarzeń zmniejszył się popyt konsumpcyjny: w marcu 2009 roku odnotowano spadek sprzedaży detalicznej o ok. 1,8% w ujęciu rocznym. Utrudniony dostęp do finansowania powstałych zatorów płatniczych spowodował pogorszenie sytuacji firm i upadłości wielu z nich. W pierwszym kwartale 2009 r. odnotowano 105 upadłości, co oznaczało wzrost o 11% w stosunku do roku poprzedniego, gdzie w tym samym czasie było ich 95.¹⁹ Największą liczbę upadłości zarejestrowano w województwie mazowieckim. W porównaniu z rokiem 2008, najbardziej wzrosła liczba upadłości w województwie

¹⁸ *Rok kryzysu. Co dalej? Wyzwania stojące przed spółkami*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa, 2009.

Dostępny w Internecie: <https://www.pwc.pl/> [online: 24.04.2015r.]

¹⁹ Ministerstwo Finansów, *Informacja kwartalna o sytuacji makroekonomicznej i stanie finansów publicznych*, Dostępny w Internecie: www.wneiz.pl/nauka [online: 24.04.2015r.]

dolnośląskim, gdzie znajdowało się najwięcej przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej oraz transportowej, w województwie warmińsko-mazurskim, gdzie znajdują się ośrodki przemysłu meblowego, a także w województwie podkarpackim – gdzie doszło do załamania handlu przygranicznego. Najwięcej upadłości ogłoszono w firmach z sektora produkcyjnego, jednak wystąpiły one prawie w każdym sektorze działalności.²⁰

Tabela 2 przedstawia ogólną kondycję polskich firm zatrudniających powyżej 50 pracowników w czasie kryzysu w latach 2007-2010. Przedsiębiorstwa duże oraz średnie należą do sektora, w którego działalność jest wpisana współpraca z przedsiębiorstwami zagranicznymi, w związku z czym są zdecydowanie bardziej narażone na następstwa kryzysu.

Tabela 2. Wybrane efekty uzyskane przez polskie przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 50 osób w latach 2007-2010 w mln zł.

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010
Przychody z prowadzenia działalności	1716630	1905752	1932987	2029731
Koszty uzyskania przychodów z prowadzenia działalności	1611822	1825886	1837000	1922052
Wynik na prowadzonej działalności gospodarczej	104808	79866	95987	107679
Zysk netto	95473	85279	97535	103164
Strata netto	9224	22283	18670	13718

Źródło: GUS. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2007-2010. Dostępny w Internecie: www.pi.gov.pl/ [online: 25.04.2015r.]

Pierwsze oznaki kryzysu finansowego badane firmy odczuły w 2008 roku, kiedy to zanotowały wzrost wielkości straty netto o ok. 242% w porównaniu do roku poprzedniego, przy jednoczesnym spadku wygenerowanego zysku netto o prawie 11% i wzroście pozostałych wskaźników. W roku 2009 średnie i duże firmy krajowe, nadal odczuwały następstwa kryzysu, ponieważ państwa Europy Zachodniej, będące ich głównymi partnerami handlowymi, odnotowały ujemny wzrost gospodarczy. Niskie było także tempo wzrostu popytu krajowego, co niewątpliwie miało wpływ na sytuację przedsiębiorstw. Pomimo takiego obrotu wydarzeń, przychody uzyskane z całokształtu działalności w 2009 roku wzrosły o 1% w porównaniu z 2008r. Wzrost kosztów ich uzyskania zwiększył się niewiele, bo o 0,6% - co spowodowało poprawę wyniku na prowadzonej działalności gospodarczej. Wysokość straty netto w stosunku do 2008 roku zmniejszyła się o ponad 16%. Oznacza to, że załamanie było krótkotrwale i kondycja przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 osób zaczęła się poprawiać.

Sytuacja na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Załamanie się rynku nieruchomości w USA spowodowało lawinę wydarzeń. Skutki kryzysu dotknęły sektor bankowy na całym świecie. Banki posiadały wiele papierów

²⁰ Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010. Dostępny w Internecie: bip.parp.gov.pl/ [online: 25.04.2015r.]

dłużnych, które były zabezpieczone złymi kredytami hipotecznymi. Wraz ze spadkiem cen nieruchomości, spadały ceny papierów wartościowych. W czerwcu i w sierpniu 2007 roku spadek indeksów giełdowych na czołowych giełdach świata przeniósł się na rynek polski. Napływ negatywnych informacji z zewnątrz odbił się spadkiem indeksów giełdowych, na co z niepokojem reagowali inwestorzy. GPW w Warszawie najsilniej odczuła piętno kryzysu w 2008 roku, co potwierdzają stopy zwrotu najważniejszych indeksów giełdowych (tabela 3).

Tabela 3. Kształtowanie się stóp zwrotu wybranych indeksów Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych w latach 2007-2010, w czasie kiedy giełda najbardziej odczuła skutki kryzysu

Indeksy	2007	2008	2009	2010
WIG20 (%)	5,19	-48,21	33,47	14,88
WIG-PL (%)	9,23	-50,62	44,93	18,70
mWIG40 (%)	7,90	-62,48	55,24	19,57
sWIG80 (%)	25,17	-56,95	61,85	10,18

Źródła. Podstawowe statystyki GPW. Dostęp w Internecie:

http://www.gpw.pl/analizy_i_statystyki_pelna_wersja [online: 30.04.2015r.]

Pogorszenie sytuacji na GPW było widoczne już w 2007 roku, kiedy to wszystkie indeksy zanotowały niskie stopy zwrotu. do załamania sytuacji panującej na rynku kapitałowym w Polsce doszło w okresie kulminacji wielkiej recesji globalnej w 2008 roku. Dane z roku 2009 ukazują, że w okresie spowolnienia polskiej gospodarki, najlepiej radziły sobie spółki małe, których stopa zwrotu wynosiła 61,85% i średnie, których stopa zwrotu z inwestycji wyniosła 55,24%. Poprawa nie miała jednak charakteru trwałego. W roku 2010 stopy zwrotu indeksów Warszawskiej GPW w dalszym ciągu wykazywały wartość dodatnią, ale w stosunku do roku poprzedniego, odnotowano tendencję spadkową.²¹

Skutki kryzysu finansowego w sektorze gospodarstw domowych

W przypadku polskiej gospodarki najtrudniejsza sytuacja spowodowana kryzysem finansowym w sektorze gospodarstw domowych została odnotowana na przełomie lat 2008 – 2009. Gospodarstwa domowe spotkały się najpierw z zaostrzeniem polityki kredytowej banków. Taką sytuację potwierdziły badania ankietowe przeprowadzone przez NBP w bankach.

Sytuacja panująca na rynku finansowym, a także pogarszająca się koniunktura gospodarcza, mają negatywny wpływ na możliwość uzyskania oraz koszt obsługi kredytu. Z ankiety przeprowadzonej przez NBP wynikało, że już w IV kwartale roku 2008, banki zaostrzyły prowadzoną politykę kredytową. Stało się tak zarówno względem udzielanych przez nie kredytów mieszkaniowych, jak i kredytów konsumpcyjnych. Nieco powyżej 85% ankietowanych banków zaostrzyło wymagania dotyczące udzielania kredytów mieszkaniowych, z czego 20% zaostrzyło je znacznie.²² Należy podkreślić, że

²¹ Gruszczyńska-Brozbar. E., Funkcjonowanie GPW w Warszawie w świetle światowego kryzysu finansowego, w: *Finanse 2009 – Teoria i praktyka. Rynki finansowe i ubezpieczenia*, Zeszyty Naukowe nr 550, Ekonomiczne Problemy Usług nr 40, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2009.

²² *Sytuacja na rynku kredytowym. Wyniki ankiety dla przewodniczących komitetów kredytowych. I kwartał 2009*, Departament Systemu Finansowego NBP, Warszawa, 2009, <http://www.nbp.pl> [dostęp: 15.05.2015r.].

żaden z badanych banków nie złagodził wówczas kryteriów udzielania kredytów na zakup mieszkania, a wymogi dotyczące ich udzielania zaostrzyły nawet te banki, które deklarowały wcześniej chęć złagodzenia bądź brak zaostrzenia polityki kredytowej. Postanowienia banków miały charakter nieoczekiwany dla otoczenia, a wynikały głównie ze zmian, które nastąpiły na rynku międzybankowym. Badanie przeprowadzone przez NBP pokazało, że zaostrzono każdy z warunków udzielenia kredytu mieszkaniowego, tj: prawie 75% banków zwiększyło marżę kredytową; około 90% banków podniosło kwotę wymaganego wkładu własnego; ponad 40% banków zwiększyło pozaodsetkowe koszty kredytu; prawie 20% banków zmniejszyło maksymalny okres kredytowania; około 75% banków zaostrzyło nieuwzględnione w przeprowadzonym badaniu wymagania dotyczące udzielenia kredytu mieszkaniowego. Zaostrzenia dotyczyły m.in. obliczania zdolności kredytowej, gromadzenia dokumentów potwierdzających posiadany przez kredytobiorcę dochód oraz zasad wyceny nieruchomości.

Z ankiety NBP wynikało także, że zdecydowana większość banków zaostrzyła także wymogi dotyczące udzielania kredytu mieszkaniowego denominowanego we frankach szwajcarskich. Do najbardziej istotnych przyczyn, przez które zaostrzono politykę kredytową dotyczącą udzielania kredytów mieszkaniowych zaliczono: ryzyko, które było związane z sytuacją gospodarczą Polski; prognozy, które dotyczyły sytuacji na rynku mieszkaniowym; niekorzystną ocenę obecnej i prognozowanej własnej sytuacji kapitałowej banków.

Pierwszym negatywnym skutkiem zaostrzenia prowadzonej przez banki polityki kredytowej był spadek popytu na kredyty mieszkaniowe. Działo się tak, mimo tego, że ceny nieruchomości spadały. Drugim powodem, przez który ludność rezygnowała z zaciągania kredytów, była niepewna sytuacja panująca na rynku pracy. Warto podkreślić, że kryzys spowodował obniżenie presji inflacyjnej. Stanowiło to przesłankę umożliwiającą Radzie Polityki Pieniężnej dokonanie obniżki stóp procentowych w kraju. Stopy referencyjne rosły od kwietnia 2007 do czerwca 2008 r. a następnie zaczęły spadać. W wyniku sześciu następujących po sobie obniżek, stopa referencyjna, zmalała w okresie od listopada 2008 roku do czerwca 2009 roku z 6% do bardzo niskiego poziomu 3,50%, co stanowiło jej zmniejszenie o prawie 42% w przeciągu 8 miesięcy. Wynikiem decyzji podjętej przez Radę Polityki Pieniężnej stopa WIBOR 3M24, od której zależne jest oprocentowanie wielu kredytów mieszkaniowych udzielonych w polskich złotych, odnotowała spadek w tym samym okresie z ponad 6,6% do, około 4,15%, co stanowiło prawie 38% zmniejszenie. W związku z zachodzącymi zmianami, oprocentowanie udzielonych kredytów na zakup mieszkań w złotych uległo obniżeniu o prawie 2,5 pkt procentowych. Oznacza to, że przy zawarciu umowy o kredyt w wysokości trzystu tysięcy złotych, zaciągniętego na trzydzieści lat i spłacanego w ratach miesięcznych, powodowało zmniejszenie raty o prawie pięćset złotych.

Badanie przeprowadzone przez NBP wykazało, że zaostrzenie polityki kredytowej banków nastąpiło również w przypadku kredytów konsumpcyjnych. Niemniej jednak zmiana wymogów dotycząca udzielania tego rodzaju kredytów była zgodna z przewidywaniami. Zaostrzenie polityki dotyczącej udzielania kredytów konsumpcyjnych polegało na: podniesieniu marż przez około 40% banków; podwyższeniu pozaodsetkowych kosztów kredytów przez prawie 13% banków;

zwiększeniu wymagań dotyczących zabezpieczeń kredytu przez 22% banków; zmniejszeniu maksymalnych kwot kredytu przez około 15% banków.

Wśród najważniejszych przyczyn zaostrzenia polityki kredytowej w sferze kredytów konsumpcyjnych można wymienić: ryzyko związane z niepewną sytuacją gospodarczą kraju; pogorszenie własnej sytuacji kapitałowej w badanych bankach; pogorszenie się jakości portfela kredytowego.

Równoległe ze wzrostem utrudnień dostępu do kredytów mieszkaniowych i konsumpcyjnych nastąpił wzrost zadłużenia gospodarstw domowych i kosztów jego obsługi. W latach 2007-2008, w czasie trwania pomyślnej koniunktury gospodarczej, kiedy malała stopa bezrobocia oraz rosły płace realne, można było zauważyć rosnące tempo wzrostu zadłużenia gospodarstw domowych (tab. 4).

Tabela 4. Zmiany wartości kredytów udzielanych gospodarstwom domowym we wczesnych latach kryzysu 2007-2008

Kwartał	Wartość nominalna kredytów udzielonych w mld zł na koniec kwartału	Wartość kredytów mieszkaniowych udzielonych w polskich złotych (w mld zł)	Wartość kredytów mieszkaniowych udzielonych w walucie obcej (w mld zł)
I kwartał 2007 roku	198 455	32 820	54 314
II kwartał 2007 roku	217 065	39 882	56 871
III kwartał 2007 roku	238 638	46 980	62 648
IV kwartał 2007 roku	254 202	52 600	65 134
I kwartał 2008 roku	273 861	56 214	74 688
II kwartał 2008 roku	292 970	57 660	80 535
III kwartał 2008 roku	319 761	57 651	96 779
IV kwartał 2008 roku	368 637	59 098	134 971

Źródło: Komisja Nadzoru Finansowego Informacja o sytuacji banków po trzech kwartałach 2008 roku. Dostępny w Internecie: <https://www.knf.gov.pl/> [online: 14.05.2015r.]

Od marca 2007 roku do grudnia 2008 roku, zadłużenie gospodarstw domowych stopniowo wzrastało. W IV kwartale 2008 roku wzrosło o ponad 85% w stosunku do I kwartału roku 2007 i wyniosło 368 mld zł. Wysoki przyrost zadłużenia, nie był wynikiem tylko i wyłącznie akcji kredytowych przeprowadzanych przez banki. W związku z globalnym kryzysem na rynku finansowym osłabiła się wartość polskiego złotego w stosunku do walut światowych. Gwałtowne obniżenie wartości polskiego złotego przede wszystkim w stosunku do franka szwajcarskiego, spowodowało, że zadłużenie gospodarstw domowych z tytułu zaciągniętych kredytów mieszkaniowych w walucie obcej wzrosło w okresie od III kwartału 2008 roku do końca IV kwartału 2008 roku z prawie 97 mld zł do ponad 134,9 mld zł, czyli ponad 48%. Z racji na omawianą wcześniej zmianę nastawienia banków i zaostrzenie wymogów przyznawania kredytów mieszkaniowych, można przyjąć, że przyrost zadłużenia gospodarstw domowych wynikał ze spadku wartości waluty. Wzrost kursu franka szwajcarskiego wobec polskiego złotego spowodował również wzrost raty kredytu. Warto jednak podkreślić, że w przypadku wielu osób, które zaciągnęły kredyt we franku szwajcarskim, niekorzystne skutki, które wyniknęły ze zmiany kursu walutowego, były rekompensowane, o wiele niższym niż w Polsce poziomem stóp procentowych w Szwajcarii. Problem zadłużenia

gospodarstw domowych w wyniku zadłużenia we frankach szwajcarskich nie został rozwiązany a wynikające z niego trudności trwają dalej.

Kryzys spowodował istotne zmiany na rynku pracy. Gdy w roku 2008 kryzys dotarł do Polski sytuacja osób zatrudnionych była dobra, wg danych GUS wzrost ten w stosunku do roku 2007 wynosił 6,0%. Stopa bezrobocia w stosunku do roku 2007 spadła o 2,87%. Wzrastały również płace realne. Dobra passa nie trwała długo. W związku ze spadkiem popytu na produkty i usługi, pracodawcy zaczęli ciąć koszty w tym również koszty związane z zatrudnieniem pracowników. Stopa bezrobocia rejestrowanego od roku 2008 do końca roku 2009 wg danych podanych przez GUS wzrosła o 1,15%. O ile w roku 2008 można było mówić o tendencji wzrostowej liczby osób pracujących o tyle od 2009 roku notuje się ich ciągły spadek, co wpływa na zwiększenie liczby osób bezrobotnych w kraju. Od 2008r do roku 2013, odnotowano 3,71% wzrost liczby osób bezrobotnych, na co negatywny wpływ miały na pewno likwidacje i upadłości przedsiębiorstw w czasie kryzysu. W związku z cięciem kosztów spadały również miesięczne płace realne, tak więc osoby które zachowały etat, musiały pogodzić się z redukcją wynagrodzenia. Zmiany zachodzące na rynku pracy wywoływały wśród zatrudnionych obawę o utratę miejsca pracy, co mogło mieć wpływ na zmniejszenie skłonności do konsumpcji oraz zaciągania długoterminowych zobowiązań.

Wpływ kryzysu finansowego na sytuację jednostek sektora publicznego

Przedstawione wcześniej zjawiska ograniczania dochodów budżetu państwa, zwiększenie deficytu budżetowego oraz narastanie długu publicznego oddziaływały niekorzystnie także na finanse samorządów terytorialnych i wszystkich jednostek sektora publicznego. To oddziaływanie konkretyzowało się w ograniczaniu dochodów podmiotów publicznych, konieczności podnoszenia wydatków w celu minimalizacji negatywnych skutków kryzysu oraz poszukiwaniu sposobów przeciwdziałania trendom spadkowym i przeciwstawiania się atmosferze recesji i stagnacji w układach regionalnych i lokalnych.

Badania przeprowadzone w 2011 r. w pięciu województwach południowej Polski wykazały, że mieszkańcy miast i wsi reprezentujący społeczności lokalne dostrzegali negatywny wpływ kryzysu finansowego na kondycję finansów publicznych.²³ Badania Satoły wykazują, że prawie 16% ankietowanych (228 respondentów) uznało kryzys finansowy za główny czynnik sprawczym pogorszenia finansów państwa i aż 83% respondentów uznało, że kryzys finansowy wpłynął negatywnie na ich własną sytuację materialną, z czego prawie połowa stwierdziła, że ten wpływ jest znaczący. Badania przeprowadzone w skali krajowej przez CEBOS²⁴ również potwierdziły, że w 2008 r. negatywny wpływ kryzysu finansowego na sytuację materialną obywateli dostrzegało 18% Polaków, a w latach następnych odsetek ten wyraźnie się zwiększył.

²³ Satoła Ł. Kryzys finansów publicznych z perspektywy społeczności lokalnej. Roczniki Naukowe SERiA Tom XIV zeszyt 4, s. 104-109

²⁴ Centrum Badania Opinii Społecznej *Reakcje na kryzys gospodarczy 2009*. Komunikat z badań., Warszawa

Ograniczenie deficytu budżetowego oznacza potrzebę cięcia wydatków publicznych zarówno na szczeblu centralnym jak i szczeblu samorządów terytorialnych. Zmniejszenie wydatków budzi kontrowersje i niezadowolenie tych, którzy tracą pewne przywileje i tych, którzy mają trudniejszy bądź ograniczony dostęp do usług społecznych. Mniej akceptowalnym sposobem równoważenia budżetów jest podnoszenie podatków i innych obciążeń fiskalnych. W rozwiązywaniu trudności w sferze finansów publicznych przydatne mogą też być działania o charakterze strukturalnym.

Zaprezentowana charakterystyka przebiegu i skutków kryzysu finansowego w Polsce wyraźnie świadczy o przesunięciu w czasie fazy cyklu koniunkturalnego. Rok 2007 w Polsce, gdy kryzys ujawnił się w USA i innych krajach, należy uznać za rok rozkwitu i dobrej koniunktury gospodarczej. Niestety światowe zjawiska związane z kryzysem szybko uderzyły w polską gospodarkę. Analiza następstw kryzysu dla polskiego handlu, inwestycji, produkcji czy zatrudnienia wskazuje jednak na to, że sfera realna w Polsce stosunkowo szybko wydostała się z zapaści. Wyjście z sytuacji kryzysowej w sferze finansów było opóźnione. W dalszym ciągu występuje zagrożenie wynikające z niestabilności rynków finansowych oraz osłabienia instytucji finansowych. Stabilny międzynarodowy system finansowy jest zatem warunkiem niezbędnym dla szybszego rozwoju polskiej gospodarki.

Należy stwierdzić, że wystąpienie kryzysu finansowego w roku 2007, spowodowało szybką reakcję krajów świata w postaci przyjęcia planów naprawczych i wprowadzenia konkretnych działań w różnorodnych dziedzinach, zarówno w sektorze finansowym jak i gospodarki realnej. Działania podjęte w zakresie zwalczania skutków kryzysu finansowego ułatwiły dostęp do środków finansowych szczególnie małym oraz średnim przedsiębiorstwom, które najbardziej odczuły ograniczenie dofinansowania. Podjęte środki zachęcały również do inwestycji, co miało spowodować pobudzenie popytu, a więc działanie nakierowane na walkę z kryzysem. Rozwiązania te z pewnością przyczyniły się do poprawy sytuacji gospodarczej.

Program działań antykryzysowych w Polsce

Program antykryzysowy w Polsce był powiązany z działaniami Unii Europejskiej. Komisja Europejska w dniu 28 listopada 2008 roku, przedstawiła plan ratunkowy dla gospodarki. Działania naprawcze opierały się na dwóch filarach. Pierwszy zakładał: uruchomienie krótkoterminowych środków finansowych, aby zwiększyć popyt; utrzymanie dotychczas powstałych miejsc pracy, poprzez szkolenia i przekwalifikowanie pracowników; przywrócenie utraconego zaufania ludności do instytucji finansowych.²⁵ Drugi filar opierał się na „inteligentnych inwestycjach”. Ich celem było zapewnienie wyższej stopy wzrostu i trwałego dobrobytu w długim okresie czasu. Na realizację pakietu przeznaczono 200 mld euro, co stanowiło 1,5% PKB UE. Pakiet zakładał spełnienie trzech celów strategicznych, którym miały służyć wskazane środki finansowe, a zaliczono do nich: szybką stymulację strony popytowej oraz przywrócenie zaufania na rynku; zmniejszenie kosztów społecznych powstałych

²⁵ EC *European Economic Recovery Plan*, 2008. Dostępny w Internecie: ec.europa.eu/economy.../ [online 20.07.2015r.]

wskutek kryzysu finansowego przyspieszenie przekształcania gospodarki UE w gospodarkę niskoemisyjną. Upoważniono państwa członkowskie do podejmowania działań antykryzysowych. Komisja proponowała krajom UE konkretne rozwiązania dotyczące promowania przedsiębiorczości czy też prowadzenia badań.

Odpowiedzią na działania podjęte przez Komisję Europejską, było przygotowanie i przyjęcie przez rząd polski Planu Stabilności i Rozwoju, który miał na celu wzmocnienie gospodarki kraju w trakcie trwania kryzysu na świecie. Władze państwowe przyjęły, że pomoc finansowa dla gospodarki w latach 2009-2010 wyniesie 90 mld zł., z czego: 40 mld zostało przekazanych na wzrost limitu poręczeń i gwarancji, a 20 mld zostało przekazanych na stworzenie akcji kredytowych dla małych i średnich przedsiębiorstw za pośrednictwem BGK, który został dokapitalizowany środkami pieniężnymi w kwocie 2 mld zł. To rozwiązanie miało na celu zwiększenie dostępności kredytów dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw.²⁶

W sytuacji powiększającego się deficytu budżetowego rząd w Polsce podjął działania zmierzające do przywrócenia jego zrównoważenia. Od 2011 r. podwyższono stawki VAT z poziomu 7% i 22% do 8% i 23% z równoczesnym ograniczeniem katalogu dóbr, które mogły pozostać opodatkowane stawkami preferencyjnymi. W zakresie wydatków wprowadzono pewne ograniczenia np. w sferze ubezpieczeń społecznych (ograniczenie części składki emerytalnej przekazywanej z ZUS do funduszy emerytalnych z 7,3% do 2,3%). Rząd przyjął również rozwiązania dotyczące kwestii kosztów przeprowadzania prac badawczo – rozwojowych. Zdecydowano, że zostały one zaliczone do kosztów podatkowych i mogły być rozliczone z momentem ich poniesienia bądź poprzez dokonanie odpisów amortyzacyjnych w trakcie trwania inwestycji. Plan zakładał także przyspieszenie dokonania inwestycji ze środków UE w kwocie 16,8 mld zł. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej udostępnił ok. 1,5 mld zł. na inwestycje dotyczące odnawialnych źródeł energii. W 2009 roku przedstawiono kolejny program antykryzysowy o nazwie Działania Ministerstwa Gospodarki na rzecz stabilności i rozwoju. Główne cele programu skoncentrowano na:

- spowodowaniu wzrostu popytu konsumenckiego, przez wprowadzenie elastyczności rynku pracy, dzięki czemu miały zostać utrzymane dotychczasowe miejsca pracy;
- wywołaniu wzrostu popytu inwestycyjnego, który miał polegać na przyspieszeniu inwestycji dokonywanych z pomocą instytucji publicznych, dofinansowanych z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Wzrost miał zostać osiągnięty także, przez poprawę procedur przyznawania środków pieniężnych w ramach programów operacyjnych UE czy też poprawy dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania dla przedsiębiorców;
- prowadzeniu polityki horyzontalnej, której to działania skoncentrowano na złagodzeniu wymogów administracyjnych w stosunku do tworzących się firm.²⁷

Oba programy przygotowane przez rząd Polski wymagały doprecyzowania oraz wprowadzenia zmian w regulacjach prawnych, nastąpiło poprzez nowelizację ustaw dotyczących finansów. Dalsze uszczegółowienie planów nastąpiło w czerwcu 2009r.

²⁶ Grosse T. G., „Program stabilności czy rozwoju? Analizy i Opinie nr 89, Instytut Spraw Publicznych, 2009 Warszawa

²⁷ Realizacja „Planu Stabilności i Rozwoju”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 2009.

Sejm uchwalił ustawę dotyczącą pomocy państwa w zakresie spłaty kredytów mieszkaniowych, udzielonych osobom, które straciły pracę po 01.07.2008 r.

Pomoc otrzymał także małżonek, który nie był bezpośrednim kredytobiorcą, jeśli para posiadała wspólnotę majątkową. Warunkiem uzyskania rządowej pomocy była konieczność zarejestrowania się jako osoba bezrobotna w Urzędzie Pracy i złożenie wniosku o zapomogę. Miesięczne dofinansowanie takich osób wynosiło 1200zł. Jeśli rata kredytu przekraczała tę kwotę, można było się ubiegać o dodatkowe środki pieniężne.²⁸

Wprowadzono również ustawę o złagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla przedsiębiorców oraz pracowników. Rozwiązania przyjęte w ustawie miały sprzyjać poprawie kondycji przedsiębiorstw, a także ochronie miejsc pracy.²⁹ Miały również na celu załagodzenie następstw kryzysu w najbardziej zagrożonych grupach społecznych, zagrożonych marginalizacją. Ustawa przewidywała dla przedsiębiorców dodatkowe wsparcie z Funduszu Pracy oraz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Inne rodzaje pomocy publicznej w dobie kryzysu to: zgoda na wprowadzenie dłuższych okresów rozliczeniowych; możliwość wprowadzenia elastycznych godzin pracy; wprowadzenie ograniczenia w podpisywaniu umów na czas określony. Rozwiązania te umożliwiły firmom wprowadzenie zmian w organizacji czasu pracy, a poprzez wypłaty środków pieniężnych dla pracowników z tytułu zatrudnienia subsydiowanego ustawodawca dążył do: zmniejszenia kosztów pracy, zachowania dotychczasowych miejsc pracy; utrzymania konkurencyjności prowadzonej działalności; poprawy jakości kapitału ludzkiego dzięki wprowadzeniu systemu szkoleń i kierowaniu pracowników na studia podyplomowe. Bezpośrednią pomocą zostało objętych około 249500 zatrudnionych osób w firmach, które dotknęły przejściowe trudności finansowe, w tym 49500 osobom zrefundowano koszty podjętych studiów podyplomowych i szkoleń.³⁰

Oprócz działań podjętych przez rząd należy wymienić też działania podjęte przez NBP, który w 2008 roku przedstawił pakiet zaufania zaadresowany do polskiego systemu bankowego. Plan przygotowany przez NBP opierał się na trzech strategicznych celach: umożliwieniu bankom pozyskiwania środków pieniężnych w polskich złotych, na okres dłuższy niż jeden dzień; umożliwieniu pozyskiwania środków walutowych; zwiększeniu płynności. Działania przeprowadzone przez NBP obejmowały: wprowadzenie zasilających operacji repo z maksymalnym okresem zapadalności do trzech miesięcy; wprowadzenie operacji swapów walutowych; wprowadzenie depozytu walutowego, który miał być zabezpieczeniem kredytów refinansowych; wprowadzenie większej częstotliwości przeprowadzania operacji otwartego rynku; wprowadzenie możliwości wykupienia bonów pieniężnych, przed terminem zapadalności.³¹

²⁸ *Polsce grozi wielka dziura budżetowa*, Dziennik, 2009 [w:] J. Jankowiak, M. Gronicki, *Jak ograniczyć potrzeby pożyczkowe?* Rzeczpospolita, 2009. Dostępny w Internecie: <http://januszjankowiak.bblog.pl/> [online: 10.08.2015r.]

²⁹ Ustawa z dnia 12 lutego 2009 r. o udzielaniu przez Skarb Państwa wsparcia instytucjom finansowym, Tekst ustawy ustalony ostatecznie po rozpatrzeniu poprawek Senatu. Dostępny w Internecie: <http://orka.sejm.gov.pl>, [online: 10.08.2015r.]

³⁰ Grosse T. G. 2009: Program stabilności czy rozwoju? Analizy i Opinie nr 89, Instytut Spraw Publicznych. Warszawa

³¹ NBP, *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, Warszawa, 2009. Dostępny w Internecie: <https://www.nbp.pl/publikacje/> [online 21.08.2015r.]

Działania zewnętrzne wspierające polski program antykrzysowy

Wszystkie pakiety przyjęte w latach 2008-2009 miały na celu minimalizację negatywnych skutków światowego kryzysu finansowego, które dotknęły polską gospodarkę, a także utrzymanie zaufania do sektora bankowego. Na gospodarkę w Polsce i krajowy system finansowy silny wpływ miały także działania międzynarodowych instytucji finansowych, które także reagowały na światowy kryzys finansowy. Wśród działań na szczególną uwagę zasługują działania Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW).

Głównym instrumentem stosowanym przez MFW w reakcji na kryzys było udzielanie pożyczek dla krajów, w celu uzyskania dodatkowych źródeł finansowania oraz stabilizacji gospodarki. Poza funkcją kredytową, MFW pełni funkcje kontrolne w postaci nadzoru uzgodnionych programów dostosowawczych i weryfikuje cele, na jakie przeznaczane są środki kredytowe. Istotna jest również funkcja konsultacyjna – usługi konsultacyjne i współpraca krajów członkowskich w zwalczaniu problemów gospodarczych. Po wrześniu 2008 r. do MFW wpłynęła duża ilość wniosków o pożyczki. Pod koniec tego roku Fundusz udzielił pierwszej pożyczki Islandii, następnie Ukrainie, Węgrom, Łotwie, Pakistanowi i Gruzji. W roku następnym z pomocy MFW skorzystało 9 państw, w tym 4 europejskie. W 2010 roku kryzys ujawnił się wyraźnie w Grecji, która nie była w stanie zdobyć środków na rynku finansowym, by pokryć swoje zobowiązania. W pierwszym pakiecie pomocowym w wysokości 110 mld euro przyznanym w 2011 r., MFW partycypował w kwocie 30 mld euro. Fundusz uczestniczył także w jednej trzeciej w drugim pakiecie w 2012 roku w łącznej kwocie 130 mld euro. Trzeci pakiet pomocowy, ustalony w sierpniu 2015 r., opiewa na kwotę ok. 85 mld euro. Drugim krajem, który uzyskał istotną pomoc finansową z MFW była Irlandia, która pod koniec 2010 roku otrzymała pożyczkę w kwocie 85 mld euro. Udział MFW oraz Europejskiego Mechanizmu Stabilizacji Finansowej w tej pożyczce wyniósł 22,5 mld. W 2011 roku z pakietu finansowego skorzystała Portugalia w kwocie 78 mld euro, z czego jedna trzecia pochodziła z MFW, a 24,3 mld z Unii Europejskiej³².

Działania antykrzysowe podejmowała również Unia Europejska. W ramach tych działań należy wskazać dwa główne filary: regulacyjny i instytucjonalno-finansowy. W filarze regulacyjnym należy na wymienić reformę regulacji ostrożnościowych, mających na celu ustabilizowanie i wzmocnienie instytucji kredytowych. Kluczowym wydarzeniem jest tu uchwalenie w czerwcu 2013 roku tak zwanego Pakietu CRD IV, złożonego z dwóch aktów prawnych: Regulacji UE nr 575/2013 w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych (CRR) oraz Dyrektywy UE 2013/36/UE w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi. Głównym celem regulacji jest podwyższenie zdolności sektora finansowego w krajach Unii do absorpcji szoków finansowych i ekonomicznych, poprzez podwyższenie zasobów finansowych zabezpieczających ryzyko oraz podniesienie jakości procesu zarządzania ryzykiem. Główne kierunki reformy odnosiły się do: zwiększenia poziomu funduszy własnych

³² NBP, *Programy pomocowe dla Grecji, Irlandii i Portugalii – stan na sierpień 2011 r.* Dostępny w internecie: <https://www.nbp.pl/> [online 30.09.2015]

banków, mających za zadanie amortyzację potencjalnych strat i podniesienia finansowania gospodarki realnej; wymaganie utrzymywania odpowiedniego poziomu płynności; ograniczania ryzyka, dzięki restrykcjom nałożonym na wskaźnik dźwigni finansowej; zmian w polityce wynagradzania osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem, poprzez zniechęcanie do podejmowania nadmiernego ryzyka; usprawnienia ładu korporacyjnego oraz zwiększenia stopnia przejrzystości działania.

Obok regulacji ostrożnościowych, na płaszczyźnie wspólnotowej został uregulowany zupełnie nowy obszar – działania sanacyjne, restrukturyzacja i likwidacja instytucji finansowych. Służy temu uchwalona w 2014 r. dyrektywa w sprawie naprawy i likwidacji instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych. Celem regulacji jest nałożenie obowiązku opracowania realistycznych planów naprawczych przez instytucje finansowe oraz stworzenie jednolitego procesu prowadzenia szybkiej i uporządkowanej restrukturyzacji i upadłości, przy ścisłej współpracy europejskich i krajowych organów nadzoru. Istotnie wzmocniony został też europejski system gwarantowania depozytów, przez uchwalenie w 2014 roku odpowiedniej dyrektywy.

Podkreślenia wymaga także wdrożenia tzw. „Single Rulebook” (jednolity zbiór zasad). Celem tego zbioru jest wyeliminowanie występujących przed kryzysem istotnych różnic w regulacjach działalności bankowej i inwestycyjnej w krajach członkowskich. Uważa się, że różnice te były jedną z wyraźnych przyczyn kryzysu, przez brak pewności prawnej, wykorzystywanie przez banki różnic interpretacyjnych w różnych legislacjach, utrudnianie konkurencji i funkcjonowania jednolitego rynku europejskiego. SR oznacza stosowanie jednolitych definicji, pojęć i parametrów regulacyjnych, tych samych metod pomiaru ryzyka (np. wymogów kapitałowych) oraz tej samej interpretacji danego przepisu na terenie UE.

W filarze instytucjonalno-finansowym, działania koncentrowały się z jednej strony na udzielaniu pożyczek dla rządów zagrożonych krajów – we współpracy z MFW i Europejskim Bankiem Centralnym, a z drugiej strony – na stworzeniu instytucji mających na celu poprawę koordynacji wysiłków zmierzających do zapobiegania i zwalczania kryzysów finansowych oraz koordynację i poprawę efektywności udzielanej pomocy finansowej.

Zmiany instytucjonalne w architekturze systemu bezpieczeństwa w Europie wprowadzone w odpowiedzi na kryzys finansowy objęły przede wszystkim ustanowienie Europejskiego Systemu Nadzoru Finansowego, Mechanizmu Restrukturyzacji i Likwidacji, Europejskiego Mechanizmu Stabilizacyjnego i Jednolitego Mechanizmu Nadzorczego.

Wnioski

1. Na współczesny kryzys finansowy, zwany wielką recesją złożyły się różnego rodzaju nieprawidłowości, które narastały w sektorze finansowym wielu krajów świata, a zwłaszcza w sektorze bankowym i w sektorze nieruchomości USA. Wśród całego kompleksu przyczyn do najważniejszych zalicza się nadmierną akcję kredytową przy niewłaściwej ocenie ryzyka, w tym ryzyka związanego z procesem sekurytyzacji.
2. Mimo podjętych działań zaradczych i naprawczych instytucji finansowych i rządu USA kryzys rozprzestrzenił się szybko na inne kraje świata, zwłaszcza kraje

wysokorozwinięte, objął także gospodarki wschodzące, w tym Polskę. Zjawiska kryzysu finansowego w Polsce ujawniły się z opóźnieniem i miały łagodniejszy przebieg.

3. Globalny kryzys finansowy lat 2007-2011 dotknął swoimi skutkami przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe oraz instytucje państwowe i samorządowe. Ujawnił się w spowolnieniu wzrostu gospodarczego, zwłaszcza w roku 2008 gdy nastąpiły spadki indeksów giełdowych i wysokie straty przedsiębiorstw i w roku 2009, w którym zanotowano najniższe wskaźniki dotyczące wzrostu PKB i obniżenie popytu krajowego. W układzie makroekonomicznym można zauważyć także drugą, opóźnioną falę skutków kryzysu przypadającego na lata 2012-2013.
4. Działania antykryzysowe i naprawcze w Polsce podejmowane były przez rząd, jego instytucje oraz Narodowy Bank Polski. Wynikały one także z działań adaptacyjnych i dostosowawczych podmiotów gospodarczych i samorządów terytorialnych. Polskie działania były prowadzone przy współdziałaniu z instytucjami Unii Europejskiej i międzynarodowymi instytucjami finansowymi. Działania antykryzysowe i zapobiegawcze dotyczyły zarówno sfery instytucjonalnej, sposobu funkcjonowania systemu finansowego i prowadzenia polityki finansowej, jak też dostosowań w realnej sferze gospodarki.

BIBLIOGRAFIA

Adamczyk. M, Współczesny kryzys finansowy – przyczyny i konsekwencje dla gospodarki światowej. [w:] <http://ekonom.ug.edu.pl/> [online:31.03.2015r.]

Centrum Badania Opinii Społecznej, *Reakcje na kryzys gospodarczy 2009*, Komunikat z badań, Warszawa

Costa Navajas M., A. Thegeya, 2013, Financial soundness Indicators and Banking Crisis, IMF Working Papers, No 13/263 s.28

Czekaj J., *Wpływ światowego kryzysu gospodarczego na polską gospodarkę*, [w:] G. Kołodko (red.), *Globalizacja, kryzys i co dalej?*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa, 2010.

EC European Economic Recovery Plan 2008, Dostępny w Internecie ec.europa/economy (online 20.07.2015)

Falkowski. K., , Teichmann. E (red.), *Państwa bałtyckie i Europy Wschodniej. Reakcja na światowy kryzys gospodarczy i regionalny kryzys gazowy*, SGH, Warszawa, 2010, s.50-55

Global Financial Stability Report, 2010, International Monetary Fund, Washington DC April. [w:] <https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/>.

Grosse T. G.: *Program stabilności czy rozwoju?* Analizy i Opinie nr 89, Instytut Spraw Publicznych. (2009) Warszawa

Gruszczyńska-Broźbar. E., *Funkcjonowanie GPW w Warszawie w świetle światowego kryzysu finansowego*, w: *Finanse – Teoria i praktyka*. Rynki finansowe i ubezpieczenia, Zeszyty Naukowe nr 550, Ekonomiczne Problemy Usług nr 40, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2009.

GUS Stopa bezrobocia w latach 1990-2015, Dostęp w Internecie <http://stat.gov.pl> (online 15.05.2015)

GUS, Rachunki kwartalne PKB w latach 2007-2013. Dostęp w Internecie stat.gov.pl (online 10.04.2015)

GUS, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw. [w:] www.pi.gov.pl (online 21.08.2015)

Iwanicz-Drozdowska M., 2015, Restrukturyzacja banków Unii europejskiej w czasie globalnego kryzysu finansowego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa

Komisja Nadzoru Finansowego. Informacja o sytuacji banków po trzech kwartałach 2008 r. Dostęp w Internecie <http://www.knf.pl> (online 14.03.2015)

Konopczak M., Sieradzki R., Wiernicki M., Kryzys na światowych rynkach finansowych - wpływ na rynek finansowy w Polsce oraz implikacje dla sektora realnego, „Bank i Kredyt”, nr 6, 2010.

Kumhof M., J. Zoltan: The truth about Banks FD Finance and Development, A Quarterly Publication of the International Monetary Fund, March 2016, Volume 53, Number 1, s.50-53

Ministerstwo Finansów, Informacje kwartalne o sytuacji makroekonomicznej i stanie finansów publicznych, Dostęp w Internecie www.wneiz.pl/nauka

Miszkin. F.S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, PWN, Warszawa 2002.

Nawrot. W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, Wyd. CeDeWu, Warszawa, 2009.

NBP Programy pomocowe dla Grecji, Irlandii i Portugalii – stan na sierpień 2011. Dostęp w Internecie <http://www.nbp.pl> (online 30.09.2015)

NBP, Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego, Warszawa, 2009. Dostęp w Internecie (online 21.08.2015)

Nieborak T., Globalny kryzys finansowy, istota, przyczyny, konsekwencje. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Nr 4 2010

Orłowski. W., Pasternak. R., Flaht. K., Szubert. D., *Procesy inwestycyjne i strategię przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010.

Podstawowe Statystyki GPW. Dostęp w Internecie <http://www.gov.pl> (online 30.04.2015)

Realizacja „Planu Stabilności i Rozwoju”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 2009. Dostęp w Internecie <http://kprm.pl> (online 05.2015)

Rok kryzysu. Co dalej? Wyzwania stojące przed spółkami, Pricewaterhouse Coopers, Warszawa, 2009. [w:] <https://www.pwc.pl/pl/>

Rosati. D., *Przyczyny i mechanizmy kryzysu finansowego w USA w latach 2007–2009*, [w:] G. Kołodko (red.), *Globalizacja, kryzys i co dalej?* Poltext Sp. z o.o., Warszawa, 2009.

Satola Ł. Kryzys finansów publicznych z perspektywy społeczności lokalnej. Roczniki Naukowe SERiA Tom XIV zeszyt 4, s. 104-109

Sławiński. A., *Przyczyny globalnego kryzysu bankowego*, Materiały konferencyjne pt. *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, 2008.

Sytuacja na rynku kredytowym. Wyniki ankiety dla przewodniczących komitetów kredytowych. Departament Systemu Finansowego NBP, Warszawa, Warszawa 2009 <http://www.nbp.pl> (online 15.05.2015)

Wojtyna. A (red), *Kryzys finansowy i jego skutki dla krajów na średnim poziomie rozwoju*, PWE, Warszawa, 2011, s.180.

Summary

Description and evaluation of the world financial crisis of the years 2007-2011, as well as pheatures and outcomes of this crisis in Poland and anticrisis activities undertaken by the government and financial institutions in Poland represent the subject and purpose of this article. The subject literature and informations from different national and international financial

institutions and organizations were used as a source of research materials and data for analysis. Financial crisis appeared in Poland with some delay and was less intensive than in other developed countries. Anticrisis measures undertaken in Poland were adjusted to the European Union and International Monetary Fund recommendations. Polish Central Bank and government anticrisis activities referred to institutional sphere, mode of institution functioning and the area of financial policy. Reaction of enterprises, households, selfgoverning and public institutions acting in real economy were observed and assessed.

Key words: financial crisis, great recession, anticrisis activities, financial policy

Informacja o autorach:

Prof. dr hab. Mieczysław Adamowicz

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

e-mail: adamowicz.mieczyslaw@gmail.com

Wioletta Miklaszewska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Tomasz Adamowicz

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Anna Augustyn
Uniwersytet w Białymstoku
Marta Hereźniak
Uniwersytet Łódzki
Magdalena Florek
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

W poszukiwaniu wiarygodnych metod pomiaru skuteczności budowania marek miast¹

IN SEARCH OF RELIABLE METHODS OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PLACE BRANDING ACTIVITIES UNDERTAKEN BY CITIES

Celem artykułu jest przedstawienie różnorodnych perspektyw rozumienia skuteczności działań na rzecz budowania marek miast. Autorki proponują podejście do zagadnienia pomiaru skuteczności strategii marki miasta, czerpiąc zarówno z dorobku marketingu, jak i zarządzania publicznego oraz określając implikacje takiego podejścia dla praktyki zarządzania markami miast.

W opracowaniu zastosowano analizę aktualnych podejść do pomiaru skuteczności działań marketingowych przez miasta, uwzględniając perspektywę marketingową i zarządzania publicznego. Analiza dotyczyła przeglądu założeń powyższych ujęć w kontekście stosowanych metod pomiaru. Szczególną uwagę poświęcono koncepcji kapitału marki terytorialnej, który jest propozycją kompleksowego ujęcia skuteczności podejścia marketingowego wyrażonego w kategoriach marki, uwzględniającego przede wszystkim perspektywę nabywców oferty jednostek samorządowych.

Projektując system pomiaru skuteczności strategii marki miasta, podmioty publiczne powinny rozpocząć od ustalenia czym jest marka miejsca, jakie funkcje pełni i jaki jest potencjalny zakres jej oddziaływania. Następnie przyjmując wskaźniki oceny skuteczności powinny równolegle uwzględnić te, które będą odnosiły się do kilku wybranych metod pomiarowych, uwzględniających materialne i niematerialne (wizerunkowe, emocjonalne) rezultaty, wywodzące się nie tylko z marketingu, ale również z zarządzania publicznego oraz biorąc pod uwagę różne perspektywy czasowe występowania owych rezultatów. Pozwoli to na bardziej całościowe ujęcie oddziaływania marki na rzeczywistość jednostki terytorialnej, jaka jest miasto.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, branding, metody pomiaru skuteczności marek miast, kapitał marki

¹ Artykuł powstał na bazie I etapu badań prowadzonych w ramach projektu badawczego nr 2015/19/B/HS4/00380 pt. „Możliwości pomiaru skuteczności strategii marek polskich miast (na przykładzie polskich miast powiatowych) - ujęcie teoretyczne i empiryczne”.

Wstęp

W ostatnich latach zaobserwować można dynamiczny wzrost znaczenia podejścia marketingowego w zarządzaniu miastami. Marketing terytorialny stał się przedmiotem zainteresowań środowisk akademickich oraz samorządów, które upatrują w nim sposób na bardziej skuteczne i efektywne rezultaty prowadzonych polityk, wdrażanych strategii i działań. Zarówno jednak władze czy pracownicy samorządowi, jak i badacze przedmiotu, artykułują potrzebę systematycznego ujęcia tej koncepcji oraz pomiaru jej efektów w kontekście celów ogólnych i długookresowych miast, którym podejście marketingowe ma służyć. Z jednej strony bowiem akademicy wskazują potrzebę stworzenia silnych podstaw teoretycznych dziedziny jaką jest marketing miejsc i związana z nim marka terytorialna, z drugiej, oczekiwania społeczne co do skuteczności zarządzania miastami, które towarzyszą zmieniającym się uwarunkowaniom tego procesu, wymagają jednoznacznej ewaluacji.

Celem artykułu jest przedstawienie różnych perspektyw rozumienia skuteczności podejścia marketingowego w miastach, które wyznaczają kierunek dalszych rozstrzygnięć w zakresie operacjonalizacji pomiaru skuteczności działań marketingowych. W opracowaniu przedstawiono zarówno ujęcie marketingowe oraz perspektywę zarządzania publicznego. Szczególną uwagę poświęcono kapitałowi marki terytorialnej, który jest propozycją kompleksowego ujęcia skuteczności podejścia marketingowego wyrażonego w kategoriach marki, uwzględniającego przede wszystkim perspektywę nabywców oferty jednostek samorządowych.

Skuteczność w marketingu

Pomiar skuteczności jest jednym z najbardziej złożonych zadań w marketingu, jednocześnie skuteczność pełni wiele kluczowych funkcji - przyczynia się do polepszenia procesu podejmowania decyzji marketingowych, redukuje ryzyko dzięki lepszemu zrozumieniu odbiorców, umożliwia ulepszenie działań marketingowych w przyszłości oraz prowadzi do oszczędności kosztów i kumulacji wiedzy, lepszej alokacji zasobów, a przede wszystkim weryfikacji celów marketingowych danego podmiotu.

Skuteczność to pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem². Zdaniem J. Zieleniewskiego, działanie jest skuteczne wówczas, gdy osiąga zamierzony cel, umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie. Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę kosztu, a spośród wyników - tylko te przewidywane³. Mierząc stosunek osiągniętego celu (efektu) do zaplanowanego, można określić skuteczność procentowo. Skuteczność jest przy tym jednym z aspektów efektywności. Odnosi się bowiem do uzyskiwania efektów działań. Działanie może być bowiem efektywne, choć nieskuteczne, wtedy, gdy cele zostały zaplanowane na zbyt wysokim, niemożliwym do osiągnięcia poziomie⁴.

Oznacza to, że skuteczności nie należy utożsamiać z efektywnością i tym bardziej używać tych pojęć zamiennie. Efektywność bowiem to zależności pomiędzy

² J. Pszczołowski: *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Wrocław 1978, s. 219.

³ J. Zieleniewski: *Organizacja i Zarządzanie*. PWN, Warszawa 1976, s. 225.

⁴ H. Szulce, T. Żymkowski: *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 25.

finansowymi efektami i nakładami na działalność marketingową. Działanie jest efektywne, jeśli w rzeczywistości przyniosło nadwyżkę mierzalnych efektów nad kosztami⁵.

Z punktu widzenia działań marketingowych skuteczność oznacza zatem stopień osiągnięcia celów założonych w planie/strategii marketingowej. Efektywność z kolei odnosi się do relacji efektów uzyskanych wskutek działań marketingowych do nakładów poniesionych na ich uzyskanie. Warto jednak zaznaczyć, iż w przypadku działań marketingowych relacja efekty-nakłady bardzo często ma wymiar niefinansowy (niepieniężny)⁶.

Skuteczność marketingu można traktować jako kryterium oceny, w jakim stopniu dane działanie rzeczywiście doprowadziło do osiągnięcia zaplanowanego celu. Stąd skuteczność wiąże się z systemem sformułowanych celów strategicznych i operacyjnych⁷. Dlatego też w planie/strategii marketingowej należy skupić szczególnie dużą uwagę na tym, aby zapisane cele jasno określały przyszły, pożądany stan rzeczy lub procesu. Koncepcję prawidłowego definiowania celów komunikacji marketingowej prezentuje formuła SMARRTT⁸, zgodnie z którą cele powinny być:⁹

- *Specified* (jasne) – jasne, precyzyjne oraz ukierunkowane na to, co konkretnie ma być osiągnięte (np. budowanie świadomości marki, zmiana postaw itp.),
- *Measurable* (mieralne) – mieralne, tak aby po zakończeniu działań można było określić stopień ich realizacji,
- *Achievable* (osiągalne) – ustalone w taki sposób, aby mogły być osiągnięte w ramach środków, które ma się do dyspozycji,
- *Realistic* (realistyczne) – realistyczne (np. duży wzrost świadomości marki w krótkim okresie czasu nie jest realistyczny),
- *Relevant* (odpowiednie) – dostosowane do problemów. W sytuacji, kiedy określony problem zostanie zidentyfikowany, konkretne cele szczegółowe powinny dotyczyć tego problemu,
- *Targeted* (odniesione do segmentów) – sformułowane w odniesieniu do adresatów, z którymi chce się skomunikować. Jeśli jest wielu odbiorców komunikacji, w odniesieniu do każdej z grup powinno się cele,
- *Timed* (określone w czasie) – określone w czasie, aby wskazać, kiedy mają być realizowane. Dzięki temu możliwe jest monitorowanie działań oraz wskazanie, kiedy można dokonać ich oceny.

Każdemu etapowi realizacji działań marketingowych powinna towarzyszyć analiza ich skuteczności. Zaniechanie zdefiniowania celów i ustalenia wskaźników dokonań powoduje brak możliwości ustalenia, czy osiągnięto zamierzony cel. Dlatego też rezultaty osiągania założonych celów powinny być przedmiotem kontroli, której funkcja sprowadza się do wychwytywania nieprawidłowości i odchyleń podczas realizacji

⁵ A. Łapiński: *Badania mediów dla celów reklamy*, [w:] *Komunikacja marketingowa*, Rydel M. (red.). Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s.349.

⁶ M. Malinowska: *Efektywność i skuteczność komunikacji marketingowej*. Difin, Warszawa 2015, s. 22.

⁷ H. Szulce, T. Żymkowski: *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 26.

⁸ Formuła SMARRTT jest rozwinięciem pierwotnej koncepcji definiowania celów tj. SMART (ang. *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*).

⁹ M. Malinowska: *Efektywność i skuteczność komunikacji marketingowej*. Difin, Warszawa 2015, s. 23.

planu/strategii, a także do oceny zgodności rezultatów działania z wytyczonymi celami i stopniem ich realizacji. Służy temu między innymi monitorowanie i ewaluacja.

W literaturze przedmiotu często pojawia się krytyka badań nad skutecznością (i efektywnością) działań marketingowych. Związana jest ona głównie z krótkookresową perspektywą, nadmierną liczbą różnego typu miar i wynikającą z tego trudnością ich porównywania, uzależnieniem analizowanych wyników od zestawu wybranych wskaźników oraz nie przywiązywaniem uwagi do kreowania wartości dla udziałowców¹⁰.

W roku 2004 R.T. Rust, T. Ambler, G.S. Carpenter, V. Kumar i R.K. Srivastava przedstawili model skuteczności działań marketingowych skonstruowany w oparciu o zależności między działaniami (i wydatkami) marketingowymi a wzrostem wartości, wskazując na to, iż celem działań marketingowych jest tworzenie wartości dla udziałowców. W modelu tym pierwsze założenie jest takie, iż kluczowym problemem badawczym w marketingu jest skuteczność działań marketingowych rozumiana jako ich zdolność do przyczyniania się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa/podmiotu prowadzącego działania marketingowe. Ponadto skuteczność działań marketingowych powinna być badana jako wpływ, przez efekty pośrednie (aktywa marketingowe, pozycja rynkowa), na wielkości finansowe i ostatecznie na wartość rynkową jednostki. Autorzy modelu zwracają uwagę, że zakres badań w marketingu powinien zostać poszerzony o badania wpływu działań marketingowych na wartość¹¹. Według autorów, skuteczne działania marketingowe to takie, które wpływają na aktywa marketingowe jednostki, tj. na: kapitał marki (ang. *brand equity*) i kapitał klientów (ang. *customer equity*)¹².

W niniejszym artykule uwaga zostanie skupiona na analizie kapitału marki, jako możliwego podejścia do oceny rezultatów marketingowych miast.

Pomiar skuteczności strategii marketingowych miast z perspektywy marketingu i zarządzania publicznego

Skuteczność i efektywność w sektorze publicznym

Skuteczność i efektywność działań instytucji publicznych są narzucone przepisami ustawy o finansach publicznych z 2009 roku, w której zobowiązuje się podmioty do „wydatkowania środków publicznych z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów”¹³. Na fali zmian w paradygmacie zarządzania publicznego, wraz z pojawieniem się koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (ang. *New Public Management*) i nadzoru (ang. *governance*), do sektora publicznego wprowadzono obowiązek wprowadzenia kontroli zarządczej, której jednym z najistotniejszych celów jest właśnie działanie zgodnie z zasadami skuteczności i efektywności.

¹⁰ H. Szulce, T. Żymkowski: *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 32.

¹¹ R. Kleczek: *Marketing i wartość. Metodologiczne aspekty badania skuteczności i działań marketingowych*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012, ss. 19-22.

¹² Ibidem, s. 19.

¹³ Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009, Dz.U. 2009 Nr 157 poz. 1240, art. 44 pkt. 3.

Według R. Matwiejczuka¹⁴, efektywność należy definiować jako poszukiwanie oszczędności przy jednoczesnym dążeniu do maksymalizacji efektów działań i to właśnie na ten ostatni element kładzie się szczególny nacisk. W sferze publicznej, przyjęcie takiego założenia w odniesieniu do wszystkich obszarów działalności publicznej jest w zasadzie niemożliwe, zatem, jak pisze O. Szolno „efektywność polega na osiąganiu wyznaczonych celów z zachowaniem najlepszego stosunku ponoszonych kosztów do uzyskiwanych rezultatów”¹⁵.

Skuteczność w instytucjach publicznych nie jest i nie powinna być mierzona w sposób wyłącznie w sposób dosłowny, np. liczba oddanych do użytku przedszkoli lub dróg. Ważniejszą miarą skuteczności jest stopień zaspokojenia potrzeb społecznych, takich jak np. zwiększenie komfortu mieszkańców w wyniku poprawy jakości dróg czy usytuowania przedszkoli w kluczowych lokalizacjach¹⁶.

Pomiar skuteczności i efektywności jest częścią procesu zarządzania wynikami (ang. *performance management*), który składa się z czterech etapów: planowanie, realizacja, monitoring, ocena¹⁷. Zarządzanie wynikami pełni różnorodne funkcje w zarządzaniu publicznym. J. Lin i P. L., wyróżniają siedem sposobów rozumienia „wyników” w sektorze publicznym (por. tab. 1.). Obrazują one również funkcje, jakie zarządzanie wynikami pełni w funkcjonowaniu podmiotów publicznych. Są ponadto dowodem na to, że takie pojęcia jak wyniki, skuteczność, efektywność mają znacznie bardziej złożone znaczenie w sektorze publicznym niż w sferze prywatnej/nastawionej na zysk.

Tabela 1. Interpretacje pojęcia „wyniki” (*performance*) w sektorze publicznym

Interpretacja	Istota
• Wyniki jako odpowiedzialność	Wyniki są dowodem na dążenie instytucji publicznej do poprawy, co czyni ją odpowiedzialną w oczach interesariuszy.
• Wyniki jako wybór użytkownika	Informacje o wynikach mogą być istotnym czynnikiem decydującym o wyborze danej jednostki publicznej np. do współpracy w ramach różnych projektów (np. inwestor wybiera lokalizację z uwagi na postrzeganą efektywność i skuteczność administracji publicznej).
• Wyniki jako obsługa klienta	Wynika z przeświadczenia, że ludzie i organizacje powinni być traktowani jako klienci instytucji publicznych, stąd konieczne są dobre wyniki w zakresie poziomu świadczonych usług.
• Wyniki jako efektywność	Wyniki jako optymalna zależność między nakładami a rezultatami.
• Wyniki jako skuteczność, rozwiązanie, które działa	Wyniki jako realne problemy, które udało się rozwiązać w wyniku podjętych działań, często niezależnie od wielkości wydatkowanych środków.
• Wyniki jako alokacja zasobów	Informacje o wynikach są kluczową informacją niezbędną do alokacji zasobów.
• Wyniki jako wartość publiczna	Wyniki nie jako „generyczny produkt” budżetu, ale jako świadectwo wytworzonej wartości publicznej.

¹⁴ R. Matwiejczuk: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*. C.H. Beck, Warszawa 2006.

¹⁵ O. Szolno: *Wybrane aspekty pomiaru efektywności i skuteczności jednostki samorządu terytorialnego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6/1 (84), 91–99. DOI: 10.18276/frfu.2016.84/1-08, 2016. s. 92.

¹⁶ P. Modzelewski: *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora publicznego w zakresie pomiaru skuteczności i efektywności*, [w:] Sienkiewicz P., Świeboda H. (red.): *Bezpieczeństwo, efektywność, budżet zadaniowy*. AON, Warszawa 2014.

¹⁷ J. Lin, P. Lee: *Performance Management in Public Organizations: A Complexity Perspective*. International Public Management Review, Vol. 12, No. 2, 2011, s. 87.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Lin, P. Lee: *Performance Management in Public Organizations: A Complexity Perspective*. International Public Management Review, Vol. 12, No. 2, 2011, s. 87.

Mając na względzie powyższe interpretacje, należy stwierdzić, że zarządzanie wynikami w sektorze publicznym trzeba traktować szerzej niż tylko kontrolę nad wydawanymi środkami publicznymi. B. Sun proponuje, aby proces ten postrzegać jako:¹⁸

- program kontroli: nadzorowanie i monitorowanie podejmowanych działań w celu eliminacji błędów i słabych ogniw;
- komunikację polityczną: jest to sposób demokratycznie wybranych władz na zwiększenie politycznej kontroli nad instytucjami publicznymi w celu zwiększania jakości usług publicznych. Użytkownicy usług publicznych mogą wykorzystywać wskaźniki i wyniki osiągnięte przez instytucje do oceny zdolności politycznych i zarządczych władz;
- funkcję przywództwa: współcześnie panuje przeświadczenie, że władze publiczne powinny pełnić funkcję „nawigatora”, który wprowadza do sfery publicznej kulturę zorientowaną na rezultaty i potrzeby klienta (w miejsce sztywnej hierarchii i odgórnego zarządzania).

Istotną rolę w ewolucji podejścia do pomiaru skuteczności i efektywności w sektorze publicznym odegrał wspomniany już paradygmat nowego zarządzania publicznego, wywodzący się z krajów anglosaskich. W myśl jego istoty, sektor publiczny, aby działać skutecznie i efektywnie, winien adaptować techniki pomiaru stosowane w sektorze prywatnych przedsiębiorstw. M. Arnaboldi i in.¹⁹ identyfikują trzy metody, które zostały przeniesione z sektora firm do organizacji publicznych: Benchmarking i zastosowanie kluczowych wskaźników efektywności (ang. *Key Performance Indicators*, KPI), Zrównoważona Karta Wyników oraz Lean Management. Obok tradycyjnej kontroli budżetowej i kierowniczych list kontrolnych stanowią one katalog sposobów pomiaru efektywności i skuteczności. Z sektora prywatnego coraz częściej na grunt publiczny przenosi się także koncepcję marki i sposoby jej pomiaru jako indykatora poziomu skuteczności marketingu w miastach..

Koncepcje pomiaru skuteczności marki terytorialnej

Analizując literaturę z zakresu budowania marek terytorialnych, należy stwierdzić, że panuje w niej zasadnicza zgodność co do konieczności wypracowania przez jednostki samorządu terytorialnego bardziej systemowego i holistycznego podejścia do skutecznego jej zarządzania²⁰. Potrzeba zastosowania podejścia systemowego staje się szczególnie ważna w przypadku kluczowych etapów zarządzania marką: jej

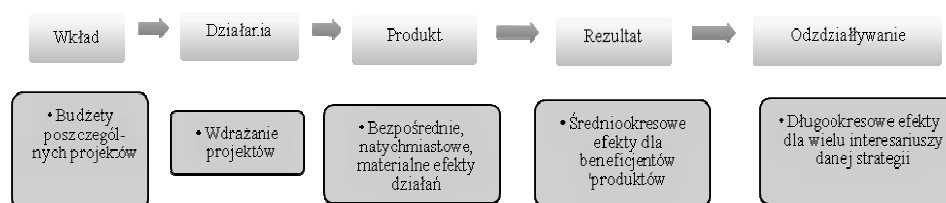
¹⁸ B. Sun: *Public Management*. Bestbooks Publisher New, Taipei 2009.

¹⁹ M. Arnaboldi, I. Lapsley, I. Steccolini: *Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge*. Financial Accountability & Management, 31(1), February, 0267-4424, 2015, s.7 i nast.

²⁰ S. Anholt: *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, New York 2007; S. Hanna, J. Rowley: *Towards a strategic place brand-management model*. Journal of Marketing Management, Vol. 27 Nos 5/6, 2011; M. Hereźniak: *Marka Narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*. PWE, Warszawa 2011.

wprowadzania i ewaluacji²¹. Mimo to, pomiar skuteczności tej sfery marketingu terytorialnego pozostaje niedostatecznie przeanalizowany w literaturze przedmiotu²². Analiza zagadnienia pomiaru skuteczności marki z perspektywy zarządzania publicznego wskazuje na kluczową rolę takich czynników jak: nieustanna analiza rynku, współpraca wewnątrz instytucjonalna i międzyinstytucjonalna, a także kooperacja prywatno-publiczna w skutecznym wdrażaniu polityk publicznych mających na celu przyciąganie zewnętrznych „użytkowników”, takich jak inwestorzy czy turyści²³. Ponadto w wyniku ewolucji sektora publicznego w kierunku proefektywnościowym, w koncepcjach z zarządzania publicznego wykształciły się narzędzia pomiaru skuteczności i efektywności, wiedza o sposobie tworzenia wskaźników skuteczności i inne koncepcje²⁴, które mogą być adaptowane na potrzeby budowania marki miasta.

Jedną z najważniejszych koncepcji jest tzw. podejście logiczne (ang. *logic framework*), opisujące sposób tworzenia wskaźników skuteczności w sektorze publicznym. Uwzględnia ono różne perspektywy czasowe efektów strategii marki i różne grupy interesariuszy²⁵. Koncepcja ta została podsumowana na rysunku 1.



Rysunek 1. Podejście logiczne do tworzenia wskaźników skuteczności w sektorze publicznym

Źródło: G. Bouckaert, J. Halligan: *Managing performance, International comparisons*. Routledge, London 2008.

W odniesieniu do przedstawionego modelu, w tabeli 2 dokonano zestawienia przykładowych wskaźników skuteczności marki terytorialnej w podziale na wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania. Należy przy tym podkreślić, że treść wskaźników jest każdorazowo uzależniona od przyjętej strategii marki – będą one zatem silnie skontekstualizowane. W tabeli 3 ujęto generyczne wskaźniki, które mogą się pojawić bez względu na zawartość dokumentów strategicznych JST.

²¹ S. Hanna, J. Rowley: *Towards a strategic place brand-management model*. Journal of Marketing Management, Vol. 27 Nos 5/6, 2011.

²² S. Pike: *Consumer brand equity measures*. Journal of Travel and Tourism Marketing, 22(1), 2007; M. Florek: *Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta - źródła i pomiar*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.

²³ J. Anders-Morawska, W. Rudolf: *Orientacja rynkowa we współrzędzeniu miastem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

²⁴ S. Russo, F. Frnetii, J. Guthrie, G. Marcon: *Public Value Management: Measuring and Reporting*. Emerald Group Publishing, Bingley 2014.

²⁵ G. Bouckaert, J. Halligan: *Managing performance, International comparisons*. Routledge, London 2008.

Tabela 2. Przykładowe wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania z perspektywy marki terytorialnej

Wskaźniki produktu	Wskaźniki rezultatu	Wskaźniki oddziaływania
• Utworzenie organizacji ds. zarządzania marką terytorialną • Liczba zrealizowanych kampanii promocyjnych miasta • Produkty turystyczne powstałe w wyniku wdrażania strategii marki miejsca • Pakiet udogodnień i korzyści dla inwestorów zagranicznych wypracowany przez władze miasta • Liczba zorganizowanych imprez związanych z marką miasta • Liczba wyprodukowanych materiałów promocyjnych • Liczba nowopowstałych punktów informacji turystycznej • Wyodrębnienie w ramach administracji, jednostki zajmującej się koordynacją działań związanych z marką	• Liczba uczestników wydarzeń promocyjnych • Liczba informacji medialnych relacjonujących wydarzenia • Skłonność do rekomendacji • Liczba beneficjentów projektów związanych z budowaniem marki • Liczba uczestników inicjatyw związanych z marką • Liczba artykułów prasowych w których zostały zawarte pozytywne informacje o mieście • Liczba osób aktywnych na forach internetowych lub w mediach społecznościowych w tematach związanych z marką miasta • Świadomość podejmowanych przez miasto działań na rzecz marki wśród kluczowych interesariuszy	• Lojalność/skłonność do ponownego przyjazdu/uczestnictwa • Spontaniczna i wspomagana świadomość marki • ekwiwalent reklamowy • skłonność do rekomendacji • znajomość skojarzeń, atrybutów, osobowości marki • Ocena akcji promujących miasto • Ocena usług organizacji odpowiadających za turystykę, inwestycje, promocję • Ocena działań i wizerunek władz miasta wewnątrz i na zewnątrz • Rozdzźwięk między tożsamością a wizerunkiem miasta • Poziom akceptacji mieszkańców dla działań władz miejskich • Poziom 'lokalnego patriotyzmu', dumy z przynależności do społeczności lokalnej

Źródło: opracowanie własne.

Warto również podkreślić, że w dyscyplinie z zarządzania publicznego przyjmuje się, że sposób pomiaru skuteczności działań wpływa na stopień osiągania celów organizacji, co nazwane jest oddziaływaniem funkcjonalnym (ang. *functional impact*). Jest to ważna konstatacja z perspektywy pomiaru skuteczności strategii marek miast, bowiem oddziaływanie funkcjonalne jest uznawane za jeden z trzech fundamentów zdrowego systemu pomiarowego. Pozostałe dwa to: (1) obiektywne traktowania danych oraz (2) legitymizacja, co oznacza, że przyjęte wskaźniki są akceptowane przez tych, których dotyczą²⁶.

W literaturze z zakresu marketingu terytorialnego przyjmuje się także rozróżnienie na metody pomiaru skuteczności *zorientowane na klienta* oraz *zorientowane na markę*.²⁷

- Metody pomiaru *zorientowane na klienta*: bazują na wiedzy z dziedziny zarządzania marką i zachowań konsumenckich, proponując między innymi adaptację na sferę zarządzania JST takich koncepcji teoretycznych jak kapitał konsumenta²⁸ i satysfakcja klienta²⁹;

²⁶ G. Bouckaert: *Conference paper*, SSPA-SDA Bocconi Conference 2010, session: *Public Sector Performance; managing Governments by numbers*, http://sna.gov.it/www.sspa.it/wp-content/uploads/2010/11/Bouckaert_Rome-2010.pdf, [data dostępu: 13.03.2017].

²⁷ S. Zenker: *How to catch a city? , The concept and measurement of place brands*. "Journal of Place Management and Development", vol. 4, 1, 2011, ss. 40-52.

²⁸ R. T. Rust, K. N. Lemon, V.A. Zeithaml: *Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy*. Journal of Marketing, 2004, ss. 109-127.

- Metody pomiaru *zorientowane na markę*: odnoszą się do pojęcia *kapitału marki*³⁰ jako siły napędowej wartości marki i możliwości jego wykorzystania w marketingu terytorialnym. Pojęcie to zostało szczegółowo omówione w kolejnej części opracowania.

Innym ważnym kryterium różnicującym podejście do pomiaru skuteczności działań związanych z budowaniem marki, jest sposób rozumienia (interpretacji) pojęcia marki terytorialnej przez przedstawicieli władz publicznych. Pomiar skuteczności marki terytorialnej, rozumianej z perspektywy promocyjnej, ogranicza się jedynie do pomiaru skuteczności komunikacji marketingowej, jeżeli natomiast marka JST będzie postrzegana z perspektywy polityki publicznej, zakres wskaźników skuteczności będzie o wiele większy i obejmie także np. elementy kultury organizacyjnej, zaangażowania społeczności lokalnej etc.

Skuteczność z perspektywy kapitału marki – stosowane modele i metody pomiaru

Jedną z możliwości ujęcia i analizy skuteczności działań marketingowych jest zastosowanie podejścia, w którym punktem odniesienia jest kapitał marki.

Według H.B. Kim i in.³¹ zazwyczaj pod uwagę brane są dwie perspektywy kapitału marki: wartość marki dla przedsiębiorstwa (z perspektywy finansowej) i wartość marki dla konsumenta (w kontekście podejmowania decyzji). Pierwszy aspekt koncentruje się na wynikach/rezultatach kapitału marki, takich jak: cena, udział w rynku, zysk, przyszłe przepływy finansowe, podczas gdy tzw. kapitał marki zorientowany na konsumenta (ang. *customer-based brand equity*)³² stawia w centrum skojarzenia i postawy odbiorców.

Koncepcja kapitału marki zyskała na uwadze w latach 80. Jej popularyzatorami akademickimi w latach 90. byli D.A. Aaker, R.K. Srivastava i A.D. Shocker, J.N. Kapferer oraz K.L. Keller.

Choć w literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele koncepcji i dyskusji na temat definicji kapitału marki i jej pomiaru, to panuje zgoda co do tego, iż kapitał marki wiąże się z wartością dodaną nadawaną przez skojarzenia konsumentów z nazwą marki³³ oraz swego rodzaju użytecznością, którą konsumenci marki porównują z markami konkurencyjnymi³⁴.

²⁹ A. Insch: *Managing Residents' satisfaction with city life: application of importance satisfaction analysis*. Journal of Town and City Management, 1(2), 2010, ss. 164-17.

³⁰ np. K.L. Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity*. Journal of Marketing, vol. 57, no. 1, 1993; D.A. Aaker: *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York 991.

³¹ H.B. Kim, W.G. Kim, J.A. An: *The Effect of Consumer-based Brand Equity on Firms' Financial Performance*. Journal of Consumer Marketing, vol. 20, no. 4, 2003, s. 335-351.

³² K.L. Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity*. Journal of Marketing, vol. 57, no. 1, 1993, ss. 1-22.

³³ L.C. Winters: *Brand Equity Measures: Some Recent Advances*. Marketing Research, vol. 3, 1991, s. 70-73; A. Chaudhuri: *Brand Equity or Double Jeopardy?*. Journal of Product & Brand Management, vol. 4, no. 1, 1995, s. 26-32.

³⁴ S. Boo, J. Busser, S. Baloglu: *A Model of Customer-based Brand Equity and Its Application to Multiple Destinations*. Tourism Management, vol. 30, 2009, s. 219-231.

The Marketing Science Institute zdefiniował kapitał marki jako „zbiór skojarzeń i zachowań po stronie konsumentów związanych z marką, właścicielem marki i pozostałymi podmiotami zaangażowanymi z markę, które pozwalają marce generować większą niż przeciętna wielkość sprzedaży lub wyższą marżę”. Podobnie uważa D.A. Aaker³⁵, według którego „kapitał marki ma charakter strategiczny – to zasób, który może być podstawą przewagi konkurencyjnej i długookresowych zysków. Dlatego niezależnie od kontekstu i sektora, kapitał marki powinien być diagnozowany, kreowany, monitorowany i mierzony”.

Biorąc pod uwagę perspektywę zachowań konsumentów, kapitał marki jest rozumiany jako odpowiedź konsumentów na marketing marki³⁶ i jest szeroko stosowany w branżach komercyjnych jako indikator marki. Stąd wywodzi się, wprowadzony przez K.L. Kellera³⁷, termin „kapitał marki zorientowany na konsumenta/kapitał marki oparty na konsumencie” (ang. *customer-based brand equity*), który stawia w centrum skojarzenia i postawy potencjalnych oraz aktualnych użytkowników marki.

Kapitał marki zorientowany na konsumenta można ogólnie zdefiniować jako różnicujący efekt wiedzy o marce na reakcje konsumentów w odpowiedzi na marketing marki³⁸ i wskazać trzy istotne składowe takiego ujęcia: efekt różnicujący, wiedza o marce i odpowiedź konsumenta na marketing marki. Kapitał marki jest tym samym formułowany z perspektywy indywidualnego konsumenta.

D.A. Aaker identyfikuje wymiary kapitału marki jako: świadomość marki, skojarzenia z marką, postrzegana jakość, lojalność wobec marki, a także pozostałe, dotyczące praw własności, takie jak: patenty, znaki towarowe i relacje w kanałach dystrybucji. Cztery pierwsze wymiary reprezentują percepcje konsumentów i ich relacje z marką, podczas gdy aktywa marki dotyczące własności nie są związane z kapitałem marki bazującym na konsumencie. K.L. Keller patrzy na kapitał marki zorientowany na konsumenta wyłącznie z perspektywy psychologii – marka ma pozytywną (lub negatywną) wartość, jeśli konsument reaguje bardziej (lub mniej) przychylnie na marketing mix produktu, którego nazwę marki zna niż na marketing mix identycznego produktu, ale pozbawionego marki.

W literaturze przedmiotu za podstawowe źródła kapitału marki (w kontekście ogólnym) uważa się dwa wymiary: percepcyjny (mierzony za pomocą takich miar, jak: świadomość marki, skojarzenia z marką, wizerunek marki, postrzegana jakość itp.) oraz behawioralny (operacjonalizowany poprzez lojalność wobec marki, chęć zapłaty ceny premium, rekomendacje itd.).

Według K.L. Kellera kapitał marki zorientowany na konsumenta powinien opierać się na wysokim poziomie świadomości i znajomości marki oraz silnych, przychylnych i unikatowych skojarzeniach z marką. D.A. Aaker z kolei, jak już wspomniano, wskazuje

³⁵ D.A. Aaker: *Brand Leadership*. The Free Press: New York, NY 2000, s.9.

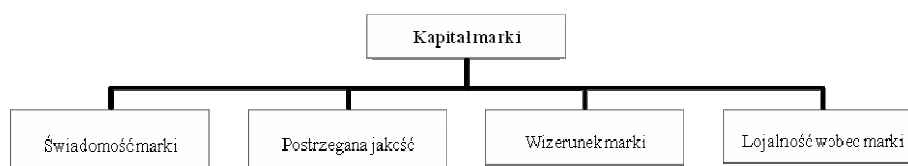
³⁶ D.A. Aaker: *Building Strong Brands*. The Free Press: New York, NY 1996; K.L. Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity*. Journal of Marketing, vol. 57, no. 1, 1993.

³⁷ K.L. Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity*. Journal of Marketing, vol. 57, no. 1, 1993.

³⁸ W.A. Kamakura, G.J. Russell: *Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity*, Report No. 91-122. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1991; K.L. Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity*. Journal of Marketing, vol. 57, no. 1, 1993.

świadomość marki, postrzeganą jakością, skojarzenia z marką oraz lojalność w stosunku do marki, które można uznać za właściwe podejście dla kapitału marki zorientowanego na konsumenta (rysunek 2).

Generalnie, pomimo różnic w terminologii i punktu ciężkości, obie conceptualizacje kapitału marki zaproponowane przez D.A Aakera i K.L. Kellera są podobne i jest to najczęściej adaptowane w literaturze przedmiotu i badaniach empirycznych ujęcie kapitału marki zorientowanego na konsumenta. Jednocześnie stanowią dobry punkt wyjścia do pomiaru tegoż kapitału.



Rysunek 2. Źródła (wymiary) kapitału marki zorientowanego na konsumenta według Aakera
 Źródło: na podstawie: D.A. Aaker, *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991.

Pomiar kapitału marki zorientowanego na nabywcę jest przedmiotem częstych dyskusji akademickich³⁹ oraz branżowych (np. *Brand Asset Valuator*, *Young and Rubicam*, *Total Research Corporation's*, *Equitrend*, *Landor Associates*, *Image Power*), w których wymiary kapitału marki są jednocześnie uznawane za poszczególne miary. I tak na przykład K.L. Keller i P. Lehmann sugerują, by pomiar kapitału marki zawęzić do pięciu wymiarów: świadomość marki, skojarzenia z marką, postawy wobec marki, przywiązanie i aktywność. D.A. Aaker w zgodzie z sugerowanymi przez siebie wymiarami kapitału marki proponuje w tym względzie mierzyć: świadomość marki, skojarzenia z marką, postrzeganą jakością i lojalność, ale także dodatkowe miary związane z innymi aktywami niematerialnymi, takimi jak: patenty, znaki firmowe i relacje (bezpośrednio nie związane z konsumentem).

Odpowiadając na próby wiązania elementów finansowych z emocjonalnymi, R. Motameni i M. Shahrokhi⁴⁰ proponują wycenę „globalnego kapitału marki”, który składa się z kapitału z perspektywy marketingowej i kapitału z perspektywy finansowej. S. Davis⁴¹ porządkuje z kolei relacje między tymi dwoma ujęciami i uważa, że wartość marki (ang. *brand value*) powstaje z kapitału marki (ang. *consumer-based brand equity*). Podobnie jak P. Feldwick⁴² uważa, że kapitał marki jest pojęciem szerszym i nadrzędnym.

³⁹ np. D.A. Aaker: *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York 1991; K.L. Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity*. Journal of Marketing, vol. 57, no. 1, 1993.

⁴⁰ H.B. Kim, W.G. Kim, J.A. An: *The Effect of Consumer-based Brand Equity on Firms' Financial Performance*. Journal of Consumer Marketing, vol. 20, no. 4, 2003.

⁴¹ S. Davis: *A vision for the year 2000: brand asset management*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 12 No. 4, 1995.

⁴² P. Feldwick: *Defining a Brand*, [w:] Cowley, D. (ed.): *Understanding Brands*. Kogan Page, London 1991.

Autorzy kilku najnowszych studiów zaczęli poszukiwać powiązań pomiędzy kapitałem marki bazującym na konsumencie a wynikami rynkowymi. Badania te koncentrują się na związku między wskaźnikami marketingowymi i finansowymi, np. pomiędzy zadowoleniem klienta a rynkowymi wynikami firmy, a także pomiędzy oceną marki przez konsumentów a udziałem rynkowym firmy i penetracją rynku.

Równocześnie ze studiami akademickimi nad pomiarem kapitału marki, firmy konsultingowe i agencje badań rynkowych opracowują własne metodyki i podejścia, wykorzystywane niekiedy również w badaniach naukowych⁴³. Najbardziej popularne zostały podsumowane w tabeli 3.

Choć przedstawione podstawy teoretyczne kapitału marki nie dotyczą bezpośrednio marek terytorialnych, można przyjąć, że racjonalne uzasadnienie dla stosowania strategii marek i pomiaru jej kapitału jest takie samo niezależnie od sektora i rynku. Można zatem przypuszczać, że kapitał marki zorientowany na konsumenta ma również zastosowanie w odniesieniu do marek terytorialnych, dla których możliwe jest określenie odpowiedniego, związanego z kategorią marki terytorialnej, zestawu wymiarów i miar.

N. Papadopoulos i L. Heslop⁴⁴ jako pierwsi uzasadnili stosowanie pojęcia kapitału marki miejsca z perspektywy inwestorów. Dokonali tego przenosząc ideę kapitału marki opartego o efekt kraju pochodzenia na kapitał marki kraju dla inwestorów (w ujęciu bezpośrednich inwestycji zagranicznych). Jednak najbardziej zbliżoną definicję istoty kapitału marki w kontekście terytorialnym zaproponował N. Papadopoulos⁴⁵, który, opierając się na definicji kapitału marki D.A. Aakera⁴⁶, określa kapitał marki terytorialnej (ang. *place brand equity*) jako „realne i/lub postrzegane aktywa i pasywa, które są kojarzone z miejscem i wyróżniają je spośród innych”.

⁴³ np. S. Chu, H.T. Keh: *Brand Value Creation: Analysis of the Interbrand-Business Week Brand Value Rankings*. Marketing Letters, vol. 17, no. 4, 2006; N. Mizik, R. Jacobson: *The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes*. Journal of Marketing Research, vol. 45, no. 1, 2008.

⁴⁴ N. Papadopoulos, L. Heslop: *Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects*. Journal of Brand Management, vol. 9, no. 4/5, 2002, ss. 294-314.

⁴⁵ N. Papadopoulos: *Place Branding: Evolution, Meaning and Implications*. Place Branding, vol. 1, no. 1, 2004, s. 36-49.

⁴⁶ D.A. Aaker: *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York 1991, s. 43.

Tabela 3. Pomiary kapitału marki prowadzone przez firmy doradcze

Agencja badawcza/nazwa narzędzia badawczego	Miary kapitału marki
Interbrand, Interbrand Brand Strength	rynek, stabilność, przywództwo marki, trend, poparcie marki, dywersyfikacja, ochrona
Young & Rubicam, BrandAsset Valuator	wiedza, szacunek, zapotrzebowanie, odmienność
Millward Brown International, BrandDynamics	obecność, stosowność, działanie, przewaga, przywiązanie
Research International Equity Engine	pokrewieństwo, postrzegane działanie funkcjonalne, interakcja pomiędzy kapitałem marki a jej ceną
NPD Group, Brand Builder	lojalność
Tandemar, Brand Equity Tracking	unikalność, znajomość, popularność, istotność, związanie z marką
Copernican Brand Equity Measurement and Management System	przenikanie, indywidualność, jakość, stosunek jakości do ceny, osobowość, potencjał, odporność rynkowa

Źródło: M. Florek: *Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta - źródła i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014, s.83.

Pierwszą pracą, która stricte dotyczyła kapitału marki terytorialnej, a także jej pomiaru było opracowanie M. Konecnik i W.C. Gartnera⁴⁷, którzy opracowali model kapitału marki miejsca na przykładzie Słowenii. Opracowanie to dotyczy kapitału marki destynacji turystycznej (skierowanej do grupy docelowej potencjalnych i rzeczywistych turystów). M. Konecnik i W.C. Gartnera w swoich rozważaniach podążają za podejściem D.A. Aakera, włączając świadomość, wizerunek, jakość i lojalność jako odpowiednie wymiary dla kapitału marek destynacji, podkreślając jednak wagę wizerunku i jego funkcji w procesie kształtowania kapitału marki. Jest to zresztą popularne podejście w badaniach empirycznych, w których główny nacisk kładzie się na wizerunkowy element kapitału marki terytorialnej. Jednocześnie badania M. Konecnik i W.C. Gartnera sugerują, że wizerunek nie jest jedynym rozstrzygającym wymiarem w ocenie destynacji turystycznej⁴⁸.

Inne prace związane z kapitałem marki terytorialnej także dotyczą przede wszystkim marek destynacji turystycznych. S. Boo i in.⁴⁹ na przykład przetestowali model kapitału marki z perspektywy konsumenta za pomocą badania on-line na próbie odwiedzających Las Vegas i Atlantic City w Stanach Zjednoczonych. S.D. Pike i in.⁵⁰ z kolei skupili się na turystyce długodystansowej (odległych podróży) na przykładzie Australii przy ocenie kapitału marki.

Część opracowań znajduje się pod wpływem menadżerskiego sposobu myślenia o marce – skupiają się głównie na kategoryzacji zasobów marki terytorialnej bez akcentu na ich ewaluację. W tej grupie, w kontekście miejskim, prezentowane są różnego

⁴⁷ M. Konecnik, W.C. Gartner: *Customer-based Brand Equity for Destination*, *Annals of Tourism Research*, vol. 34, no. 2, 2007, s. 400-421.

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ S. Boo, J. Busser, S. Baloglu: *A Model of Customer-based Brand Equity and Its Application to Multiple Destinations*, *Tourism Management*, vol. 30, 2009.

⁵⁰ S. D. Pike: *Consumer brand equity measures*. „*Journal of Travel and Tourism Marketing*”, 22(1), 2007, ss.51-61.

rodzaju modele, takie jak modele oceny marki miasta, modele marki miasta związane z formowaniem zasobów miejskich⁵¹ oraz modele wyjaśniające i ewaluacyjne głównych charakterystyk marek miejskich. W większości opierają się one na tradycyjnym podejściu do brandingu produktów, usług i budowania marek korporacyjnych.

Warto przy tym zwrócić uwagę na różnego rodzaju indeksy, wskaźniki i miary, które wykorzystywane są przez badaczy do określenia wpływu marki na miasto (tabela 4).

Tabela 4. Typy efektów marki miasta według obszarów i miar wpływu – przegląd opracowań

	Tożsamościowo-wizerunkowy	Spółeczno-polityczny	Gospodarczy
Wpływ marki miasta	• Percepcja turystów oraz mieszkańców miasta [Jutla 2009] • Publiczny pogląd na temat zmiany wizerunku [Pellenbarg i Meester 2009] • Zgodność co do postawy wobec marki [Parkerson i Saunders 2004] • Postrzeganie przez wewnętrznych interesariuszy [Wagner i Peters 2009] • Postrzeganie cech miejsca [Nguyen 2009]	• Wpływ siły interesariuszy na proces brandingu [Marzano i Scott 2009] • Anty-kampania i lokalne napięcia [Reid 2007] • Zakres konsultacji z mieszkańcami [Broudehoux 2007] • Imigracja i międzyregionalne przepływy ludności [Niedomysl 2004] • Zaangażowanie lokalnej społeczności [Jiwa i in. 2009]	• Wydatki turystów i zmiany w wartości dodanej brutto/osobę [Kozma 2009] • Powroty turystów oraz PKB [Plaza 2008] • Ceny czynszu oraz nieruchomości [Bagaeen 2009] • Produkcyjne miejsca pracy/długość funkcjonowania MSP [Ruayan i Huddelstone 2006] • Wzrost parytetu siły nabywczej [Xuefei 2008]

Źródło: A. Lucarelli, *Unraveling the Complexity of "city brand equity": A Three-dimensional Framework*, Journal of Place Management and Development, vol. 5, iss. 3, 2012, s. 239.

Pierwszy obszar wpływu marki – „tożsamość-wizerunek” zawiera te, które mają bezpośredni wpływ i efekt na markę miasta jeśli chodzi o tożsamość miasta lub jego wizerunek. Autor celowo zamiennie używa terminów tożsamość i wizerunek ze względu na sposób ich stosowania przez badaczy z różnych dziedzin. Wpływ społeczno-polityczny odnosi się do społecznych, politycznych i kulturowych rezultatów jako skutek oddziaływania marki miasta, podczas gdy wpływ gospodarczy dotyczy wyników bazujących na wskaźnikach ekonomicznych. Wpływ ten może być przy tym zarówno pozytywny, jak i negatywny.

Jak analizuje J.C. Belloso⁵² istnieje wiele różnego typu wskaźników, rankingów oraz klasyfikacji krajów, regionów i miast, które oceniają pośrednio (w wielu obszarach) marki terytorialne. Są to na przykład: wskaźniki konkurencyjności i rozwoju gospodarczego – *The Global Competitiveness Index* (CGI), jakości życia – *Human Development Index* (HDI), biznesu i inwestycji zagranicznych – *Trust Index*, turystyki – *Travel and Tourism Competitive Index* (TTCI), korupcji – *Corruption Perception Index*

⁵¹ np. L.A. Cai: *Cooperative Branding for Rural Destinations*. Annals of Tourism Research, vol. 29, no. 3, 2002.

⁵² J.C. Belloso: *Evaluation of Existing Rankings and Assessment of the Country Brand*. Paradigmes, iss. 5, 2010, s. 228-235.

(CPI) itd. W przypadku miast, najczęściej przytaczane wskaźniki i prezentujące je raporty to: wskaźniki globalne – *Global City Index Report*, *Global Power City Index*, *PricewaterhouseCooper Cities of Opportunity*; z zakresu handlu i finansów – *Global and World Cities Project*, *Global Financial Centres Index*, *MasterCard Centres of Commerce Index*; kosztów życia – *Mercer Cost of Living Report*, *Union Bank of Switzerland City Purchasing Parity*, *The Economist Worldwide Cost of Living*; jakości życia – *Mercer Quality of Living Report*, *The Economist Quality of Living* i inne.

Biorąc pod uwagę perspektywę marketingową, a jeszcze bardziej precyzyjnie – marki, w literaturze odnaleźć można kilka opracowań, a na ich bazie kompleksowych indyktorów, które służą przede wszystkim zbudowaniu rankingów marek terytorialnych i w tym kontekście mają charakter głównie popularyzatorski. W większości przypadków dotyczą one skali marek narodowych (krajowych), choć opracowano też kilka metod pomiaru marek miejskich. Najbardziej znane indeksy odnoszące się do poziomu państw to: *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index* (NBI) oraz *The FutureBrand Country Brand Index* (CBI).

Pierwszy, opracowany w 2005 roku przez konsultanta w dziedzinie reputacji państw Simona Anholt, ocenia wizerunek i reputację⁵³ krajów oraz umożliwia analizę ich profili w sześciu wymiarach (inaczej: naturalnych kanałach komunikacji, działań i zachowań, które w sposób zamierzony lub nie budują reputację kraju). Są nimi: turystyka, marki eksportowe, polityka krajowa i zagraniczna, ludzie (obywatele kraju), inwestycje zagraniczne i napływ zasobów ludzkich, kultura i dziedzictwo⁵⁴. Powyższe kanały komunikacji operacjonalizowane są w postaci pytań/stwierdzeń ocenianych w 7-stopniowej skali Likerta. W badaniu stosuje się internetowe panele badawcze (w wykorzystaniem kwestionariusza).

Drugi ze wspomnianych rankingów, *The Country Brand Index* (CBI) opracowany przez agencję konsultingową *FutureBrand*, umożliwia ocenę i ranking krajów bazując na trzech elementach: globalnych badaniach ilościowych prowadzonych wśród turystów (osoby często podróżujące w celach biznesowych lub rekreacyjnych), opiniach oraz pogłębionych wywiadach z ekspertami, menedżerami i naukowcami, a także na analizach statystycznych. Ogólna ewaluacja poszczególnych krajów została skalkulowana na bazie autorskiego hierarchicznego modelu podejmowania decyzji (*FutureBrand's Hierarchical Decision Model*), na który składają się: świadomość, znajomość, skojarzenia, preferencja, rozpatrywanie, decyzja i popieranie marki⁵⁵. Dzięki metodzie oceniane są jednak przede wszystkim skojarzenia z krajem w ramach: systemu wartości, jakości życia, oferty biznesowej, kultury i dziedzictwa oraz turystyki, a dodatkowo badane kraje klasyfikowane są według poziomu świadomości, znajomości, preferencji, rozpatrywania, faktycznej wizyty i rekomendacji kraju. Według autorów stosowany model umożliwia zarówno ocenę dojrzałości marki, jak i głównych wyzwań

⁵³ Z punktu widzenia składowych kapitału marki wskaźnik ten bada zatem tylko jeden aspekt – wizerunku.

⁵⁴ Gfkamerica.com, *The Anholt-GfK Roper City Brands Index*, http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/placebranding/cbi/index.en.html 2012, [data dostępu: 03.07.2013].

⁵⁵ futurebrand.com, *Future Brand, Country Brand Index*, http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/2011-2012_FutureBrand_CBI_ENG.pdf [data dostępu: 12.07.2013].

przed nią stojących. Metoda ta pozwala także ocenić działanie marki w porównaniu z innymi markami oraz jej postęp rok po roku.

W 2011 roku hiszpańska firma doradcza *Bloom Consulting* zaproponowała własny ranking krajów, w którym ocena w mniejszym stopniu wiąże się z aspektami percepcyjnymi i behawioralnymi. Ranking ten pod nazwą Ranking Marek Narodowych (ang. *Bloom Consulting Country Brand Ranking*) klasyfikuje państwa według kryterium skuteczności stosowanych przez nie strategii marek narodowych i wpływu, jakie wywierają one na PKB kraju. W celu sporządzenia tego rankingu *Bloom Consulting* bierze pod uwagę zmienne świadczące o wynikach gospodarczych państw (wszystkie dane pochodzą z uznanych źródeł, jak na przykład z Banku Światowego, Organizacji Narodów Zjednoczonych, Światowej Organizacji Turystycznej czy Światowego Stowarzyszenia Agencji Promocji Inwestycji) oraz zmienne charakteryzujące poprawność stosowanych strategii i ich akceptację na rynku.

Zgodnie z opracowaną przez siebie Metodą 3T (ang. *3T Approach*), *Bloom Consulting* tworzy odrębne rankingi marek narodowych dla działalności gospodarczej (*Trade*) i turystyki (*Tourism*). Wyjaśniając istotę Metody 3T (przyciąganie działalności gospodarczej, turystyki i talentów, z jęz. angielskiego: *trade, tourism, talent* – 3T) autorzy wskazują, iż w tradycyjnym podejściu stosowanym wobec wyzwania, jakim jest przyciągnięcie działalności gospodarczej, turystyki i talentów, tworzy się lub po prostu poprawia się postrzeganie kraju w ramach pojedynczej strategii ogólnej (tzw. strategii „parasola”), co według nich jest rozwiązaniem błędnym. Jak argumentują twórcy rankingu, nie można jednocześnie przekazywać inwestorom informacji o dostępnych rozrywkach, a turystom o wykwalifikowanej i pracowitej sile roboczej. Te informacje z zupełnie różnych dziedzin, które powiązane osłabiają markę kraju, ponieważ w strategii ogólnej nie wykorzystują w pełni posiadanego potencjału. Ranking marek narodowych uzyskuje się w oparciu o: ocenę ratingową – ranking strategii marek narodowych (CBS Rating), dynamikę wzrostu gospodarczego oraz historyczną (przeszłą) efektywność gospodarki. Ranking nie wykorzystuje żadnych danych pochodzących z badań pierwotnych.

Ponieważ związek pomiędzy strategiami i efektywnością gospodarki nie jest natychmiastową relacją przyczynowo-skutkową, *Bloom Consulting* bierze pod uwagę długoterminową (pięcioletnią) przeszłą efektywność gospodarki danego kraju w ramach bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) – dla obszaru gospodarczego oraz wpływy z turystyki zagranicznej – dla rankingu w obszarze turystyki. Dzięki temu ranking ma odzwierciedlać trendy, a nie chwilowe zmiany mogące wystąpić w warunkach poprawiającego się klimatu gospodarczego.

Podobny sposób analizy, jeśli chodzi o zestawienie potencjału marki terytorialnej z jej rzeczywistymi działaniami, przyjmują, w kontekście miast, twórcy Europejskiego Barometru Marek Miast z londyńskiej agencji Saffron (*Saffron's European City Brand Barometer*)⁵⁶. Barometr mierzy silne strony marek miast i ocenia, na ile miasta używają marek do wykorzystywania swych aktywów. Okazuje się, że o ile marki niektórych miast osiągają wyniki poniżej oczekiwań w porównaniu ze swoimi aktywami, inne

⁵⁶ Opracowano na podstawie: J. Hildreth: *The Saffron European City Brand Barometer. Revealing Which Cities Get the Brands They Deserve*. Saffron Brand Consultants, http://www.macrame.tv/storage/Saff_CityBrandBarom.pdf 2008, [data dostępu 1.07.2009].

osiągają więcej niż mogłyby sugerować ich zasoby. Analiza bierze pod uwagę zatem dwa aspekty: 1) Siłę atutów miasta (*City asset strength*, które odpowiada na pytanie: „jak silna mogłaby być marka miasta, patrząc tylko na dające się zaobserwować i zmierzyć cechy miasta?”) oraz 2) Siłę marki miasta (*City brand strength*, które odpowiada na pytanie: „jak faktycznie silna jest marka miasta?”).

Jeśli chodzi o inne dostępne rankingi marek miast przygotowywane przez agencje doradcze, to warto zwrócić uwagę na *Anholt-GfK Roper City Brands Index*TM. Bazując na zaprezentowanym powyżej indeksie NBI, w 2006 roku opracowany został podobny indeks dla miast (obecnie pod nazwą *Anholt-GfK Roper City Brands Index*^{TM57}), który mierzy wizerunek i reputację 50 miast z krajów rozwiniętych i rozwijających się (głównie stolic i światowych aglomeracji). Indeks opracowywany jest poprzez uśrednienie wyników w sześciu kategoriach: obecność, miejsce, warunki podstawowe, ludzie, puls i potencjał, które tworzą tzw. Heksagon (sześciokąt) marki miasta⁵⁸. Pod tymi wymiarami rozumie się:

- 1) Obecność/status (ang. *presence*) – ten wymiar dotyczy międzynarodowego statusu i pozycji miasta. Szczegółowe pytania składające się na ten wymiar dotyczą tego, w jakim stopniu respondenci znają każde z miast objętych badaniem i jaki każde z miast miało wkład w światową kulturę, naukę lub sposoby zarządzania w ciągu ostatnich 30 lat.
- 2) Miejsce (ang. *place*) – ten wymiar dotyczy postrzegania przez ludzi fizycznego aspektu miasta: czy przebywanie i podróż po mieście to przyjemność, czy też nie, jak interesujące jest miasto i jaki jest jego klimat.
- 3) Warunki (ang. *prerequisites*) – ten wymiar dotyczy podstawowych wymagań ludzi względem miast: jak łatwo, ich zdaniem, znaleźć zadowalające, niedrogie zakwaterowanie i jaki jest ogólny standard udogodnień publicznych – szkół, szpitali, transportu publicznego, obiektów sportowych itd.
- 4) Ludzie (ang. *people*) – ten wymiar dotyczy opinii i wyobrażeń na temat mieszkańców miasta: czy są oni serdeczni i przyjaźni, czy też zimni i uprzedzeni względem przybyszów z zewnątrz. Pytania dotyczą także tego, czy łatwo byłoby odnaleźć się i zaaklimatyzować w tej społeczności oraz bezpieczeństwa w mieście.
- 5) Puls/tętno życia miejskiego (ang. *pulse*) – ten wymiar dotyczy atrakcyjności miasta pod względem tętniącego życiem miejskim stylu życia. W tej części respondenci określają, jak łatwo można znaleźć w mieście interesujące zajęcia, będąc zarówno gościem chwilowym, jak i stałym rezydentem.
- 6) Potencjał (ang. *potential*) – ostatni wymiar heksagonu marki miasta bierze pod uwagę możliwości gospodarcze, jakie powinno oferować każde miasto. Uczestnicy badania pytani są, jak łatwo znaleźć pracę w mieście i czy gdyby mieli własną działalność gospodarczą, jak dobrym miejscem, ich zdaniem, byłoby to miasto dla prowadzenia takiej działalności, czy każde z miast byłoby

⁵⁷ Wcześniej przyjmował różne nazwy, w zależności od agencji badawczej zaangażowanej w jego przygotowanie.

⁵⁸ GfKamerica.com, *The Anholt-GfK Roper City Brands Index*,

http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/placebranding/cbi/index.en.html 2012, [data dostępu: 03.07.2013].

odpowiednim miejscem dla nich lub członków ich rodzin do uzyskania kwalifikacji związanych z wyższym wykształceniem.

Heksagon miasta, który jest podstawą analiz i rankingu miast, jest szacowany na podstawie średniej wymiarów go tworzących, a zatem traktowane są w jednolity sposób, jeśli chodzi o wpływ na wynik końcowy. Dlatego wyniki ocen powinny być analizowane w ujęciu radarowym (na wykresie radarowym), by oddać rzeczywisty obraz sytuacji i siły marki miasta.

Zaprezentowane powyżej metody oceny marek terytorialnych bazują na zróżnicowanych przesłankach. Z jednej strony podstawą jest percepcja różnych zasobów miejsca (zarówno marek narodowych, jak i miejskich) (NBI). Z drugiej, bazą dla szacunków jest hierarchiczny model decyzji konsumentów, w ramach którego najsilniej eksponowane są skojarzenia z miejscem (aspekt wizerunkowy) (*FutureBrand*). Jako uzupełnienie klasyfikuje kraje według poziomu świadomości, znajomości, preferencji, rozpatrywania, faktycznej wizyty i rekomendacji kraju (CBI). Atuty marki postrzegane przez odbiorców są także zestawiane z siłą marki – najbardziej zbliżoną kategorią do kapitału marki (*European City Brand Barometer*). Ostatnie z analizowanych podejść (*Bloom Consulting*) polega na ocenie skuteczności działań związanych z marką. Oceniane są w tym przypadku mierzalne efekty realizowanej strategii marki, w tym sensie to podejście zbliżone jest do kapitału marki bazującego na przedsiębiorstwie.

Zaprezentowane metody korzystają z różnych podejść (D.A. Aakera, L.K. Kellera, modeli hierarchicznych), w niektórych przypadkach łącząc wybrane ich elementy. Stąd też poszczególne studia prezentują strukturę wymiarów kapitału marki terytorialnej w zróżnicowanych układach (co do ilości i składu wymiarów). Stanowią one przy tym bogaty zbiór elementów, które mogą stać się podstawą oszacowania skuteczności działań marketingowych w jednostkach terytorialnych.

Zakończenie

Metody pomiaru skuteczności wdrażania strategii marki terytorialnej zależą w dużym stopniu od sposobu interpretacji samego pojęcia „marka terytorialna”. W wąskim ujęciu, gdzie jest ona rozpatrywana przez pryzmat wyłącznie komunikacji marketingowej, znajdzie to swoje odzwierciedlenie we wskaźnikach skuteczności, które będą odnosiły się głównie do promocji. W szerokim i współczesnym rozumieniu natomiast, proces budowania marki terytorialnej traktuje się jako jedną z polityk publicznych i wówczas w przyjętych wskaźnikach oceny skuteczności odnosi się do szerokiego spektrum aktywności prowadzących np. do określonego kształtowania przestrzeni publicznej czy podnoszenia jakości życia mieszkańców. Projektując system pomiaru skuteczności strategii marki JST, podmioty publiczne powinny zatem rozpocząć od ustalenia czym jest marka miejsca, jakie funkcje pełni i jaki jest potencjalny zakres jej oddziaływania i projektowały wskaźniki skuteczności, które będą ich odzwierciedleniem.

Należy również zauważyć, że opisane w niniejszym opracowaniu metody pomiaru skuteczności strategii marki, pełnią różnorodne funkcje w procesie zarządzania marką terytorialną. Niektóre są bardziej użyteczne wewnętrznie (pozwalają organizacji monitorować własne działania i zależności wewnątrzorganizacyjne), inne zewnętrznie (stanowią pretekst do dalszego budowania reputacji wśród np. inwestorów, turystów czy opinii publicznej), jeszcze inne pełnią funkcję porównawczą (zestawiają osiągnięcia

miast z jednostkami konkurencyjnymi). Są one również użyteczne w różnych obszarach funkcjonowania miast (gospodarce, turystyce, wzmacnianiu więzi społecznych etc.).

Tak jak ma to miejsce w przypadku pomiaru skuteczności działań związanych z budowaniem marek firm i produktów, w pomiarze skuteczności strategii marki terytorialnej, zdecydowanie należałoby stosować równolegle kilka wybranych metod pomiarowych, uwzględniających materialne i niematerialne (wizerunkowe, emocjonalne) rezultaty, wywodzące się nie tylko z marketingu, ale również z zarządzania publicznego. Pozwoli to na bardziej całościowe ujęcie oddziaływania marki na rzeczywistość danego miasta.

Warto jednak zauważyć, że jeśli miasto dąży do wypracowania jednolitego wskaźnika skuteczności strategii i kondycji marki, to za najbardziej trafny i uniwersalny należy uznać konstrukt *kapitału marki z perspektywy klienta*. Pozwala on bowiem obserwować kondycję marki przez pryzmat potrzeb i percepcji głównych interesariuszy marki terytorialnej.

Bibliografia

- Aaker D.A.: *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991
- Aaker D.A.: *Brand Leadership*, The Free Press: New York, NY 2000
- Aaker D.A.: *Building Strong Brands*, The Free Press: New York, NY 1996
- Anders-Morawska J., Rudolf W.: *Orientacja rynkowa we współrzędzeniach miastem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015
- Anholt S.: *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, New York 2007
- Arnaboldi M., Lapsley I., Steccolini I.: *Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge*, Financial Accountability & Management, 31(1), February, 0267-4424, 2015
- Belloso J.C.: *Evaluation of Existing Rankings and Assessment of the Country Brand*, Paradigmes, 5/2010
- Boo S., Busser J., Baloglu S.: *A Model of Customer-based Brand Equity and Its Application to Multiple Destinations*, Tourism Management, vol. 30, 2009
- Bouckaert G., Halligan J.: *Managing performance, International comparisons*, Routledge, London 2008
- Bouckaert G.: *Conference paper, SSPA-SDA Bocconi Conference 2010, session: Public Sector Performance; managing Governments by numbers*, http://sna.gov.it/www.sspa.it/wp-content/uploads/2010/11/Bouckaert_Rome-2010.pdf, [data dostępu: 13.03.2017]
- Cai L.A.: *Cooperative Branding for Rural Destinations*, Annals of Tourism Research, vol. 29, 3/2002
- Chaudhuri A.: *Brand Equity or Double Jeopardy?*, Journal of Product & Brand Management, vol. 4, 1/1995
- Chu S., Keh H.T.: *Brand Value Creation: Analysis of the Interbrand-Business Week Brand Value Rankings*, Marketing Letters, vol. 17, 4/2006
- Davis S.: *A vision for the year 2000: brand asset management*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 12, 4/1995
- Feldwick P.: *Defining a Brand*, [w:] Cowley D. (ed.): *Understanding Brands*, Kogan Page, London 1991
- Florek M.: *Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta - źródła i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014

futurebrand.com, Future Brand, Country Brand Index,
http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/2011-2012_FutureBrand_CBI_ENG.pdf
 [data dostępu: 12.07.2013]

Gfkaamerica.com, *The Anholt-GfK Roper City Brands Index*,
http://www.gfkaamerica.com/practice_areas/roper_pam/placebranding/cbi/index.en.html 2012,
 [data dostępu: 03.07.2013]

Glińska E., M. Florek, Kowalewska A.: *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009

Hanna S., Rowley J.: *Towards a strategic place brand-management model*, Journal of Marketing Management, Vol. 27 Nos 5/6, 2011

Hereźniak M.: *Marka Narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, PWE, Warszawa 2011

Hildreth J.: *The Saffron European City Brand Barometer. Revealing Which Cities Get the Brands They Deserve*, Saffron Brand Consultants,
http://www.macrame.tv/storage/Saff_CityBrandBarom.pdf 2008, [data dostępu 1.07.2009]

Insch A.: *Managing Residents' satisfaction with city life: application of importance satisfaction analysis*, Journal of Town and City Management, 1(2)/2010

Kamakura W.A., Russell G.J.: *Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity*, Report No. 91-122. Marketing Science Institute, Cambridge, 1991

Keller K.L.: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity*, Journal of Marketing, vol. 57, 1/1993

Kim H.B., Kim W.G., An J.A.: *The Effect of Consumer-based Brand Equity on Firms' Financial Performance*, Journal of Consumer Marketing, vol. 20, 4/2003

Kłeczek R.: *Marketing i wartość. Metodologiczne aspekty badania skuteczności i działań marketingowych*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012

Konecnik M., Gartner W.C.: *Customer-based Brand Equity for Destination*, Annals of Tourism Research, vol. 34, 2/2007

Łapiński A.: *Badania mediów dla celów reklamy*, [w:] *Komunikacja marketingowa*, Rydel M. (red.), Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001

Lin J., Lee P.: *Performance Management in Public Organizations: A Complexity Perspective*, International Public Management Review, Vol. 12, 2/2011

Lucarelli A.: *Unraveling the Complexity of "city brand equity": A Three-dimensional Framework*, Journal of Place Management and Development, vol. 5, 3/2012

Malinowska M.: *Efektywność i skuteczność komunikacji marketingowej*, Difin, Warszawa 2015

Matwiejczuk R.: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006

Mizik N., Jacobson R.: *The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes*, Journal of Marketing Research, vol. 45, 1/2008

Modzelewski P.: *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora publicznego w zakresie pomiaru skuteczności i efektywności*, [w:] Sienkiewicz P., Świeboda H. (red.): *Bezpieczeństwo, efektywność, budżet zadaniowy*, AON, Warszawa 2014

Papadopoulos N., Heslop L.: *Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects*, Journal of Brand Management, vol. 9, 4-5/2002

Papadopoulos N.: *Place Branding: Evolution, Meaning and Implications*, Place Branding, vol. 1, 1/2004

Pike S. D.: *Consumer brand equity measures*, Journal of Travel and Tourism Marketing, 22(1)/2007

Pszczółowski J.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978

Russo S., Frnetii F., Guthrie J., Marcon G.: *Public Value Management: Measuring and Reporting*, Emerald Group Publishing, Bingley 2014

Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V.A.: *Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy*, Journal of Marketing, 2004

Sun B.: *Public Management*, Bestbooks Publisher New, Taipei 2009

Szołno O.: *Wybrane aspekty pomiaru efektywności i skuteczności jednostki samorządu terytorialnego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6/1 (84), 91–99. DOI: 10.18276/frfu.2016.84/1-08, 2016. s. 92

Szulce H., Żyminkowski T.: *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009, Dz.U. 2009 Nr 157 poz. 1240, art. 44 pkt. 3

Winters L.C.: *Brand Equity Measures: Some Recent Advances*, Marketing Research, vol. 3, 1991

Zenker S.: *How to catch a city?, The concept and measurement of place brands*, Journal of Place Management and Development, vol. 4, 1/2011

Zieleniewski J.: *Organizacja i Zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976

Summary

This paper attempts to present and systematize the diverse perspectives on effectiveness of branding activities in cities. The authors propose an approach to brand effectiveness measurement, drawing from both marketing and public management concepts and thus articulating implications for the practice of managing brands of cities.

The analysis of current approaches to the measurement of brand building activities that can be applied to cities was performed upon the concepts from marketing and public management. Theoretical assumptions of various measurement models were examined, serving as a basis for the critical analysis of effectiveness indicators resulting therefrom. Special attention has been given to the concept of place brand equity as a multidimensional measure of place brand effectiveness through the lenses of the place's key stakeholder groups.

It is proposed that the development of the measurement system for the effectiveness of place brand strategy should begin with the realization how public entities interpret the very notion of place brand, what functions does it perform and what is the scope of its influence on the place's reality. Such realization will have considerable impact on the effectiveness indicators that the public entities will consider indispensable for their brand strategies. Furthermore, the authors posit that to capture the multiple effects of brand strategy, the effectiveness indicators should encompass both tangible and intangible results of place branding and that it should not be limited to purely promotional indicators but rather include a wider set of measures referring to diverse timeframes.

Key words: place marketing, branding, cities' brand effectiveness measurement, brand equity

Informacja o Autorach:

Dr Anna Augustyn

Uniwersytet w Białymstoku, Zakład Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego,
ul. Warszawska 63, 15-062 Białystok, a.augustyn@uwb.edu.pl

Dr Marta Hereźniak

Uniwersytet Łódzki, ul. Narutowicza 59a, 90-131 Łódź, martahezniak@uni.lodz.pl

Dr hab. Magdalena Florek

prof. UEP, Katedra Handlu i Marketingu Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,
al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, m.florek@ue.poznan.pl

Wawrzyniec Czubak
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
Bartłomiej Bajan
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
Przemysław Cieślak
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Płatności bezpośrednie dla rolnictwa w Polsce w warunkach pozostawania poza strefą euro

DIRECT PAYMENTS FOR AGRICULTURE IN POLAND IN CONDITIONS OF STAYING OUTSIDE THE EURO AREA

Celem opracowania jest oszacowanie skutków jakie dla polskich gospodarstw rolnych niesie za sobą pozostawanie poza unią walutową w nawiązaniu do systemu przeliczania płatności bezpośrednich dla krajów, które nie są członkami strefy euro. Analiza skupia się na corocznych różnicach kursowych, pomiędzy wartościami referencyjnymi Europejskiego Banku Centralnego (EBC), po których przelicza się płatności bezpośrednie, a kursami z dni, w których wypłacane są środki dla gospodarstw rolnych. Badaniu zostały poddane wypłaty realizowane w kampaniach 2005-2013.

W analizowanym okresie rolnicy stracili na przeliczaniu płatności około 750 milionów złotych, co nie przekracza 1% otrzymywanej pomocy. Niepokojące mogą być jednak krótkookresowe wahania kursowe, które w 2008 roku spowodowały stratę 25% środków (ponad 2 miliardy złotych) w stosunku do tego co uzyskaliby beneficjenci w przypadku uczestnictwa w strefie euro.

Słowa kluczowe: strefa euro, płatności bezpośrednie, dochody rolnicze

Wstęp

W warunkach integracji europejskiej, rozwój polskiego rolnictwa zależy w znacznej mierze od transferów pieniężnych z budżetu krajowego oraz unijnego (Grzelak, Wiktorowicz 2009). Wejście w życie traktatu akcesyjnego oznaczało rezygnację z własnej polityki rolnej na rzecz Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej (WPR), która jest jednym z kluczowych elementów działalności wspólnotowej. Wystarczy wspomnieć, że prawie 45% środków z budżetu unijnego, przeznaczonych na perspektywę finansową 2000-2006 zostało wydanych na rolnictwo. Z kolei w perspektywie na lata 2007-2013 było to około 42% (Russel 2012). Transfery środków finansowych z zagranicy związane są z ryzykiem kursowym, które można wyeliminować poprzez unifikację walut. W rolnictwie ryzyko to, poza handlem zagranicznym, jest szczególnie widoczne przy przeliczaniu płatności bezpośrednich w ramach uproszczonego systemu płatności obszarowych (SAPS) (Orłowski, Poczta 2013). Zmiana waluty prowadzi jednak do wywołania wielu innych efektów, głównie o charakterze makroekonomicznym, które w ostateczności wpływają na poszczególne sektory w tym także rolny. Nie można więc przeprowadzić rzetelnej analizy bez

przyjrzenia się skutkom wprowadzenia wspólnej waluty, zawartym w teorii integracji walutowej. Należy przypomnieć, że Polska zobowiązała się przyjąć euro wraz z wejściem do Unii Europejskiej, jednak szczegółowa data przyłączenia się do strefy pozostaje nieustalona, co skłania do dyskusji na temat takiej decyzji.

Teoria integracji walutowej

Teorię integracji walutowej utożsamia się w literaturze przedmiotu z teorią Optymalnego Obszaru Walutowego (OOW). Po raz pierwszy, tego określenia użył R. Mundell (1961) definiując je jako region, w którym istnieje jedna lub kilka walut o ustalonym, sztywnym kursie względem siebie. Dopelnienia definicji dokonał H.G. Grubel (1970), który identyfikował OOW jako grupę krajów, dla których posiadanie wspólnej waluty związane jest z większą ilością korzyści niż strat, co przyczynia się do wzrostu dobrobytu na ich terenie.

Głównych, bezpośrednich korzyści wynikających z uczestnictwa w unii walutowej upatruje się w redukcji ryzyka kursowego, jak i redukcji kosztów transakcyjnych, z których wynika ożywienie wymiany handlowej, a także wzrost inwestycji krajowych i zagranicznych. Ponadto jako ewentualne, pozytywne efekty przystąpienia Polski do strefy euro, wskazuje się na wzrost zaufania do polityki gospodarczej i stabilności pieniądza na arenie międzynarodowej oraz zwiększenie wpływu na decyzje podejmowane wewnątrz Unii Europejskiej. Wynika z tego, że profitów z członkostwa w unii walutowej należy się dopatrywać przede wszystkim w intensyfikacji wymiany handlowej oraz napływie inwestycji zagranicznych do kraju tworzącego OOW (Pietryka 2016).

Natomiast główne koszty integracji walutowej wiążą się z rezygnacją z własnej polityki pieniężnej i kursowej, które stanowią skuteczny mechanizm absorpcji wstrząsów zachodzących w gospodarce. W szczególności związane jest to z występowaniem szoków asymetrycznych, które są zakłóceniami charakteryzującymi się niejednakową siłą oddziaływania w gospodarkach poszczególnych członków unii walutowej (Borowski 2001). Liczne badania wskazują jednak na ograniczone i krótkotrwałe oddziaływanie kursu walutowego na wzrost konkurencyjności kraju poprzez dewaluacje waluty. W dłuższym okresie, działania takie powodują wzrost presji inflacyjnej (NBP 2010). W literaturze wskazuje się również na koszty organizacyjne i techniczne o charakterze krótkotrwałym, są to koszty jednorazowe i w dużej mierze ponoszone przez banki (centralny i komercyjny).

W związku z ujednoliceniem polityki fiskalnej i kursowej, nie mogą one stanowić skutecznego narzędzia redukcji szoków asymetrycznych we wszystkich krajach, które posiadają wspólny pieniądz. Zgodnie z teorią OOW, istnieje jednak wiele kryteriów, które potencjalnie zmniejszają prawdopodobieństwo występowania szoków. Można do nich zaliczyć (Jurek 2013):

- wysoki stopień synchronizacji cykli koniunkturalnych;
- wysoką mobilność czynników wytwórczych;
- wysoką elastyczność płac;
- integrację fiskalną i polityczną;
- podobieństwo stóp inflacji;
- dywersyfikację gospodarki w zakresie produkcji i konsumpcji;
- niską zmienność realnego kursu walutowego;

W myśl wspomnianej teorii, im więcej z kryteriów zostaje spełnionych, tym mniejsza jest podatność na występowanie szoków asymetrycznych, natomiast, jeżeli wystąpią, wzrasta zdolność do ich absorpcji. Perturbacje spowodowane niespełnianiem powyższych kryteriów, są możliwe do wyeliminowania jedynie poprzez kanał fiskalny, ponieważ wspólnotowa polityka pieniężna jest w stanie łagodzić jedynie szoki występujące w skali całej strefy. Wynika z tego, że skuteczna polityka antycykliczna na terenie poszczególnych krajów musi być prowadzona za pomocą polityki fiskalnej (NBP 2009).

W strefie euro, przesłanki teoretyczne odnoszące się do przeciwdziałania szokom asymetrycznym, zostały ujęte w kryteriach konwergencji nominalnej, które są warunkami, jakie musi spełniać państwo by zostać uznane za gotowe do uczestnictwa w unii walutowej. Ocenie podlega sytuacja finansów publicznych kraju oraz stabilność w zakresie stóp procentowych, kursu walutowego oraz cen. Dodatkowo brane są pod uwagę kryteria konwergencji prawnej, skupiające analizę zgodności ustawodawstwa krajowego o funkcjonowaniu Unii Europejskiej oraz Statut Europejskiego Systemu Banków Centralnych i Europejskiego Banku Centralnego (Żukrowska, Sobczak 2004). Ponadto utworzenie strefy euro poprzedzone było prawie 50-letnim okresem pogłębiającej się współpracy gospodarczej i politycznej. W tym czasie w państwach wspólnoty zostały wprowadzane kolejno: strefa wolnego handlu, unia celna oraz wspólny rynek, a ostatnim etapem integracji było wprowadzenie unii walutowej (Zamojska 2000). Ścisła współpraca gospodarcza przyczynia się do zbliżania cykli koniunkturalnych pomiędzy krajami, co zgodnie z teorią OOW zmniejsza ryzyko występowania szoków asymetrycznych.

Z syntetycznie przedstawionej teorii integracji walutowej wynika, że istnieje wiele pozytywnych przesłanek do tworzenia optymalnych obszarów walutowych, jednak proces ten, nie jest wolny od zagrożeń. W samej strefie euro położono nacisk na łagodzenie negatywnych efektów posiadania wspólnej waluty, co pozwala redukować możliwość ich wystąpienia. Przystępując do analizy skutków, które dla polskich gospodarstw rolnych niesie za sobą pozostawanie poza unią walutową, w nawiązaniu do systemu przeliczania płatności bezpośrednich, należy mieć owe zależności na uwadze, pamiętając, że sama decyzja o przyjęciu euro musi być wypadkową jej wpływu na całą gospodarkę, a nie wyłącznie na jeden wybrany sektor.

Sposób przeliczania płatności bezpośrednich w Polsce

W związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej w 2004r. wprowadzony został uproszczony system płatności obszarowych. Na podstawie powierzchni użytków rolnych przyznawane jest proporcjonalne wsparcie finansowe dla gospodarstw (niezależne od prowadzonej działalności rolniczej). Zgodnie z Ustawą z dnia 18 grudnia 2003 roku o płatnościach bezpośrednich do gruntów rolnych i oddzielnej płatności z tytułu cukru (Dz.U. 2004 nr 6 poz. 40 z późn. zm.), system płatności bezpośrednich składa się z dwóch elementów. Pierwszym z nich jest Jednolita Płatność Obszarowa (JPO), wypłacana do wszystkich użytków rolnych utrzymywanych w dobrej kulturze rolnej. Drugim elementem są Uzupełniające Płatności Obszarowe (UPO), wypłacane do powierzchni określonych roślin uprawnych. W związku z oceną funkcjonowania Wspólnej Polityki Rolnej w 2009 roku, dzięki zlikwidowaniu płatności powiązanych z

produkcją i przekazaniu środków do systemu JPO, nastąpiło całkowite oddzielenie płatności od produkcji.

Płatności bezpośrednie od 2005 roku, zgodnie z art. 28 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1782/2003 z dnia 29 września 2003 roku (z późn. zm.), wypłacane są począwszy od dnia 1 grudnia roku bieżącego do dnia 30 czerwca kolejnego roku kalendarzowego. Okres wypłat jest równoległy we wszystkich państwach Unii Europejskiej. W przypadku posiadania własnej waluty przez kraj członkowski UE, otrzymywane środki podlegają przeliczeniom według art. 45 ww. rozporządzenia, wedle którego państwa członkowskie dokonują przeliczania na walutę krajową na podstawie ostatniego kursu wymiany walut, przed dniem 1 października danego roku, ustalonego przez Europejski Bank Centralny. W Polsce Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa przed wypłatą środków w ramach WPR zaciąga w Ministerstwie Finansów pożyczkę w walucie krajowej na prefinansowanie płatności bezpośrednich. Następnie Komisja Europejska otrzymuje sprawozdania miesięczne z wypłat środków (w poprzednim miesiącu), wyrażone w euro po przeliczeniu według kursu ostatniego dnia września. Na podstawie sprawozdań, Komisja Europejska zwraca środki za zrealizowane wydatki. Równolegle Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi spłaca zobowiązania zaciągnięte przez ARiMR w kwotach równych ze zwracanymi środkami (Pośrednik 2009).

Skutki przeliczania płatności bezpośrednich w Polsce

Każdego roku kurs z ostatniego dnia września, różni się od kursów z dni, w których gospodarstwa rolne otrzymują środki finansowe. W niektórych latach rolnicy odnoszą z tego powodu korzyści, a w innych straty. Wprowadzenie w Polsce euro spowoduje całkowitą likwidację tego zjawiska. Aby móc ocenić efekty przeliczania płatności bezpośrednich, należy przyrzeć się kosztom utraconych korzyści, które ono za sobą niesie. Obliczenia dla lat 2009-2013 zostały wykonane na podstawie niepublikowanych danych ARiMR o kwotach zrealizowanych płatności w poszczególnych dniach. Na bazie tych danych ustalono jaki procent środków z I filara WPR był wypłacany średnio w konkretnym dniu w latach 2009-2013. Dla każdego dnia została ustalona indywidualna wartość (na przykład, pierwszego dnia wypłat do rolników trafia 5,47% wszystkich środków). Na tej podstawie sporządzono obliczenia szacunkowe dla lat 2005-2008. W tabeli 1 przedstawiono, jakie wsparcie w ramach płatności bezpośrednich zostało przekazane rolnikom w kampaniach 2005-2013, oraz jakie wsparcie otrzymaliby w analogicznym okresie, gdyby Polska należała do strefy euro.

Tabela 1. Skutki przeliczania płatności bezpośrednich dla rolnictwa w Polsce w kampaniach 2005-2013 (kwoty w PLN)

kampania ¹	wartość płatności bezpośrednie po przeliczeniu według kursu EBC z dnia 30 września	wartość płatności bezpośrednich w przypadku uczestnictwa Polski w strefie euro	zysk/strata z tytułu braku uczestnictwa w strefie euro
2005	6 692 166 292,04	6 557 450 260,10	134 716 031,94
2006	8 202 448 694,01	7 974 626 125,59	227 822 568,42
2007	8 280 978 582,78	7 857 702 393,93	423 276 188,85
2008	8 588 710 412,97	10 798 492 944,21	-2 209 782 531,24
2009	12 150 501 851,26	11 715 574 512,94	434 927 338,32
2010	12 582 238 903,64	12 505 124 539,46	77 114 364,18
2011	14 138 583 370,06	13 913 325 935,57	225 257 434,49
2012	13 732 861 625,51	13 932 351 436,12	-199 489 810,61
2013	14 117 155 347,68	13 975 239 648,02	141 915 699,66
suma	98 485 645 079,95	99 229 887 795,95	-744 242 716,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ARiMR z dnia 31.12.2014 roku o kwotach zrealizowanych płatności w poszczególnych dniach kampanii.

W sumie od kampanii 2005 do 2007 rolnicy w Polsce zyskali, na braku uczestnictwa w strefie euro z tytułu płatności bezpośrednich prawie 800 mln zł, co jest równowartością około 3,3% otrzymanych w tym czasie środków. Jednak już w samej kampanii 2008 strata z tego samego tytułu wyniosła więcej niż 2,2 mld zł i było to ponad 25% kwoty uzyskanej w ramach płatności bezpośrednich w tym okresie. W kampaniach 2009-2013 rolnicy zyskali na systemie przeliczania blisko 700 mln zł. Jednak z racji znacznego zwiększenia się ilości środków przeznaczanych na dopłaty w tym czasie w Polsce, było to jedynie około 1% wszystkich funduszy uzyskanych na ten cel z Unii Europejskiej. W całym badanym okresie (kampanie 2005-2013), Polscy rolnicy stracili, z powodu braku przynależności Polski do strefy euro, z tytułu płatności bezpośrednich prawie 750 mln zł. Jest to jednak zaledwie około 0,75% wartości wszystkich uzyskanych środków pomocowych w kampaniach 2005-2013.

Ponadto, dane ARiMR wykazują, że średnio prawie 30% środków trafiało do gospodarstw rolnych już w pierwszym miesiącu wypłat. Z kolei do końca stycznia na kontach rolników znajdowało się około 60% kwoty przeznaczonej na płatności bezpośrednie. Dokładnie w połowie okresu, w którym odbywał się transfer środków pomocowych w analizowanych kampaniach, rozdysponowane było średnio ponad 87% z nich. Wskazuje to na wyższe znaczenie kursów walutowych w początkowych miesiącach wypłacania płatności bezpośrednich.

Pomimo, iż w badanym okresie strata dla gospodarstw rolnych nie przekraczała 1%, to wahania w wysokości dopłat sięgające nawet do 25%, mogą mieć istotny wpływ

¹ Kampania obejmuje okres od 1 grudnia do 30 czerwca. Dla przykładu kampania 2005 obejmuje wypłaty od grudnia 2005 roku do końca czerwca 2006 roku (dodatkowo w ciągu roku wypłacane są również środki wynikające z zaległości lub innych rozstrzygnięć, wcześniej składanych wniosków).

na kondycję finansową gospodarstw rolnych. Wynika to z faktu, że płatności bezpośrednie mają duże znaczenie dla dochodów osiąganych przez gospodarstwa rolne w Polsce. Dane dotyczące udziału płatności bezpośrednich w dochodach rolniczych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Udział płatności bezpośrednich w dochodach rolniczych w latach 2005-2013 (kwoty w PLN)

rok	wartość zrealizowanych płatności bezpośrednich	dochody rolnicze	udział płatności bezpśrednich w dochodach rolniczych (%)
2005	6 692 166 292	18 400 000 000	36,4
2006	8 202 448 694	20 589 600 000	39,8
2007	8 280 978 583	25 410 400 000	32,6
2008	8 588 710 413	21 620 000 000	39,7
2009	12 150 501 851	24 269 600 000	50,1
2010	12 582 238 904	28 446 400 000	44,2
2011	14 138 583 370	32 991 200 000	42,9
2012	13 732 861 626	30 470 400 000	45,1
2013	14 117 155 348	33 340 800 000	42,3
suma	98 485 645 080	235 538 400 000	41,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Polska wieś 2014. Raport o stanie wsi oraz EUROSTAT.

Średni udział środków z płatności bezpośrednich w dochodach rolniczych w latach 2005-2013 wynosił prawie 42%. Od roku 2009, w którym nastąpił wyraźny, wartościowy wzrost płatności bezpośrednich z około 8,5 mld złotych w roku poprzednim, do ponad 12 mld złotych, udział w dochodach rolniczych nie spadł poniżej 40% aż do końca analizowanego okresu. Różnice kursowe z 2008 roku, które miały wpływ na spadek realnej wartości uzyskanych dopłat aż o 25%, spowodowały zmniejszenie się dochodów rolniczych o ponad 9%.² Jest to znaczący odsetek, zwłaszcza że zależy jedynie od wahań kursowych. W 2013 roku w stosunku do 2005 roku, dochody rolnicze wzrosły o około 45%, przy średnim tempie zmian na poziomie 7,1% z kolei wartość płatności bezpośrednich wzrosła o około 53%, przy średnim tempie zmian wynoszącym 10%. Stąd dla początkowych lat, udział płatności w dochodzie jest niższy niż w latach późniejszych. Potwierdzeniem dla wysokiego znaczenia płatności bezpośrednich dla dochodów rolniczych jest współczynnik korelacji dla tych dwóch cech, który wynosi 0,91. Wskazuje to na silną zależność pomiędzy obiema cechami, co przy tak wysokim udziale dopłat w dochodach gospodarstw rolnych, jest rzeczą naturalną.

² Biorąc pod uwagę jedynie samą kwotę dopłat, bez ewentualnych korzyści, które mogły odnieść gospodarstwa rolne z tytułu posiadania większej ilości środków pieniężnych.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę, że oszacowane, niekorzystne relacje z tytułu systemu przeliczania płatności bezpośrednich dla rolnictwa w kampaniach 2005-2013, nie przekraczają 1% wartości wszystkich otrzymanych środków, należy sądzić, że nie ma to istotnego wpływu na kondycję finansową gospodarstw. Wniosek ten uzasadnia również fakt, że w większości lat system okazał się nawet korzystniejszy, niż byłoby to w przypadku uczestnictwa w strefie euro. Kluczowe znaczenie, mają jednak poziomy wahań kursowych, które zazwyczaj powodują kilkuprocentowe różnice pomiędzy wartościami środków wypłacanych po kursie referencyjnym z ostatniego dnia września, w stosunku do ich realnych wartości z dnia wypłaty. Skrajny przypadek zaistniały w 2008 roku, spowodował „straty” w wysokości 25% otrzymanych płatności bezpośrednich, co w połączeniu z dużym ich znaczeniem dla dochodów rolniczych spowodowało utratę prawie 10% całości dochodów, wypracowanych w gospodarstwach rolnych.

Na podstawie powyższych wniosków należy sądzić, że przystąpienie Polski do strefy euro przyniosłoby wymierne korzyści dla rolnictwa, a przede wszystkim wpłynęłoby wprost na wyeliminowanie ryzyka kursowego. Jednak decyzja o utworzeniu optymalnego obszaru walutowego nie może zostać podjęta w oparciu o analizę skutków dla jednego problemu, czy nawet całego sektora. Powinna opierać się na podejściu całościowym do problemu i uwzględniać w szczególności przesłanki zawarte w teorii integracji walutowej, jak również obecną sytuację makroekonomiczną.

Bibliografia

- Borowski J.: *Podatność Polski na szoki asymetryczne a proces akcesji do Unii Gospodarczej i Walutowej*. „Bank i Kredyt”, Nr 11-12, 2001.
- Grzelak M., Wiktorowicz J.: *Ocena wsparcia publicznego rolnictwa w Polsce – wybrane zagadnienia*. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego, t. 7(22), 2009.
- Grubel H.G.: *The Theory of Optimum Currency Areas*. „Canadian Journal of Economics”, Vol. 3, No. 2, 1970.
- Jurek M.: *System kursów walutowych krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz zmienność kursów ich walut względem euro*. „Ekonomista”, Nr 2, 2013.
- Mundell R.: *A Theory of Optimum Currency Areas*. „American Economic Review”, Vol. 51, No. 4, 1961.
- NBP: *Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej*. Warszawa, 2009.
- NBP: *Mechanizmy funkcjonowania strefy euro, Teoretyczne podstawy integracji walutowej*. Warszawa, 2010.
- Nurzyńska I., Począta W. (red.): *Polska wieś 2014, raport o stanie wsi*. Wydawnictwo Naukowe Scholar. Warszawa, 2014.
- Orłowski W., Począta W.: *Czy Polska powinna przyjąć Euro? Potencjalne skutki dla rolnictwa i obszarów wiejskich*. Warszawa, 2013.
- Pietryka I. (red.): *Makroekonomiczne skutki wprowadzenia euro w Polsce w świetle doświadczeń innych państw. Problemy Gospodarki Światowej, tom VI*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu, Instytut Badań Gospodarczych. Toruń, 2016.
- Poślednik A.: *Wpływ kursu euro na wysokość płatności bezpośrednich*. FAPA. Warszawa, 2009.

Rozporządzenia Rady (WE) nr 1782/2003 z dnia 29 września 2003 roku ustanawiające wspólne zasady dla systemów wsparcia bezpośredniego w ramach wspólnej polityki rolnej i ustanawiające określone systemy wsparcia dla rolników

Russel P.: *Ewolucja wieloletnich ram finansowych Unii Europejskiej*. „Studia BAS”, nr 3(31), 2012.

Ustawa z dnia 18 grudnia 2003 r. o płatnościach bezpośrednich do gruntów rolnych i oddzielnej płatności z tytułu cukru (Dz.U. 2004 nr 6 poz. 40 z późn. zm.)

Zamojska A.: *Unia Gospodarcza i Walutowa*, SGGW, Warszawa, 2000

Żukrowska K., Sobczak D.: *Perspektywy uczestnictwa Polski w Unii Gospodarczo-Walutowej*, SGH, Warszawa, 2004.

Summary

The purpose of the study is to demonstrate the effects that, for Polish farmers, entails staying out of the monetary union in relation to the conversion system of direct payments for countries that are not members of the euro zone. The analysis focuses on yearly differences between the reference values of exchange rate of the European Central Bank (ECB), which are the base for direct payments conversion and daily exchange rates in which the funds are paid to farmers. The analysis covers the payment campaigns 2005-2013. In the analysed period, farmers lost on the conversion of payments about 750 million zlotys, which does not exceed 1% of the received aid. The worrying fact however, may be short-term fluctuations of exchange rate, which in 2008 resulted in a loss of 25% (more than 2 billion zlotys) in relation to what beneficiaries would receive in case of participation in the euro zone.

Key words: euro area, direct payments, agricultural income

Adres do korespondencji:

dr hab. Wawrzyniec Czubak

Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej w Agrobiznesie

Wydział Ekonomiczno-Społeczny

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

ul. Wojska Polskiego 28

60-639 Poznań

e-mail: czubak@up.poznan.pl

Wojciech Grzegorzczak
Uniwersytet Łódzki

Nowe koncepcje marketingu w procesie tworzenia strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych

NEW MARKETING CONCEPTS IN THE PROCESS OF MARKETING STRATEGY BUILDING ON INTERNATIONAL MARKETS

Celem artykułu jest krytyczna analiza możliwości zastosowania wybranych nowych koncepcji marketingu w procesie kreowania strategii marketingowych przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych. Dla realizacji tego celu dokonano analizy literatury krajowej i zagranicznej z zakresu marketingu międzynarodowego. Strategie marketingu międzynarodowego powinny obejmować w swoich początkowych fazach etapy wyboru rynku zagranicznego i formy ekspansji na ten rynek. W następnej kolejności można dopiero formułować program marketingu-mix. Spotykana ostatnio w literaturze marketingu koncepcja tzw. marketingu zwinnego (Agile Marketing) ma w tym przypadku niewielkie zastosowanie i odnosi się przede wszystkim do etapów realizacji strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych. Content Marketing można stosować przede wszystkim w polityce promocji, a Blue Ocean strategii odnosi się do wyboru rynku i polityki produktu.

Słowa kluczowe: strategie marketingowe, marketing międzynarodowy

Wstęp

Ekspansja przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne i funkcjonowanie na nich wymaga wcześniejszych badań tych rynków i opracowania na tej podstawie strategii marketingowej. Pojawia się więc problem elementów takiej strategii i kolejności działań podejmowanych w jej ramach przez przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu w ciągu ostatnich kilku lat pojawiły się nowe koncepcje marketingu (lub ściśle związane z marketingiem), takie jak Agile Marketing, Blue Ocean Strategy, Content Marketing. Celem artykułu jest krytyczna prezentacja tych koncepcji z punktu widzenia możliwości ich wykorzystania w procesie budowy strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych oraz ich zastosowania w strategii marketing-mix. Dla realizacji tego celu dokonano analizy literatury krajowej i zagranicznej z zakresu marketingu międzynarodowego. Uzyskanie odpowiedzi o zakres wykorzystania w/w koncepcji w marketingu międzynarodowym umożliwi uporządkowanie wiedzy o strategiach marketingu międzynarodowego, a ponadto może być pomocne w praktycznym postępowaniu przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Warianty tworzenia strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych

W literaturze przedmiotu proces budowy strategii marketingowej na rynku międzynarodowym jest prezentowany w różny sposób. Spotkać się można z opinią, według której proces strategii obejmuje ocenę i wybór rynku docelowego, dokonanie segmentacji tego rynku, ustalenie instrumentów marketingu-mix, podjęcie działań marketingowych i kontrolę efektów. Szczególną uwagę zwraca się tu na ustalenie treści marketingu-mix i to jego elementy są w publikacjach omawiane dokładnie. W tym ujęciu proces ten nie różni się od przygotowania strategii marketingowej na rynku krajowym¹. Odminną opinię reprezentują inni Autorzy, według których strategia marketingu międzynarodowego obejmuje dwa zbiory decyzji - *pierwszy odnosi się do strategii wejścia przez przedsiębiorstwo na rynek międzynarodowy. Natomiast drugi dotyczy strategii obecności przedsiębiorstwa na tym rynku*. Strategia wejścia obejmuje z kolei wybór rynku międzynarodowego oraz wybór form ekspansji na ten rynek. Wybór rynku następuje w wyniku badań marketingowych rynków zagranicznych odnoszących się do ich struktury i koniunktury. Stosowane są ponadto różnego rodzaju metody analizy badanych rynków.² Natomiast decyzje o wyborze form ekspansji są podejmowane w zależności od charakterystyki poszczególnych rynków, niezbędnych nakładów kapitałowych, ludzkich, wiedzy, doświadczenia przedsiębiorstwa i jego oferty. Przedsiębiorstwo może więc rozpoczynać swoje działania na rynku międzynarodowym od eksportu, następnie wykorzystać niekapitałowe formy ekspansji (np. przekazanie licencji, budowa łańcuchów franchisingowych), w dalszej kolejności kapitałowe formy wejścia(np. wspólne przedsięwzięcie z lokalnymi przedsiębiorcami z rynków zagranicznych). Wreszcie ostatni rodzaj formy ekspansji na rynki zagraniczne to podjęcie własnych inwestycji bezpośrednich. Powyższa koncepcja zwana jest fazowym modelem internacjonalizacji. Została sformułowana w Uniwersytecie w Helsinkach i Uppsali i jest jedną z najważniejszych koncepcji internacjonalizacji spotykanych w literaturze przedmiotu.³ Oznacza sekwencyjną ekspansję na kolejne rynki zagraniczne i zakłada ograniczanie ryzyka i kosztów wejścia na te rynki.

Zbiór decyzji odnoszący się do strategii obecności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym obejmuje decyzje określające rolę rynków zagranicznych w strategii firmy (orientacja internacjonalizacyjna), stosowane instrumenty marketingowe i ich kombinację na rynku międzynarodowym (marketing-mix), realizację działań marketingowych na tym rynku ich ocenę.⁴ Wydaje się, że koncepcja, strategii marketingu międzynarodowego przedsiębiorstwa, obejmująca decyzje o wyborze rynku i

¹ Por. Rymarczyk J., Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. (2004), Warszawa, PWE; Limański A., Drabik I., Marketing międzynarodowy(2010), Warszawa, Difin.; Backhaus K., Buschken J., Voeth M., Internationales Marketing,(2003). Stuttgart, Schaeffer Poeschl Verlag,

² Por. Grzegorz W., Marketing na rynku międzynarodowym, (2013), Warszawa, Wolters Kluwer

³ Por. Meissner H.G., Aussenhandel,(1981). Stuttgart, Schaeffer-Poeschl Verlag; Zentes J., Swoboda B., Schramm-Klein H., Internationales Marketing,(2006) Munchen, Verlag Vahlen; Berndt R., Altobelli C., Sander M., Internationales Marketing-Management,(2003), Berlin Heidelberg, New York, Springer Verlag; Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki.(2008), Warszawa, PWE.

⁴ Por. Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., -op. cit.. oraz Zentes J., Swoboda B., Schramm-Klein, op. cit....

form ekspansji na rynki zagraniczne oraz decyzje o stosowanych tam kombinacjach instrumentów marketingowych jest słuszna i jest stosowana w praktyce. Wynika to zarówno z obserwacji działań przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, jak i z rozważań teoretycznych. Ustalenie kombinacji marketingu-mix stosowanych na rynkach zagranicznych musi być poprzedzone decyzją o wyborze rynku zagranicznego i formie wejścia. Właśnie forma ekspansji warunkuje zastosowane instrumenty marketingu-mix i ich intensywność. Inne działania z zakresu np. polityki produktu są podejmowane w ramach eksportu bezpośredniego, inne w przypadku kooperacji niekapitałowej (np. franchising), jeszcze inne w ramach inwestycji bezpośrednich. Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do polityki cenowej, gdy inne czynniki uwzględnia się przy kalkulowaniu ceny w eksporcie, a inne np. w przypadku inwestycji bezpośrednich lub kopoeracji kapitałowej. Działania w sferze dystrybucji wymagają innych pośredników w przypadku transakcji eksportowo-importowych, odmiennych w ramach joint ventures lub inwestycji bezpośrednich. Również działania promocyjne mają inną intensywność i wykorzystują inne narzędzia np. w sytuacji eksportu pośredniego czy bezpośredniego lub kooperacji kapitałowej (joint ventures) czy inwestycji własnych.

Proces budowy strategii marketingu międzynarodowego

Zgodnie z powyższą koncepcją strategia wejścia na rynek międzynarodowy obejmuje etap badań rynku (ów), na które przedsiębiorstwo zamierza wejść, jego dotychczasowych działań i zasobów oraz wybór form ekspansji. Pierwsza grupa decyzji jest podejmowana w oparciu o wyniki badań analizowanych rynków zagranicznych i konfrontację zasobów przedsiębiorstwa oraz efektów jego dotychczasowych działań. Dzięki temu można podjąć ostateczną decyzję o wyborze najkorzystniejszego rynku zagranicznego. Badania te dotyczą struktury rynków zagranicznych i koniunktury na nich. Przedmiotem badań strukturalnych są te elementy rynków międzynarodowych, które ulegają bardzo powolnym zmianom. Są to badania czynników demograficznych, ekonomicznych, technologicznych, prawnych, kulturowych. Badania koniunkturalne odnoszą się natomiast do wybranego sektora lub branży i obejmują badania popytu, podaży, postępowania nabywców i działań marketingowych konkurentów. Należy dodać, że badania rynków międzynarodowych są kosztochłonne i czasochłonne. Są jednak konieczne, ponieważ przedsiębiorstwo zamierza wejść na rynki międzynarodowe, na których jeszcze nie funkcjonowało.⁵ Wiąże się to z dużymi nakładami finansowymi i zaangażowaniem personelu komórki marketingowej w celu przygotowania i realizacji strategii marketingowej, z reguły odmiennej od dotychczas stosowanej. Proces ten jest tym bardziej skomplikowany i obarczony ryzykiem. Najczęściej bowiem w kraju macierzystym realizowana jest strategia dostosowana do rynku krajowego, a rynki zagraniczne są z reguły odmienne. Przeprowadzenie dokładnych badań umożliwia ograniczenie ryzyka nietrafnego wyboru rynku, nieprawidłowego przygotowania strategii marketingowej i jej niepowodzenia na rynku międzynarodowym. Wyniki badań powinny zostać zapisane w bazach danych, które są elementem Systemu Informacji Marketingowej w przedsiębiorstwie. Jeśli przedsiębiorstwo funkcjonuje zgodnie z

⁵ O specyfice rynków międzynarodowych szerzej zob. Wiktor J.W., Oczkowska R., Zbikowska A., op. cit... oraz Grzegorz W., op. cit.

helsińskim modelem internacjonalizacji, to po osiągnięciu zamierzonych celów marketingowych podejmuje decyzje o ekspansji na kolejne rynki. Dla ograniczenia ryzyka i kosztów podejmuje badania marketingowe następnych rynków. Nie powodują one jednak już tak dużych kosztów, jak w przypadku badań rynków międzynarodowych realizowanych po raz pierwszy. Znana jest już bowiem i wykorzystana metodologia badań i narzędzia badawcze. Ponadto wyniki wcześniejszych badań strukturalnych i koniunkturalnych odnosiły się do dużej ilości rynków zagranicznych, spośród których wybierany był rynek najkorzystniejszy. Przedsiębiorstwo dysponuje więc wynikami badań wielu rynków zagranicznych i konieczne są tylko dodatkowe badania wykorzystujące najnowsze dane. Bez wątpienia jednak proces badań marketingowych tych rynków powinien zostać wykonany dokładnie i rzetelnie. Można to osiągnąć dzięki stosowaniu jest sekwencyjnego procesu badawczego.

Na następnym etapie budowy strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych dochodzi do wyboru formy ekspansji. Podstawą do podjęcia takich decyzji są wówczas informacje o systemie prawa na obcych rynkach, regulacjach odnoszących się do inwestycji zagranicznych i ich ochronie, ochronie patentowej, możliwościach transferu potencjalnych zysków i prawie dewizowym, polityce państwa w zakresie handlu zagranicznego, formach płatności w transakcjach zagranicznych itp. Informacje o tych zagadnieniach gromadzone są ze źródeł wtórnych, w szczególności z Internetu i dostępnych baz danych. Podobnie jak poprzednio powinny tu zostać zgromadzone dane w sposób dokładny, rzetelny i wyczerpujący, co można osiągnąć w drodze sekwencyjnego procesu badawczego.

W literaturze marketingu możemy spotkać się z koncepcją **Agile Marketing**. Według niej reakcja na zmiany jest ważniejsza niż ściśle realizowanie wcześniej ustalonych zadań. Postępowanie powinno być maksymalnie elastyczne i powinno być poddane pomiarom efektów. Pracownicy komórki marketingu powinni więc ustalić, jakie są pożądane efekty określonego działania marketingowego i przy pomocy jakich mierników je mierzyć. Konieczne jest także określenie jak postępować, gdy zakładane cele nie są realizowane oraz jakie cele przedsiębiorstwo może osiągnąć, gdy zmieni swoje działania na skutek zmian w otoczeniu. Aby można było działać elastycznie, należy określać na bieżąco stopień realizacji celów. Konieczne jest więc bieżące gromadzenie informacji rynkowych odnoszących się do określonego działania, czyli gromadzenie danych trakcie realizacji strategii. To umożliwi dokonywanie korekt w działaniach. Te założenia powinny spowodować zmiany w procesie badań marketingowych. Chodzi w nich głównie o to, by proces badań był szybki i relatywnie mało kosztowny. Badania mają być prowadzone w „zwinny sposób”, tak by szybko pozyskać informacje z rynku i szybko wykorzystać je dla podejmowania decyzji marketingowych.⁶ Przyjmuje się, że służyć temu mogą, zamiast dużych przekrojowych badań, szybkie i krótkie testy, proste eksperymenty w dużej ilości oraz ciągła współpraca z potencjalnymi nabywcami produktów. Współpraca z nabywcami może być realizowana dzięki Internetowi, który jest interaktywnym kanałem komunikacji.

Po krótko przedstawionych założeniach Agile Marketing można postawić pytanie w czy i w jakim zakresie można tą koncepcję stosować w strategiach marketingu

⁶ Agile marketing -przyszłość czy utopia?-www.ispro.pl/blog/agile-marketing-przyszlosc-czy-utopia/ (22.12.2016)

międzynarodowego. Jak wspomniano wyżej decyzje o wyborze rynku zagranicznego są podejmowane na podstawie wyników badań struktury i koniunktury na tych rynkach. Nie mogą więc być oparte na krótkich, szybkich i wrywkowych testach. Decyzja o wyborze rynku wpływa na kolejne działania marketingowe, a nietrafny wybór powoduje, że firma może być zmuszona wycofać się z rynku mimo poniesionych nakładów. Jednym ze źródeł informacji badań strukturalnych jest Internet, a więc, jak widać także w badaniach sekwencyjnych jest on bardzo intensywnie wykorzystywany i nie jest to tylko domeną Agile Marketing. Podobnie w odniesieniu do badań koniunkturalnych korzysta się ze źródeł wtórnych, które jednak są uzupełniane badaniami pierwotnymi. Najczęściej dotyczą one akceptacji produktów zagranicznych przez konsumentów na obcych rynkach, ich stosunku do konkretnych marek itp. Można więc uznać, że na etapie oceny i wyboru rynków zagranicznych Agile Marketing, w szczególności działania w zakresie **Agile Research** są zbędne. Mogą być wykorzystane wyjątkowo w badaniach koniunkturalnych w odniesieniu do zachowań nabywców. Jak wspomniano wyżej, na etapie wyboru formy ekspansji wykorzystywane są głównie informacje o systemie prawa na rynkach obcych, regulacjach odnoszących się do inwestycji zagranicznych i ich ochrony, ochronie patentowej, możliwościach transferu potencjalnych zysków, polityce państwa w zakresie handlu zagranicznego, itp. Informacje o tych zagadnieniach gromadzone są ze źródeł wtórnych, w szczególności z Internetu i dostępnych baz danych. Nie zachodzi więc potrzeba podejmowania działań z zakresu zwinnego marketingu.

Kolejne etapy strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych wchodzi w skład tzw. **strategii obecności na tych rynkach**. Obejmują one określenie celów marketingowych, segmentację rynku(ów) zagranicznych, ustalenie instrumentów marketingowych i ich kombinacji (marketing-mix), realizację strategii i jej kontrolę.

Cele marketingowe są ustalane na podstawie wcześniej zgromadzonych danych o zasobach przedsiębiorstwa, jego ofercie, dotychczasowych działaniach marketingowych, strukturze i koniunkturze na wybranym rynku zagranicznym. Zgromadzone informacje muszą być wyczerpujące i dokładne. Nie można ich zebrać przy pomocy badań wrywkowych, krótkich testów czy obserwacji. Agile Research jako element Agile Marketing nie więc na tym etapie zastosowania. Podobnie proces segmentacji realizowany jest w oparciu o zebrane wcześniej informacje o strukturze i koniunkturze na wybranym rynku zagranicznym. Jak zauważono wyżej dane gromadzone są w sekwencyjnym procesie badawczym, powinny być wyczerpujące i dokładnie opisywać poszczególne grupy nabywców- potencjalnych klientów przedsiębiorstwa. Zapewni to trafne wyodrębnienie segmentów rynku i wybór najodpowiedniejszego lub kilku z nich dla oferty firmy. Z tego względu zwinne badania marketingowe (Agile Research) nie znajdują na tym etapie zastosowania.

W kolejnym etapie ustalane są treści strategii marketingu-mix. Duża ich część jest określana w oparciu o porównania z działaniami najistotniejszych konkurentów na rynkach obcych. Wykorzystuje się wówczas benchmarking w zakresie polityki produktu, polityki cenowej, budowy, struktury i wykorzystania kanałów dystrybucji, podejmowania działań promocyjnych i komunikacyjnych. Z reguły przygotowanie i realizacja działań promocyjnych są zlecane wyspecjalizowanym firmom, więc w tym zakresie Agile Research nie jest stosowane. Stanowić może tylko uzupełnienie podstawowych sekwencyjnych badań marketingowych - w tym przypadku w zakresie

produktu. Nie można bowiem produktów (struktura, ilość, funkcje), które mają być wprowadzone na obcy rynek ustalać na podstawie wyrywkowych badań. To uzupełnienie może dotyczyć np. takich zagadnień, jak stopień akceptacji marek zagranicznych przez konsumentów czy opinie o produktach konkurencyjnych. Dopiero na kolejnym etapie- podczas realizacji strategii można realizować zwinne badania, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwo ma możliwość wprowadzenia autentycznych innowacji. Ewentualna rezygnacja z działań innowacyjnych w polityce produktu lub opóźnione działanie mogłoby spowodować wysokie koszty alternatywne (utraczone korzyści). Wtedy zwinne badanie da szybką informację o wielkości popytu i pozwoli podjąć decyzje o ewentualnym szybkim wprowadzeniu innowacji na rynek.

W odniesieniu do polityki cenowej konieczne są informacje o wysokości i strukturze cen na rynku, ich zmianach i prognozach, elastyczności cenowej popytu itp. W tym wypadku Agile Research takich informacji nie jest w stanie dostarczyć. Wykorzystuje się wtórne źródła informacji i benchmarking cenowy. Przygotowanie działań w sferze dystrybucji wymaga posiadania danych o istniejących na obcych rynkach kanałach dystrybucji, formach dystrybucji fizycznej oraz udziale i formach dystrybucji własnej największych uczestników rynku. Te dane przedsiębiorstwo może zdobyć ze źródeł wtórnych statystycznych i opisowych, internetowych baz danych lub obserwacji rynku zagranicznego. Także w tym wypadku stosowanie zwinnych badań nie jest pomocne w pozyskiwaniu takich informacji. Podobnie jest w sytuacji opracowania działań promocyjnych na rynkach międzynarodowych. Z reguły przedsiębiorstwo nie jest w stanie samo przygotować programu promocji. Wykorzystuje do tego celu wyspecjalizowane agencje ds. promocji, którym zgłasza główne założenia i cele promocji. Agencje promocyjne mogą natomiast korzystać z różnych źródeł informacji dla realizacji takiego zlecenia. W tym przypadku mogą korzystać z Agile Research np. w odniesieniu do reagowania potencjalnych nabywców na treści przekazów reklamowych, ich częstotliwości, doboru mediów i ich struktury itp. Jednak podstawowe znaczenie dla przygotowania działań promocyjnych na rynkach międzynarodowych mają informacje o promocji największych uczestników rynku, ich kosztach, treściach przekazu itp. Najczęściej pozyskuje się je ze źródeł wtórnych, takich jak Internet, publikacje branżowe czy obserwacje rynku.

Kolejny etap strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych to realizacja strategii. Z założeń marketingu tradycyjnego wynika, że realizacja strategii marketingowej powinna być monitorowana. Pozyskiwane powinny być informacje o stopniu realizacji celów marketingowych i efektach strategii. Gromadzenie tych informacji powinno się odbywać w czasie realizacji strategii i po jej zakończeniu. Chodzi tu o informacje odnoszące się do wszystkich elementów strategii marketing-mix i powinny to być informacje wyczerpujące. Gromadzenie informacji na bieżąco odpowiada koncepcji Agile Marketing, ale jest także zgodne ogólną koncepcją marketingu. Uważam, że dla ustalenia skuteczności i efektywności strategii marketingowej na rynku międzynarodowym powinny być uruchomione obydwie procedury – badania sekwencyjne i agile research. W trakcie realizacji strategii można wykorzystywać zwinne badania, głównie ze względu na koszty i możliwość szybkich jej zmian. Jednocześnie należy uruchamiać badawcze postępowanie sekwencyjne dla zgromadzenia dokładnych danych o sytuacji rynkowej i procesie sprzedaży. Takie postępowanie umożliwi ustalenie skuteczności i efektywności działań marketingowych

na rynkach międzynarodowych. Trzeba jednak podkreślić, że jest to możliwe przede wszystkim dla dużych przedsiębiorstw, które w czasie negocjacji z firmami badawczymi są w stanie wynegocjować realizację w/w badań.

Poza krótko zaprezentowaną wyżej koncepcją Agile Marketing jedną z popularnych obecnie koncepcji marketingu jest także **content marketing**. Polega na pozyskiwaniu klientów poprzez publikowanie atrakcyjnych i przydatnych treści dla ściśle sprecyzowanej grupy odbiorców.⁷ Główne narzędzia content marketingu to social media, newslettery, artykuły na stronach www firm, blogi firmowe, poradniki, treści eksperckie, wywiady z menedżerami, aplikacje mobilne. Dzięki nim można budować interakcje z klientami i ich lojalność wobec przedsiębiorstwa. Koncepcja powyższa powstała w związku z bardzo szybkim rozwojem i rozwojem i wykorzystaniem technologii informatycznych w działaniach marketingowych. Wymienione narzędzia **content marketingu** są bowiem możliwe do wykorzystania dzięki Internetowi. Powyższa koncepcja może być z powodzeniem stosowana w działaniach na międzynarodowych rynkach. Można uznać content marketing za jedno z najistotniejszych narzędzi komunikacji z klientami. Odnosić się to może szczególnie do przedsiębiorstw, które na rynkach zagranicznych koncentrują się na wybranych niewielkich segmentach i ściśle określonych grupach nabywców. Trzeba jednak podkreślić, że mogą to być tylko duże i średnie przedsiębiorstwa, które funkcjonują już na rynkach zagranicznych i mają na nich ustabilizowaną pozycję, a dodatkowo dysponują środkami finansowymi i są w stanie opłacić korzystanie z nowoczesnych instrumentów komunikacyjnych.

W literaturze zarządzania strategicznego spotykamy się ze strategią *błękitnego oceanu* (**Blue Ocean Strategy**), która została sformułowana przez W. Chan Kima i R. Mauborgne w 2004 roku [Chan Kim, Mauborgne, 2005].⁸ Zgodnie z nią na rynku spotykamy się z coraz bardziej intensywną konkurencją, której skutków nie jest w stanie przetrzymać wiele przedsiębiorstw. Takie rynki zostały określone mianem czerwonego oceanu. Rywalizacja na nim zmusza do eliminowania konkurentów. Eksploatowany jest istniejący popyt i obecne grupy nabywców. Przedsiębiorstwa dla przetrwania i dalszego efektywnego funkcjonowania powinny znaleźć *błękitny ocean* - tj. taką nową przestrzeń rynkową (branżę, sektor, grupy produktów/usług), która do tej pory nie została jeszcze odkryta. Na takim rynku firma może sama określać warunki i zasady funkcjonowania, nie ma na niej konkurencji, co daje możliwości kreowania popytu, poszerzania grupy docelowej i osiągania zysków ze sprzedaży. Na *błękitnym oceanie* przedsiębiorstwo nie dokonuje porównań z konkurentami, ponieważ ich nie ma. Postępuje natomiast zgodnie z tzw. innowacją wartości, czyli tworzy nowe produkty dla nowych nabywców. Tworzenie *błękitnego oceanu* może następować m.in. poprzez poszukiwanie alternatywnych branż w stosunku do już istniejących czy dostarczanie komplementarnych produktów, poszukiwanie klientów wśród tych grup, które kupują dany produkt bardzo rzadko lub tych, którzy dotychczas w ogóle nie kupowali. Zaprezentowane pokrótce zasady strategii *błękitnego oceanu* znalazły szybko zastosowanie w strategiach marketingowych. Są one oparte obserwacji współczesnych

⁷ 7.Halligan B., Shah D., Inbound marketing, Helion, Gliwice 2010.

⁸ W. Chan Kim, W., Mauborgne R., Strategia błękitnego oceanu, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005.

rynków i w istocie nieco tylko odbiegają od znanej od kilkadziesiąt lat koncepcji podziału strategii według Ansoffa [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 1998, s.108-118].

Jedną ze strategii Ansoffa wyodrębnionych według dwóch zmiennych – tj. oferowanego produktu i rynku, na którym firma funkcjonuje, jest **strategia innowacji (dywersyfikacji)**. Polega ona na oferowaniu nowych produktów na nowych rynkach. Rozwój przedsiębiorstwa następuje dzięki odchodzeniu od dotychczasowej oferty i sposobu jej wytwarzania oraz od dotychczasowego rynku. W obydwu tych strategiach przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces, jeśli oferuje autentyczne nowości (innowacje wartości) na nowych rynkach. W istocie strategia innowacji jest strategią *błękitnego oceanu*.

Uważam, że strategia *błękitnego oceanu* jest możliwa do realizowania na rynkach międzynarodowych. Jednak jest ona uwarunkowana kilkoma czynnikami. Przedsiębiorstwo powinno posiadać doświadczenie w postępowaniu na zagranicznych rynkach, powinno dysponować wysokiej jakości zapleczem w zakresie badań i rozwoju, umiejętnościami prowadzenia badań marketingowych rynków międzynarodowych oraz dużymi zasobami finansowymi. Te czynniki umożliwią wykreowanie innowacji i wyszukanie nowych rynków (błękitnych oceanów) poza krajem macierzystym. Jest to jednak działanie bardzo trudne, ponieważ współcześnie mamy do czynienia w przeważającej mierze z rynkami, na których mamy do czynienia z tzw. czerwonymi rynkami. Decyzja o realizowaniu strategii błękitnego oceanu jest podejmowana po etapie segmentacji rynku. Wówczas następuje konformacja nowej oferty firmy z informacjami o nabywcach i wybór określonego segmentu na rynku zagranicznym przez przedsiębiorstwo.

Podsumowanie

Strategie marketingu międzynarodowego powinny obejmować decyzje w zakresie wyboru rynku i formy ekspansji nań. Specyfika rynku i forma ekspansji determinują wybór narzędzi marketingowych i ich kombinacje na rynku międzynarodowym. Z tego względu kolejne etapy strategii marketingu międzynarodowego obejmują decyzje o sposobach i metodach wykorzystaniu instrumentów marketingowych na tych rynkach. Proces tworzenia strategii marketingu międzynarodowego ze względu na wysokie ryzyko i koszty ekspansji powinien być realizowany dzięki badaniom marketingowym wykonywanym w trybie sekwencyjnym. Nowe koncepcje marketingu tj. Agile Marketing, content marketing czy Blue Ocean Strategy mają w tym przypadku niewielkie zastosowanie i odnoszą się do etapu tworzenia kombinacji marketingu –mix, ale przede wszystkim do etapów realizacji strategii.

Bibliografia

- Agile marketing -przyszłość czy utopia?-www.ispro.pl/blog/agile-marketing-przyszlosc-czy-utopia/(22.12.2016)
- Backhaus K., Buschken J., Voeth M., Internationales Marketing,(2003). Stuttgart, Schaeffer Poeschl Verlag,
- Berndt R., Altobelli C., Sander M., Internationales Marketing-Management,(2003), Berlin Heidelberg, New York, Springer Verlag
- Chan Kim, W., Mauborgne R., Strategia błękitnego oceanu, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005.

Grzegorz W., Marketing na rynku międzynarodowym, (2013), Warszawa, Wolters Kluwer.
Halligan B., Shah D., Inbound marketing, Helion, Gliwice 2010.
Limański A., Drabik I., Marketing międzynarodowy(2010), Warszawa, Difin
Meissner H.G., Aussenhandel,(1981). Stuttgart, Schaeffer-Poeschl Verlag
Rymarczyk J., Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. (2004), Warszawa, PWE
Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki.(2008), Warszawa, PWE.
Wrzosek W.,(red.) (2004) Strategie marketingowe, Warszawa, PWE.
Zentes J, Swoboda B., Schramm-Klein H., Internationales Marketing,(2006) Munchen, Verlag Vahlen,;

Summary

The aim of this article is to present a critical approach to the concepts of building the company's marketing strategy on international markets and to the content of its subsequent stages. In order to do that the author analyses both Polish and foreign literature on international marketing. The initial stages of international marketing strategies should include the selection of a foreign market and forms of expansion into it. The company's marketing-mix programme can only be developed after that as the form of expansion determines the content and the combination of marketing tools. The international marketing strategy should be built on the basis of marketing research conducted sequentially. The concept of Agile Marketing, a popular subject of recent marketing literature, is not particularly useful here as it mainly refers to the implementation of marketing strategies on international markets. The other marketing concepts can be also used in the international expansion process, particularly in communication and promotional activities on foreign markets.

Key words: marketing strategies, international marketing

Informacja o Autorach:

Prof. dr hab. prof. zw. Wojciech Grzegorzcyk
Uniwersytet Łódzki , Wydział Zarządzania
e-mail: wgrzegorzcyk@uni.lodz.pl

Dorota Jegorow
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Źródła finansowania projektów europejskich w wymiarze transferów finansowych Polska – Unia Europejska

SOURCES OF FINANCING EUROPEAN PROJECTS IN RELATION TO FINANCIAL TRANSFERS POLAND - EUROPEAN UNION

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja rzeczywistego udziału dofinansowania zagranicznego projektów realizowanych pod szyldem funduszy europejskich, a zatem ze środków pochodzących ze źródeł bezzwrotnych w okresie od maja 2004 r. do lutego 2017 r. Przeprowadzona analiza o charakterze ilościowo-jakościowym uwzględnia poziom dofinansowania tzw. projektów europejskich w wymiarze źródeł pochodzenia dotacji z uwzględnieniem transferów finansowych pomiędzy budżetami Polski i Unii Europejskiej. Ogół danych ilościowych poddanych relatywnej analizie statystycznej pochodzi ze zbiorów publicznych oraz dokumentów programowych związanych z polityką regionalną. Kontekst jakościowy analizy wpisany został w literaturowe studia porównawcze.

Słowa kluczowe: fundusze europejskie, polityka spójności, rozwój regionalny, Unia Europejska, zróżnicowanie regionalne.

Wprowadzenie

Polska przystępując do wspólnoty państw członkowskich Unii Europejskiej włączyła się w realizację potężnego ponadnarodowego projektu, w którym jednym z kluczowych instrumentów w wymiarze ekonomicznym stały się fundusze pomocowe. W praktyce, w okresie kilkunastu minionych lat, funkcjonowanie polskiej gospodarki zostało wkomponowane w złożony system dotacji. Proces ten zapoczątkowany został możliwością korzystania z funduszy przedakcesyjnych, a od maja 2004 r. funduszy dedykowanych państwom członkowskim Unii Europejskiej. Podmioty gospodarki narodowej wywodzące się z sektora publicznego i prywatnego niemal na równi podejmują się nie lada trudu aplikacyjnego. Nie chodzi w tym miejscu o chęć przeżycia istoty procesu wpisanego w przygotowanie wniosku o dofinansowanie realizacji projektu i jego złożenie w odpowiedzi na ogłoszony konkurs, ale o realną oceną zdarzenia. W zależności od reprezentowanego sektora problemy pojawiają się na różnych etapach przygotowania projektu i w różnym wymiarze. Ogół inicjatyw łączy jednak olbrzymi trud związany z opracowaniem wniosku, a jednocześnie niepewność, co do otrzymania dotacji, za wyjątkiem projektów pozakonkursowych lub systemowych.

Zamiennie używanym nazwom „projekty unijne” oraz „projekty europejskie” towarzyszy przekonanie o tym, że podstawowym źródłem finansowania realizowanych przedsięwzięć są fundusze zagraniczne rozłączne z budżetem Polski. Niewątpliwie jest

to zgodne ze stanem faktycznym, jednak informacje o rzeczywistych proporcjach udziału środków krajowych i zagranicznych są nader często pomijane przy prezentacji projektów. W trosce o należyte i powszechne informowanie ogółu społeczeństwa o źródłach finansowania poszczególnych przedsięwzięć, beneficjenci pomocy zostali zobligowani do stosowania odpowiednich logotypów oraz napisów niemal na każdym wytworzonym w projekcie produkcie. Równolegle jednak, poza tablicami pojawiającymi się przy inwestycjach infrastrukturalnych, pomijana jest informacja o poziomie dofinansowania pochodzącego bezpośrednio z budżetu Unii Europejskiej oraz nie są wskazywane pozostałe źródła finansowania. Prowadzi to do kreowania przekazu, iż ogół projektów to wyłączna zasługa funduszy europejskich mających z krajowym budżetem niewiele wspólnego.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja rzeczywistego udziału dofinansowania projektów realizowanych pod szyldem funduszy europejskich ze środków pochodzących z bezzwrotnych źródeł zagranicznych. W badaniu uwzględniono obowiązkowe składki członkowskie, koszty obsługi realizowanych transferów finansowych, jak również wydatki związane z obsługą pojedynczych projektów w wymiarze administracyjno-technicznym. Przeprowadzona analiza o charakterze ilościowym uwzględnia poziom dofinansowania projektów europejskich w zakresie źródeł pochodzenia dotacji oraz wysokość transferów finansowych pomiędzy Polską i Unią Europejską. Ogół danych ilościowych poddanych relacyjnej analizie statystycznej pochodzi z baz danych Ministerstwa Rozwoju: Krajowy System Informatyczny SIMIK 07-13, Mapa dotacji Unii Europejskiej, Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego (BDL GUS), sprawozdań Ministerstwa Finansów, bazy danych Komisji Europejskiej oraz dokumentów programowych związanych z polityką regionalną. Kontekst jakościowy analizy wpisany został w literaturowe studia porównawcze.

Teoretyczno-praktyczny charakter opracowania spełnia kryteria poznawcze i aplikacyjne. Identyfikacja aktualnych procesów gospodarczych może być pomocna w formułowaniu ocen prowadzonej polityki gospodarczej, a w konsekwencji może przyczynić się do podejmowania działań zmierzających do podwyższenia efektywności ekonomicznej inwestycji finansowanych ze środków publicznych. Ważnym wymiarem opracowania jest również walor edukacyjny zorientowany na konieczność rewizji przekazu dotyczącego funduszy europejskich i ich udziału w krajowej gospodarce, jak i w projektach indywidualnych.

(Nie)efektywność funduszy pomocowych Unii Europejskiej – ilość versus jakość

Potężne środki finansowe wpisane w budżet Unii Europejskiej połączone z narracją zorientowaną na niemal naturalny potencjał rozwojowy leżący u ich podstaw sprawiają, że stają się one realnym obiektem pożądania. Kreowanie świata dobrobytu jest przekazem pozytywnym. Gorzej jest wówczas, gdy okazuje się, że są to złudzenia. Poważny kryzys dotykający dziś Unię Europejską to kryzys wyobraźni. Same pieniądze nie są remedium na piętrzące się problemy. Należy znaleźć nowy sposób dystrybucji środków finansowych (Zielonka, 2014). Pomoc zewnętrzna – tak jak inne czynniki egzogenne może mieć znaczenie prorozwojowe, jednak tylko wówczas, gdy endogenne uwarunkowania pozwolą ją wykorzystać do przyspieszenia zmian strukturalnej

(Gorzelać, 2009). Przy braku spójnego programu działań w zakresie polityki regionalnej w Polsce (Kudęłko, 2014) warunek konieczny efektywnego rozwoju nie jest spełniony. Za wieloma inwestycjami realizowanymi przy wsparciu funduszy europejskich kryje się racjonalność biurokratyczna i populistyczna, ale rzadko rozwojowa. Wprawdzie równowaga suboptymalna jest zachowana, ale jednocześnie zręczne grupy interesu w sposób pasożytniczy władczo przechwytyują dostępne zasoby (Zybertowicz i in., 2015). Nie można zaprzeczać, że strumień finansowy płynie do Polski wartkim nurtem, jednak czerpią z niego nieliczni, a jego praktyczna obsługa generuje wysokie koszty.

Krytyczne opinie dotyczące polityki regionalnej realizowanej przy wsparciu funduszy europejskich mają swoje podłoże w rozpoznaniu wielu z przyjętych w Polsce rozwiązaniach atrapy rozwoju (Kozak, 2015). Wśród krytycznych uwag dominuje pogląd, że fundusze europejskie będące podstawowym narzędziem polityki spójności wykorzystywane są głównie na cele konsumpcyjne, często wręcz marnotrawione, a przez to nie mają większego wpływu na niwelowanie różnic rozwojowych między regionami (Pastuszka, 2012). Pożądana konwergencja zatem nie następuje, a jednocześnie nasila się dywergencja regionalna i wewnątrzregionalna (Kozak, 2014). Różnice rozwoju, zamiast maleć systematycznie się pogłębiają. Dowody empiryczne wpisane w analizy naukowe wskazują, że fundusze europejskie nie mają z jednej strony wpływu na powstawanie nowych miejsc pracy, a z drugiej strony wręcz niszczą innowacyjność gospodarki (Rybiński, 2014). Fundusze europejskie porównuje się ze „światem niezwykłej ułudy”, wskazując jednocześnie na „ułudę racjonalnego rozwoju” (Zybertowicz, Gurtowski i Sojak, 2015, s. 85, 100).

Wysokie środki finansowe redystrybuowane w stworzonym systemie projektów wpisane są w skomplikowane procesy aplikacyjne. Problem polega jednak na tym, że stworzony system ewaluacji nie pozwala na uchwycenie realnych efektów przedsięwziętych działań, a prowadzi nader często do absurdu kwantyfikacji. W tak stworzonym systemie sprawozdawczym i oceniającym jakość i efekt prorozwojowy nabierają drugorzędno znaczenia (Jegorow, 2016a). Prowadzona ewaluacja systemu wsparcia jest punktowa zarówno w wymiarze problematyki badawczej, jak i relacji w ujęciu dynamicznym, co w efekcie marginalizuje fakt, że podczas realizacji projektów dochodzi do zastępowania celów. Zamiast skupiać się na efektach podejmowanych działań istotę rozwoju nader często sprowadza się wyłącznie do poziomu wydatkowanych funduszy. Sytuacja ta jest dowodem orientacji na środki działania i mylenie ich z celami oraz ewidentny brak wizji integracji procesów rozwojowych (Woźniak, 2014). System monitorowania realizowanych projektów choć oparty jest na rozbudowanym układzie wskaźników, to ich istota i zakres w praktyce podważają możliwość jakiegokolwiek syntezy (Szlachta, 2010). „Stawianie zatem na ilość pozyskanych funduszy, określane tzw. „wyciskaniem brukselki” lub „opium absorpcji”, obawa, aby przypadkiem nie oddać Brukseli ani jednego euro dotacji i premiowanie beneficjentów, będących liderami „przerobu” szybko może okazać się myśleniem antyrozwojowym” (Ślódowa-Hępa, 2013, s. 202).

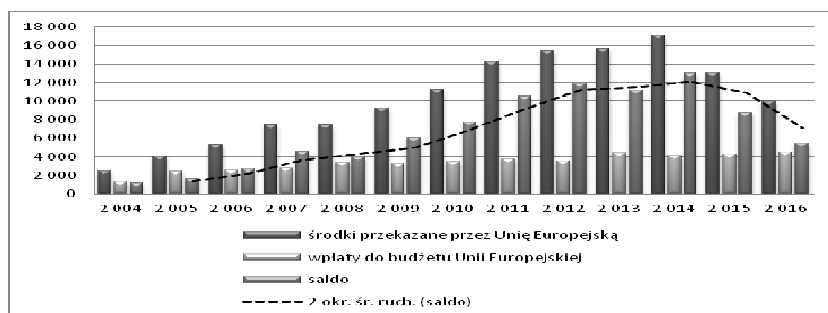
Oczywiście potencjalne korzyści z transferów unijnych nie mogą sprowadzać się wyłącznie do dodatkowych strumieni środków finansowych, ale winny obejmować również inne efekty, w tym mobilizowanie wyższych środków finansowych (w ramach współfinansowania), synergii oraz wzmocnienie przedsiębiorczości (Kawecka-Wyrzykowska, 2010). Okazuje się jednak, że wysokiej absorpcji funduszy pomocowych

w minionej dekadzie towarzyszyło systematyczne zadłużanie się sektora finansów publicznych i to głównie za sprawą wnoszenia obowiązkowych wkładów własnych w realizowanych projektach europejskich. Ponadto wiele projektów zrealizowanych zostało z wbrew logice inwestycji strategicznych, nie w odpowiedzi na realne potrzeby, ale z uwagi na możliwość pozyskania środków (Jegorow, 2016b). Z kolei przedsiębiorcy zamiast reagować na potrzeby konsumentów walczą o dotacje, a ich działania przypominają zachowania socjalistycznych zakładów pracy. Dotacje stają się „dobrem deficytowym”, a ich niedobór jest stanem permanentnym (Jakimowicz, 2012).

Nie można nie dostrzegać faktu, iż w obszarze funduszy europejskich marginalizuje się rolę nauki, a gremia eksperckie zastępuje się komisjami złożonymi z urzędników państwowych. A to w opinii przedstawicieli świata nauki jest fikcją i farsą (Kiežun, 2013). Z punktu widzenia strategicznych korzyści rozwojowych można mieć poważne wątpliwości, co do efektywności obowiązujących mechanizmów finansowania i rzeczywistego wkładu funduszy europejskich w przedsięwzięcia podejmowane w Polsce. Prowadzenie badań empirycznych w zakresie pomiaru efektywności działań realizowanych dzięki funduszom pomocowym jest niezbędne w obliczu szeregu przywołanych wyżej krytycznych ocen. Istniejące mechanizmy oparte na procedurach administracyjnych nie sprawdzają się. Rażąca dysproporcja życia, pracy i płacy obywateli wspólnoty są tego dowodem. Prymat polityki nad ekonomią również jest poważnym problemem zawiązanego bloku państw. Empirycznym dowodem kryzysu współczesnej Unii Europejskiej jest Brexit.

Transfery finansowe budżetów Polska – Unia Europejska

Począwszy od 1 maja 2004 r. do końca lutego 2017 r. saldo transferów finansowych pomiędzy budżetami Polski i Unii Europejskiej to kwota przekraczająca 91 mld EUR na korzyść Polski. Transferem z Unii Europejskiej do Polski na kwotę przekraczającą 135 mld EUR odpowiada ponad 44 mld EUR wpłat do budżetu Unii Europejskiej (Ministerstwo Finansów, 2017). Przepływy finansowe kierowane do budżetu Unii Europejskiej obejmują zarówno składkę członkowską, jak i zwroty, które w kwocie przekraczającej dotychczas 152 mln EUR stanowią nieznacznie powyżej 0,34% wpłat. Najwyższe wpływy finansowe do budżetu Polski z budżetu Unii Europejskiej zanotowane zostały w roku 2014 po systematycznym wzroście począwszy od roku 2004. Lata 2015-2016 charakteryzowały się tendencją wprost przeciwną. Niewątpliwie fakt ten należy łączyć z przejściem pomiędzy kolejnymi perspektywami finansowymi, jak również zmianami na polskiej scenie politycznej dotyczącymi m.in. instytucję zarządzającą funduszami europejskimi jaką jest Ministerstwo Rozwoju.



Rysunek 1. Skumulowane transfery finansowe między Polską a Unią Europejską w latach 2004-2016 [w mln EUR].

Źródło: opracowanie w własne na podstawie danych MF.

W praktyce Polska dokonywanymi wpłatami pokrywa prawie 32% transferów z budżetu Unii Europejskiej. Biorąc pod uwagę okres wzajemnych zobowiązań finansowych okazuje się, że przeciętnie rocznie do Polski trafia niewiele ponad 6,8 mld EUR. Biorąc z kolei pod uwagę liczbę mieszkańców Polski, która wg danych GUS wynosi prawie 38,5 mln osób okazuje się, że na jednego obywatela rocznie przypada nieznacznie powyżej 177 EUR środków zagranicznych, pomimo wysokości dotacji kształtującej się na poziomie prawie 265 EUR. Niewątpliwie otrzymany wynik rzuca niekorzystne światło na nadmierną ekscytację strumieniem funduszy europejskich skierowanych do Polski. Realny związek dotacji pochodzących z Unii Europejskiej z polską gospodarką istotnie zatem rozmywa się. Często powielany w przestrzeni publicznej przekaz, iż to Polska jest największym beneficjentem funduszy europejskiej jest prawdą. Rzetelność sprawozdawcza wymaga jednak relatywizmu dającego podstawy do formułowania obiektywnych wniosków.

Ponad 96% środków trafiających z budżetu Unii Europejskiej do Polski przeznaczanych jest na realizację projektów w obszarze polityki spójności (62%) i wspólnej polityki rolnej (34%). Okazuje się zatem, że szacunkowa wartość projektów realizowanych w ramach środków Funduszu Spójności i funduszy strukturalnych, tj. Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w przeliczeniu na jednego mieszkańca Polski w ujęciu rocznym wynosi niespełna 254 EUR (jako wynik transferów jednostronnych). Biorąc pod uwagę saldo wzajemnych rozliczeń wskaźnik ten należy szacować na poziomie niespełna 170 EUR.

Należy jednocześnie pamiętać, że w obsługę administracyjną całego systemu programowania, wdrażania i kontroli projektów współfinansowanych z funduszy europejskich zaangażowane zostały bardzo duże zasoby kadrowe finansowe z tej samej puli środków w szczególności w ramach pomocy technicznej. W praktyce zatem mówiąc o kwocie 177 EUR rocznie na mieszkańca Polski należy brać pod uwagę również koszty związane z rozbudowaną obsługą administracyjną wpisaną w praktykę realizacji projektów. Odrębną kwestią jest bezpośrednia obsługa projektów w zakresie kosztów pośrednich i zarządzania. Niejednokrotnie są to koszty kształtujące się na poziomie przekraczającym 40% wartości projektu w przedsięwzięciach o niskiej alokacji. Z kolei w projektach wysokobudżetowych niezwykle ważną kwestią jest udział wykonawców zadań zleconych będących przedsiębiorcami krajowymi. Chodzi o wpływ do budżetu

państwa związane z regulowaniem należności podatkowych, obowiązkami prawno-finansowymi związanymi z zatrudnieniem personelu projektowego, jak również ponoszenia kosztów pośrednich wynikających z faktu prowadzenia działalności gospodarczej.

Wieloletnie ramy finansowe 2014-2020 zaprogramowane kilka lat temu z założenia mają być ostatnimi przynoszącymi dodatnie saldo transferowe dla Polski. Zapowiadana kwota 89 mld EUR funduszy europejskich przeznaczona dla Polski, z ogólnej puli 450 mld EUR (Komisja Europejska, 2015), jest największa spośród ogółu państw członkowskich Unii Europejskiej. Biorąc jednak pod uwagę liczbę mieszkańców Polski planowany strumień finansowy w przeliczeniu na jednego mieszkańca plasuje się na poziomie 2,3 tys. EUR, tym samym jest znacznie niższy od chociażby wskaźnika Estonii przekraczającego 3,5 tys. EUR. W szczególności z puli 350 mld EUR zaplanowanych na politykę spójności do Polski powinno wpłynąć 77,5 mld EUR (European Commission, 2015), tj. 2 tys. EUR na osobę, a w ujęciu rocznym niespełna 289 EUR (wg komunikatu Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju z dn. z dnia 26 lutego 2015 r., jest to kwota nieco inna, tj. 82,5 mld EUR). Zakładając, iż składki członkowskie wpisane w transfery finansowe pomiędzy budżetami Polski i UE pozostaną na poziomie 32% puli otrzymanych środków, przekazane do dyspozycji fundusze w ramach inicjatyw projektowych pozostaną na zbliżonym poziomie do obecnego.

Analiza ilościowa wprowadzie nie uwzględnia kontekstu jakościowego realizowanych projektów, nie oznacza to jednak, że można ten wymiar pomijać. Niezwykle cennym źródłem wiedzy mogłyby być w tym przypadku konkretne projekty, zapisane w nich zadania służące realizacji określonych celów łącznie z montażem finansowym. Wynika to z faktu, że pomimo szerokiej i niewątpliwie kosztownej promocji przedsięwzięć realizowanych przy współudziale funduszy europejskich ocena ex post wielu zrealizowanych już przedsięwzięć jest negatywna zarówno w wymiarze zasadności, jak i efektywności podejmowanych działań w kontekście prorozwojowym. Nie brakuje bowiem przykładów projektów nieprzemyślanych, zbędnych, a w skrajnych przypadkach dodatkowo obciążających finansowo podatników nie przedstawiając jednocześnie żadnej wartości.

Wartość projektów europejskich a poziom dofinansowania zagranicznego w ramach polityki spójności Unii Europejskiej

Największy udział w strukturze przepływów finansowych budżetów Unia Europejska – Polska przypada na politykę spójności – ponad 62,2%. I to właśnie ten instrument wsparcia w największym wymiarze jest obecny w przestrzeni publicznej, a to przede wszystkim poprzez realizację projektów w ramach funduszy strukturalnych na które przypada prawie 40,8% transferów. Prezentowany przez Ministerstwo Rozwoju w „Mapie Dotacji UE” wykaz projektów zrealizowanych w perspektywach finansowych 2004-2006 i 2007-2013 w ramach polityki spójności zwraca imponującą bazę inicjatyw o wartości przekraczającej 603 mld PLN, przy dofinansowaniu pochodzącym z funduszy europejskich nieznacznie przekraczającym 333 mld PLN (transfery w kwocie nieznacznie przekraczającej 75 mld EUR). Tym samym rzeczywisty udział dofinansowania z budżetu Unii Europejskiej ogółu projektów sprowadza się do poziomu niespełna 55,3%. Biorąc pod uwagę wzajemne transfery finansowe budżetów Polski i

Unii Europejskiej, wyznaczone saldem dokonywanych operacji, powyższy wynik należy obniżyć do poziomu niespełna 37,2%. Należy każdorazowo brać pod uwagę fakt, że w pozycji dofinansowanie pochodzące z budżetu Unii Europejskiej mieszczą się publiczne środki krajowe i to w relatywnie wysokim udziale. Oszacowany niski poziom dofinansowania zagranicznego projektu nie oznacza zatem konieczności wnoszenia wkładu własnego, bo z założenia środki finansowe przeznaczone na programy pomocowe łączą fundusze europejskie ze środkami pochodzącymi z budżetu państwa. A zatem projekt realizowany w ramach otrzymanej dotacji pokrywającej 100% kosztów kwalifikowalnych w praktyce podlega współfinansowaniu ze środków pochodzących z budżetu państwa i funduszy europejskich. Niższy poziom dofinansowania w odniesieniu do założonej wartości projektu związany jest z koniecznością wnoszenia wkładu własnego w formie finansowej, rzeczowej lub wolontarystycznej. Praktyka ta uwzględnia zróżnicowane poziomy obligatoryjnej partycypacji w pozycjach kosztowych w zależności od rodzaju projektu i województwa na terenie którego przedsięwzięcie jest realizowane.

Wobec powyższych danych dominujący w przestrzeni publicznej przekaz o pochodzeniu funduszy europejskich, jako zewnętrznych wobec polskiej gospodarki, niewątpliwie może wprowadzać w błąd. Należy w tym miejscu po raz kolejny zaznaczyć, że zaprezentowane szacunki nie uwzględniają kosztów zarządzania i obsługi administracyjnej ogółu przedsięwzięć wpisanych w fundusze europejskie zarówno od strony instytucji zarządzającej, pośredniczącej, wdrażającej, jak i samych beneficjentów – projektodawców. W praktyce są to jednak wydatki znaczące. Zaprezentowana analiza nie uwzględnia również kosztów przygotowywania wniosków aplikacyjnych, jak również sporządzania pełnej dokumentacji wymaganej procedurą przed podpisaniem umowy o dofinansowanie. W niektórych konkursach koszty te można zaliczać do wydatków projektowych, a w innych nie, jak miało to miejsce w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki 2007-2013. W praktyce brak możliwości pokrycia takiego wydatku z otrzymanej dotacji nie jest tożsamy z działalnością bezkosztową. Instytucje publiczne, a w szczególności te wpisane w strukturę administracyjną utworzyły liczne nowe stanowiska pracy związane z pozyskiwaniem i rozliczaniem dotacji, w tym zwłaszcza tych pochodzących z funduszy europejskich. Kwestia finansowania tych stanowisk wpisana została w ogół bieżących wydatków jednostek budżetowych. Z kolei w sektorze prywatnym wydatki te nie zawsze są wykazywane, chociaż są ponoszone. Niezależnie od niuansów stosowanych rozwiązań koszt pozyskania dotacji w praktyce zmniejsza realną wartość dofinansowania.

Prezentowane powyżej wyniki są zarówno twardymi wskaźnikami, jak i szacunkami. Odrębną, choć istotną kwestią w przeprowadzonej analizie jest kompletność danych obrazujących rzeczywiste wartości kosztowe realizowanych projektów. Niestety BDL GUS zwraca dane wyłącznie odnoszące się do wieloletnich ram finansowych 2007-2013, podobnie jak nowy moduł analityczny STRATEG GUS tzw. „System monitorowania rozwoju” zresztą nieprecyzyjny i pełen błędów. Aplikacja ta powstała w ramach projektu współfinansowanego z funduszy europejskich. Niefrasobliwość w obszarze gromadzenia i systematyzowania danych odnoszących się do funduszy europejskich jest niezrozumiała. Wysoce pożądane jest precyzyjnie uzupełnienie i jednoznaczne rozdzielenie danych wg poszczególnych wieloletnich ram finansowych. Poza problem z dostępem do danych, ich niekompletnością, jest brak

poprawnej terminologii, co jest jednoznacznym wyrazem bylejakości, a jednocześnie może wprowadzać w błąd. Trudno zatem oczekiwać rzetelnych analiz sprawozdawczych w zakresie ewaluacji funduszy pomocowych, skoro problemy pojawiają się na etapie gromadzenia danych ilościowych.

Zakończenie

Już prawie trzynastoletni okres czynnego włączenia się Polski w udział w projekt, jakim jest Unia Europejska, to moment w którym nie można mówić o eksperymencie. Zasady wpisane w pobór i podział funduszy europejskich to ściśle sprecyzowany mechanizm tworzący w Polsce rozbudowaną i ukryształizowaną strukturę. Jednak środki finansowe pochodzące z puli funduszy europejskich, będące kluczowym narzędziem w aktywności gospodarczej, podlegają skrajnie odmiennym opiniom. Kreowaniu bezprecedensowej mocy sprawczej funduszy europejskich samych w sobie przeciwstawiane są liczne dowody empiryczne na wyrafinowany cynizm tego poglądu. Po pierwsze nader często pomijany jest realny koszt otrzymania dotacji wpisany zarówno w obligatoryjne daniny, obsługę administracyjną i zarządczą oraz, co nie wpisuje się bezpośrednio w analizy ilościowe, niewspółmierne z korzyściami w wielu przypadkach ryzyko oraz degradację oddolnej przedsiębiorczości. Fundusze kierowane do projektodawców, które z założenia miały być niejako pomocą zagraniczną, w praktyce w znaczącym zakresie pokrywane są z krajowych środków publicznych lub pieniędzy prywatnych. Świadomość ta nie towarzyszy jednak przy realizacji wielu projektów. Wszechobecne logotypy z symboliką ściśle określoną przez instytucje Unii Europejskiej pojawiające się na tablicach przy drogach, budynkach, boiskach, lotniskach, jak również na książkach, kubkach, długopisach itp., powodują budowanie jednoznacznego przekazu o tym, że fundatorem ogółu oznakowanych dóbr i usług jest Unia Europejska. Oczywiście nie można marginalizować korzyści Polski z akcesji do Unii Europejskiej i realnych kwot transferowanych do Polski, należy jednak uczciwie bilansować wzajemne transfery. Percepcja społeczna sprowadzająca funkcjonowanie Polski we wspólnocie europejskiej niemal wyłącznie do możliwości korzystania z funduszy pomocowych bez dostrzegania innych korzyści (Jegorow, 2017) jest poważnym wyzwaniem edukacyjnym.

Presja czasowa na wydawanie funduszy europejskich oraz skomplikowane mechanizmy obowiązujące w tym zakresie sprawiają, że nader często w wielu przypadkach kwoty wydanych środków są mylone z celami działania. Budowanie świadomości, że tzw. projekty unijne w większości finansowane są ze środków krajowych jest zatem niezbędne. Działania w tym zakresie są szczególnie ważne w kontekście wieloletnich ram finansowych 2014-2020, tak by dbałość o efekty realizowanych projektów nie została przesłonięta brakiem świadomości o rzeczywistym źródle finansowania. Przekaz dotyczący jednostronnych transferów finansowych z UE do Polski, wobec rzeczywistych kosztów związanych ze zobowiązaniami finansowymi państw członkowskich UE do budżetu wspólnoty oraz kosztów technicznej realizacji projektów, nie może być pomijany w analizach zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Transparentność programowania rozwoju wpisana w polityki rozwojowe Unii Europejskiej w świetle powyższych danych należy ocenić jako wysoce wątpliwą.

Bibliografia

- European Commission: European Structural and Investment Funds. Data, <https://cohesiondata.ec.europa.eu/dataset/Total-EU-Allocations-Per-MS-Transposed-2014-2020-ncu7-hucf>, dostęp: 23.10.2016.
- Gorzelak, G.: Fakty i mity rozwoju regionalnego, *Studia Regionalne i Lokalne* nr 2 (36), 2009, s. 5-27.
- Jakimowicz A.: Podstawy interwencjonizmu państwowego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Jegorow D.: Ewaluacja polityki spójności: ilość versus jakość, *Studia i Prace WNEiZ US*, Nr 46/2 2016, s. 255-264.
- Jegorow D.: Obniżenie zdolności do generowania dochodów własnych województw – bariera w absorpcji funduszy europejskich, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 48 (z. 4), 2016, s. 301-311.
- Jegorow D.: Poglądy studentów ekonomii na wpływ członkostwa w Unii Europejskiej na polską gospodarkę, [w:] *Prawno-ekonomiczne szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce i Europie*, M. Stefański (red.), Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2017, s. 7-19.
- Kawecka-Wyrzykowska E.: Przepląty finansowe między Polską a budżetem Unii Europejskiej – efekty okresu akcesji i możliwe zmiany, *Problemy zarządzania*, vol. 8, nr 1 (27), 2010, s. 57-75.
- Kieżun W.: Patologia transformacji, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
- Komisja Europejska: Alokacje finansowe 2014-2020, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/what/future/xls/overall_table.xls, dostęp: 21.10.2016.
- Kozak M.W.: Co wymyśli chodnik, czyli polska atrapa rozwoju (rozmowa G. Sroczyńskiego), art. z dn. 30.05.2015, http://wyborcza.pl/magazyn/1,145247,18019268,Co_wymysli_chodnik_czyli_polska_atrapa_rozwoju.html, dostęp: 22.12.2016.
- Kozak M.W.: Konflikty wokół nowego paradygmatu a rozwój regionalny Polski po 1990 roku, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* nr 37 (z. 1), 2014, s. 163-180.
- Kudelko J.: Uwarunkowania rozwoju regionalnego w świetle założeń europejskiej polityki spójności na lata 2014-2020, *Studia Ekonomiczne* nr 166, 2014, s. 118-127.
- Ministerstwo Finansów: Transfery finansowe Polska - Unia Europejska. <http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/unia-europejska/transfery-finansowe-polska-ue>, dostęp: 12.04.2017.
- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju: Start Funduszy Europejskich 2014-2020 - miliardy na rozwój, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/wiadomosci/start-funduszy-europejskich-2014-2020-miliardy-na-rozwoj/>, dostęp: 28.12.2016.
- Ministerstwo Rozwoju: Mapa dotacji UE. <http://mapadotacji.gov.pl/>, dostęp: 15.09.2016.
- Pastuszka S.: Polityka regionalna Unii Europejskiej – cele, narzędzia, efekty, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Rybiński K.: *Ekonomia w Matriksie*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014.
- Słodowa-Helpa M.: *Rozwój zintegrowany. Warunki, wymiary, wyzwania*, Wydawnictwo CeDeWu Warszawa 2013.
- Szlachta J., Zaleski J.: Kierunki polityki regionalnej w Polsce do roku 2020, *Gospodarka Narodowa* nr 10, 2010, s. 37-56.
- Woźniak M.G.: Rozwój społeczno-ekonomiczny w III Rzeczypospolitej. Efekty. Defekty, Warunki integracji. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* nr 39 (z. 3), 2014, s. 38-54.
- Zielonka J.: *Koniec Unii Europejskiej?* Wydawnictwo Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2014.
- Zybertowicz A., Gurtowski M., Sojak R.: *Państwo Platformy. Bilans zamknięcia*, Wydawnictwo Fronda, Warszawa 2015.

Summary

The aim of this study is to present the real financing of projects implemented under the aegis of European funds of funds coming from non-returnable foreign sources in Poland since May 2004 until February 2017. In fact, this level is insignificant. The analysis of quantitative and qualitative takes into account the level of co-financing of European projects in terms of sources of grants and financial transfers between Poland and the European Union.

Key words: EU funding, cohesion policy, regional development, the European Union, regional differentiation.

Informacja o autorze:

dr Dorota Jegorow

Instytutu Ekonomii i Zarządzania

Katedra Zastosowań Matematyki

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Al. Raławickie 14; 20-950 Lublin

p. C-528 - Collegium Jana Pawła II

e-mail: dorotajegorow@kul.pl

Berenika Karaszkiewicz
Iwona Staniec
Politechnika Łódzka

Testowanie występowania „efektu stycznia” na podstawie indeksu sWiG80

TESTING THE OCCURRENCE OF THE "JANUARY EFFECT" BASED ON THE SWIG80 INDEX

Celem artykułu jest zbadanie, czy „efekt stycznia” determinuje notowania indeksu sWiG80 na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W badaniu wykorzystano miesięczne logarytmiczne stopy zwrotu indeksu sWiG80 za okres od stycznia 2007 do grudnia 2015 roku. Z badań wynika, że od roku 2007 „efekt stycznia” oddziaływał na stopy zwrotu z indeksu sWiG80 tylko jeden raz w roku 2012¹. Przedstawione analizy mogą być wykorzystywane w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

Słowa kluczowe: anomalie giełdowe, efekt stycznia, czynniki behawioralne

Wprowadzenie

Za najważniejszą teorię podważającą istotność racjonalności w finansach uważa się teorię perspektyw opracowaną przez Tversky’ego i Kahnemana². Zakłada ona dążenie inwestora do maksymalizacji sumy użyteczności, przy czym uwzględnia również rozbieżności w ocenie poszczególnych wydarzeń przez uczestników rynku. Rozbieżności ich ocen wynikają z przyporządkowywania konkretnym obiektom wydarzeniom subiektywnych wag. Teoria perspektyw stała się podwaliną do rozwoju finansów behawioralnych. Według R. Olsena³ dalszym kierunkiem rozwijanym w finansach jest zrozumienie i przewidywanie systematycznych powikłań występujących na rynkach, a wynikających z psychologicznych aspektów podejmowania decyzji inwestycyjnych. Zatem finanse behawioralne są odpowiedzią na problemy występujące w klasycznej teorii finansów⁴.

¹ W pracy magisterskiej B. Karaszkiewicz pt: *Wpływ czynników behawioralnych na ceny rynkowych instrumentów finansowych* napisanej pod kierunkiem dr inż. Iwony Staniec na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2016 roku przedstawiono szersze badania dotyczące anomalii sezonowych na GPW.

² D.Kahneman, A. Tversky *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*, XLVII (1979), 263-291.

³ K.R. Olsen, *Behavioral finance and it's implications for stock price volatility*, "Financial Analysts Journal", 1998, Vol.54, No.2, s. 11.

⁴N. Barberis, R.H.Thaler, *A survey of behavioral finance*, Chapter 18 in *Handbook of the Economics of Finance*, vol. 1, Part 2, Elsevier Science, North Holland 2003, s. 1053, http://faculty.som.yale.edu/nicholasbarberis/ch18_6.pdf, 30.09.2016 r.

Istnienie i oddziaływanie czynników behawioralnych przyczynia się do zmiany zapatrywań na możliwość uzyskiwania ponadprzeciętnych dochodów przez inwestorów. Burzy to uznawaną za kluczową w nauce finansów hipotezę o efektywności rynku kapitałowego według której stopień efektywności rynku decyduje o dostępności określonych informacji, które błyskawicznie są przetwarzane przez graczy i odzwierciedlane w cenach walorów, tym samym wykluczając możliwość uzyskania przez nich ponadprzeciętnych dochodów. Jednym z takich czynników jest „efekt stycznia”. W prezentowanej pracy postawiono trzy pytania badawcze:

1. Czy „efekt stycznia” determinuje stopy zwrotu z indeksu sWIG80?
2. Czy w stopach zwrotu z indeksu sWIG80 ma zastosowanie barometr stycznia?
3. Czy występujące w badanym okresie zjawiska polityczno-ekonomiczno-społeczne istotnie wpłynęły na stopy zwrotu z indeksu sWIG80?

„Efekt stycznia”

Teoria finansów behawioralnych dopuszcza możliwość zmian preferencji inwestorów i pojawiania się tzw. zachowań stadnych czyli wzajemnego podpatrywania i czerpania informacji z zachowań pozostałych uczestników rynku, odrzucając słuszność własnych źródeł wiedzy. Odstępstwa od hipotezy efektywnego rynku w literaturze określone zostały mianem anomalii rynkowych lub też giełdowych. Anomalia w odniesieniu do rynku kapitałowego to sytuacja umożliwiająca osiąganie dodatnich, ponadprzeciętnych stóp zwrotu⁵. Stąd, przewidywanie anomalii umożliwia zatem wygenerowanie zysku większego niż ten wynikający z relacji ryzyka i dochodu w tradycyjnym modelu wyceny aktywów rynku efektywnego nazywanym CAPM⁶.

Podstawowe anomalie giełdowe przedstawiane w literaturze to:

— anomalie sezonowe⁷ – zjawiska powtarzające się cyklicznie w określonych porach, np. rozkład miesięcznych stóp zwrotu, „efekt stycznia”, efekt dnia w tygodniu lub efekt weekendu, efekt przełomu miesiąca.

— anomalie fundamentalne⁸ – związane z charakterystyką spółki której dotyczą, ze szczególnym naciskiem na dane ekonomiczne – finansowe na temat tej spółki, np. efekt małych spółek (efekt kapitalizacji), zależność zmian stóp zwrotu i wskaźnika ceny do zysku, efekt ceny do wartości księgowej,

— anomalie związane z nadreaktywnością i subreaktywnością rynku⁹ – zjawiska wynikające z odchylania się stóp procentowych od poziomu efektywnego, który odzwierciedla wszystkie informacje na temat spółek działających na rynku.

⁵ M. Czerwonka, B. Gorlewski, *Finanse behawioralne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s.152. cyt. za: Peters E.E., *Teoria chaosu, a rynki kapitałowe*, WIG PRESS, Warszawa 1997, s. 36.

⁶ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje – instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 167-170.

⁷ Przedstawione są one w pracach: E. Fama, „Efficient Capital Markets II”, *Journal of Finance*, No. 5., December 1991 oraz P. Fiszedler, J.Kożuchowska, *Testowanie występowania wybranych anomalii kalendarzowych na GPW w Warszawie*, w: A. Barczak, P. Tworek (red.), *Zastosowanie metod ilościowych w zarządzaniu ryzykiem w działalności inwestycyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, s. 3, file:///C:/Users/user/Downloads/FiszedlerKo-uchowska.pdf, 30.06.2016 r.

⁸ M. Czerwonka, B. Gorlewski *Finanse behawioralne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 157-159.

⁹ M. Czerwonka, B. Gorlewski *Finanse behawioralne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 160-161.

Za „efekt stycznia”¹⁰ uważa się szczególny przypadek anomalii w rozkładzie miesięcznych stóp zwrotu. Zauważono, że podczas jego występowania w styczniu odnotowywane są dodatnie i najwyższe stopy zwrotu w porównaniu do pozostałych miesięcy. W literaturze podaje się dwie główne przyczyny występowania „efektu stycznia”. Po pierwsze wynika on ze zmian cen akcji spółek, gdyż dochodzi do masowego wyprzedawania przez inwestorów na koniec roku tych akcji, które straciły w ostatnim okresie na wartości, gdyż to pozwala im na odliczenie zrealizowanej straty od podatku. Wzmógł się sprzedaż powoduje zmniejszenie cen tychże papierów wartościowych znacznie poniżej ich wartości rzeczywistej. W efekcie w styczniu na rynku dostępne są niedowartościowane akcje, które szybko znajdują nowych nabywców. Badania pokazują, że tzw. presja podaźowa i sam „efekt stycznia” dotyczą akcji mniejszych spółek, które są bardziej podatne na wahania. Po drugie, przyczyną powstawania „efektu stycznia” jest wynagrodzenie osób zarządzających portfelami. Wysokość wynagrodzenia menedżera uzależniona jest od wysokości jego wyników inwestycyjnych, dlatego na koniec roku dokonywane są rekonstrukcje portfeli polegające na wyprzedawaniu wszystkich akcji przynoszących straty w taki sposób, aby uzyskali oni możliwie najwyższą prowizję. W styczniu portfele klientów są odbudowywane i rozszerzane o bardziej ryzykowne papiery. Dodatkowo mówi się o występowaniu barometru stycznia¹¹, czyli prognozie nadchodzącego roku tzn. znak indeksu giełdowego w styczniu decyduje o zysku lub stracie w danym roku. Zatem jeśli w styczniu indeksy będą miały znak dodatni, wówczas przez resztę roku wystąpi trend wzrostowy, natomiast ujemny znak przy indeksach w pierwszym miesiącu zwiastuje spadki giełdowe aż do grudnia.

Teoria identyfikuje wiele różnorodnych odchyśleń od standardowych założeń hipotezy efektywnego rynku, które pozwalają generować ponadprzeciętne dochody. Badania przeprowadzane w wielu krajach na przestrzeni wielu lat potwierdzają, że skala i rodzaj anomalii dla poszczególnych rejonów świata są zróżnicowane. Badania przedstawione w pracy M. Czerwonka i B. Godlewski dla lat 1997 – 2006 pokazują, że na Warszawskiej GPW dominującą anomalią jest „efekt stycznia”¹², gdyż najwyższe miesięczne średnie stopy zwrotu na poziomie ok. 5,27% odnotowywano właśnie w styczniu. W badaniach pokazano, że stopy na podobnym poziomie kształtują się również w grudniu (5,15%) co potwierdza tezę, że „efekt stycznia” zapoczątkowywany jest już w roku poprzedzającym. Badania te również potwierdzają występowanie barometru stycznia w ośmiu na 12 badanych lat. W przedstawionych poniżej badaniach empirycznych uwzględniono kolejne lata tj. okres 2007 -2015.

Metodologia badań

Badanie zostało przeprowadzone na podstawie archiwalnych notowań indeksu sWIG80 w okresie od stycznia 2007 do grudnia 2015. Wszystkie dane pochodzą z serwisów: www.gpwinfostrefa.pl, www.stooq.pl. Indeks sWIG80 jest obliczany na podstawie

¹⁰ A. Szyszka, *Efektywność rynku kapitałowego, a anomalie w rozkładzie stóp zwrotu w czasie*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 1999, nr 12, s. 2-5, <http://atinvest.pl/pdf/EfektywnoscrynkuKapitalowego.pdf>, 30.06.2016 r.

¹¹ M. Czerwonka, B. Gorlewski *Finanse behawioralne*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 175.

¹² M. Czerwonka, B. Gorlewski *Finanse behawioralne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 171.

notowań najmniejszych spółek GPW. Do przeprowadzenia badania obliczone zostały średnie miesięczne stopy zwrotu spółek wchodzących w skład wybranych indeksów za okres od stycznia 2007 do grudnia 2015 roku. Obliczenia przeprowadzono na podstawie dziennych notowań wybranych indeksów. W przypadku szacowania średnich miesięcznych stóp zwrotu zdecydowano się logarytmiczną stopę zwrotu. Wprawdzie daje ona niższe wartości niż zwykła stopa zwrotu, ale nie jest wrażliwa na wahania kursowe dzięki czemu wartości skrajne nie zawyżają ani nie zaniżają sztucznie jej wartości. Obliczono ją z wzoru:

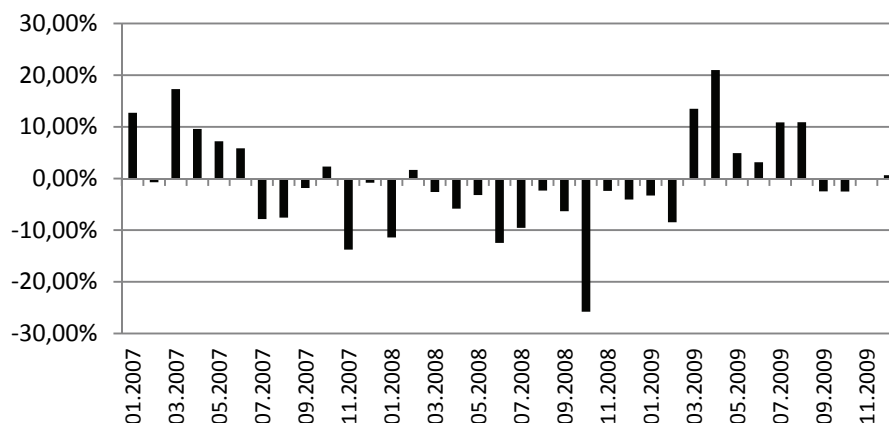
$$R_t = \ln\left(\frac{P_t}{P_{t-1}}\right). \quad (1)$$

Dane do badań ze względu na przejrzystość podzielono na trzy okresy trzyletnie:

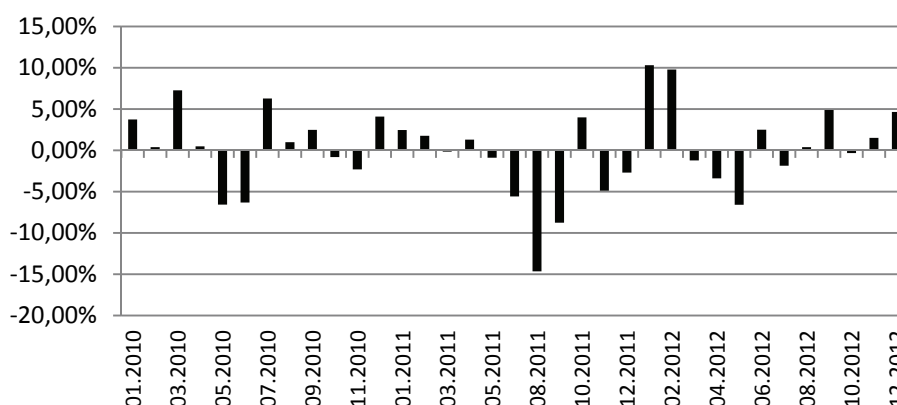
- ✓ okres 1 – styczeń 2007 – grudzień 2009;
- ✓ okres 2 – styczeń 2010 – grudzień 2012;
- ✓ okres 3 – styczeń 2013 – grudzień 2015.

Wyniki badań

W styczniu 2007 logarytmiczna stopa zwrotu z indeksu sWIG80 przyjmowała wartość 12,73% (porównaj rys. 1). Była to druga pod względem wysokości zaraz po marcu (17,31%, która stanowi maksimum dla tego miesiąca) stopa zwrotu w ciągu roku. W okresie załamania giełdy na skutek światowego kryzysu (07.2007 – 02.2009) stopy zwrotu indeksu mniejszych spółek przyjmowały głównie wartości ujemne. Na podstawie opracowanej statystyki dla roku 2008 z wyjątkiem lutego we wszystkich pozostałych miesiącach logarytmiczna stopa zwrotu sWIG80 nie przekraczała zera. Odnotowano wówczas również aż siedem wartość minimalnych logarytmicznych stóp zwrotu oszacowanych dla poszczególnych miesięcy badanego okresu (-11,41% w styczniu 2008 roku, -8,47% w lutym 2009 roku, -5,84% w kwietniu 2008 roku, -12,46% w czerwcu 2008 roku, -9,54% w lipcu 2008 roku, rekordowo -25,77% w październiku 2008 roku oraz -13,75% w listopadzie 2007 roku). Widać zatem, że gigantyczne straty giełdowe w październiku 2008 dotknęły także spółki mniejsze. W styczniu 2009 roku stopa wyniosła – 3,31%, zatem nadal o „efekcie stycznia” nie mogło być mowy. Na skutek walki z kryzysem od marca 2009 sWIG80 odnotowywał zyski, maksymalna wartość stopy zwrotu z indeksu wystąpiła w kwietniu 2009 roku na poziomie 20,98%. W pierwszych miesiącach różnica między miesięcznymi stopami wynosiła nawet do kilku punktów procentowych, jednak do końca roku praktycznie zanikła (wartość stopy oscylowała w granicach zera).



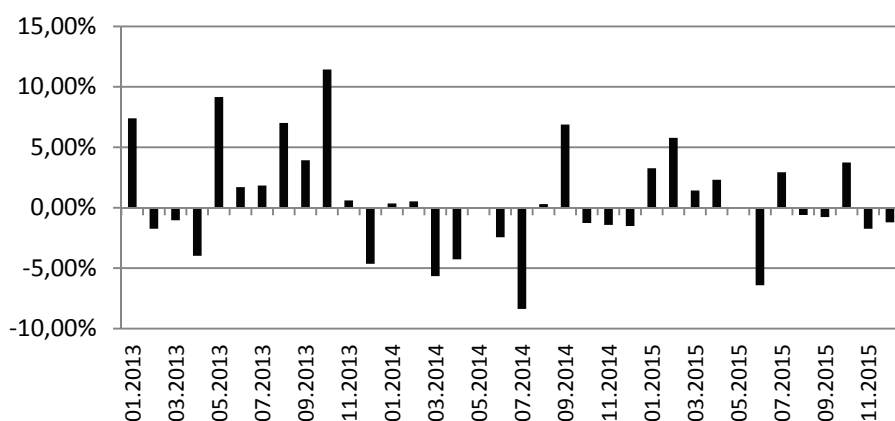
Rysunek 1. Średnie miesięczne logarytmiczne stopy zwrotu indeksu sWIG80 w latach 2007 - 2009
Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 2. Średnie miesięczne logarytmiczne stopy zwrotu indeksu sWIG80 w latach 2010 - 2012
Źródło: Opracowanie własne

W latach 2010 – 2011 w styczniu nie odnotowano najwyższych wartości stóp zwrotu w roku, jednakże dwukrotnie były one dodatnie (3,74% i 2,47% - patrz rys. 2). Wyraźnie widoczna jest tu reakcja na kryzys grecki. Stopa zwrotu z indeksu przyjęła w sierpniu i wrześniu 2011 roku minimalne wartości oszacowane dla poszczególnych miesięcy okresu badawczego (kolejno -14,65% i -8,77%). Styczeń roku 2012 okazał się najbardziej obiecujący w przypadku stopy zwrotu z indeksu sWIG80. Odnotowany wynik osiągnął 10,32% i tym samym potwierdziło się zaistnienie „efektu stycznia” w tym okresie. Warty uwagi jest fakt, iż w lutym tego roku wystąpił ogromny dysonans pomiędzy notowaniami stop zwrotu dla WIG20 i sWIG80. Stopa zwrotu dużych spółek osiągnęła wartość -0,65%, podczas gdy małe spółki utrzymały wysoki wzrost wartości na poziomie 9,78%. W grudniu roku poprzedzającego 2011 stopa zwrotu była ujemna na poziomie -2,69%.

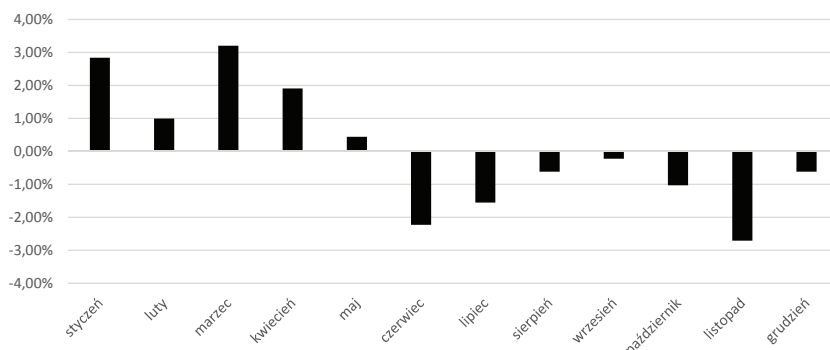
Od roku 2013 do 2015 stopy zwrotu z notowań styczniowych były dodatnie, jednakże nie najwyższe w porównaniu do pozostałych miesięcy w roku (kolejno 7,40%, 0,36% i 3,26%-porównaj rys. 3). Jeśli chodzi o poziom stóp zwrotu w badanym podokresie - w odpowiedzi na reformę OFE oraz konflikty w Syrii i na Ukrainie sWIG80 w przeważającej liczbie miesięcy plasował się poniżej zera. Początek roku 2015 okazał się sprzyjający dla małych spółek (nastąpił wzrost o około 3,26 pkt %), natomiast do jego zakończenia notowania stóp zwrotu zbliżały się w okolice zera. Odpowiedź na październikowe wybory była w przypadku tego indeksu optymistyczna – na giełdzie pojawił się wzrost stopy zwrotu do dodatniej wartości 3,15%.



Rysunek 3. Średnie miesięczne logarytmiczne stopy zwrotu indeksu sWIG80 w latach 2013 - 2015

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując miesięczna logarytmiczna stopa zwrotu dla indeksu sWIG80 nie potwierdza występowania „efektu stycznia”. Dodatnia stopa zwrotu wystąpiła w styczniu 7 razy na 9 badanych lat, ale tylko raz w roku 2012 była to najwyższa wartość dla stycznia (10,32%) w porównaniu do pozostałych miesięcy badanego roku (patrz tabela 1). Biorąc pod uwagę liczbę lat, w których stopa zwrotu indeksu dla danego miesiąca była dodatnia to właśnie styczeń okazał się liderem (aż 7 na 9), a kolejne miesiące roku wykazują tendencje spadkowe w tym zakresie. Poza latami kryzysu tj. 2008-2009 w całym okresie badawczym stopa zwrotu z indeksu sWIG80 na początku roku przekraczała wartość zero.



Rysunek 4. Średnie logarytmiczne miesięczne stopy zwrotu z indeksu sWIG80 w latach 2007-2015
Źródło: Opracowanie własne

Nie udało się powtórzyć wyniku uzyskanego w badaniach przedstawionych w pracy M. Czerwonka i B. Godlewski dla lat 1997 – 2006, gdyż największa wartość przeciętnej logarytmicznej stopy zwrotu dla indeksu sWIG80 występuje w miesiącu marcu (3,20%), a styczeń jest dopiero na 2 pozycji z wartością 2,84%. W grudniu roku poprzedzającego średnia jest znacznie niższa niż w styczniu roku następnego – stopy te są na różnych poziomach – zatem nie ma też rozpoczęcia „efektu stycznia” w roku poprzednim co było podkreślane w prezentowanych badaniach.

Na podstawie rys. 4 można zaobserwować także, że pierwsza połowa roku okazała się znacznie bardziej sprzyjającą inwestowaniu. Do maja wszystkie średnie wartości miesięcznych stóp zwrotu były dodatnie, co wskazywało na generalny wzrost majątków spółek w tym okresie. Z kolei od czerwca aż do końca roku na stałe zmienił się znak średniej wartości stopy zwrotu z indeksu, zatem statystycznie dobra passa dla inwestorów minęła. Najmniej sprzyjającym miesiącem okazał się listopad osiągając wartość średnią stopy zwrotu na poziomie -2,58% (aż sześć na dziewięć możliwych miesięcy o spadkowym kursie w listopadzie).

Tabela1. Średnie miesięczne stopy zwrotu indeksu sWIG80 w latach 2007 – 2015

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
styczeń	12,73%	-11,41%	-3,31%	3,74%	2,47%	10,32%	7,40%	0,36%	3,26%
luty	-0,73%	1,65%	-8,47%	0,39%	1,76%	9,78%	-1,74%	0,53%	5,78%
marzec	17,31%	-2,60%	13,50%	7,26%	-0,15%	-1,22%	-1,03%	-5,65%	1,43%
kwiecień	9,60%	-5,84%	20,98%	0,48%	1,29%	-3,40%	-3,98%	-4,27%	2,31%
maj	7,20%	-3,19%	4,90%	-6,57%	-0,89%	-6,60%	9,15%	-0,02%	-0,01%
czerwiec	5,85%	-12,46%	3,14%	-6,31%	-5,58%	2,49%	1,70%	-2,45%	-6,42%
lipiec	-7,86%	-9,54%	10,86%	6,28%	-8,24%	-1,86%	1,84%	-8,37%	2,94%
sierpień	-7,56%	-2,32%	10,89%	0,99%	-14,65%	0,39%	7,01%	0,30%	-0,59%
wrzesień	-1,83%	-6,31%	-2,49%	2,47%	-8,77%	4,89%	3,93%	6,89%	-0,78%
październik	2,31%	-25,77%	-2,53%	-0,82%	4,00%	-0,33%	11,44%	-1,27%	3,75%
listopad	-13,75%	-2,40%	0,03%	-2,30%	-4,89%	1,52%	0,60%	-1,42%	-1,73%
grudzień	-0,81%	-4,08%	0,65%	4,08%	-2,69%	4,65%	-4,64%	-1,52%	-1,20%

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawienie w tabeli 1 logarytmicznych stóp zwrotu w kolejnych latach z podziałem na konkretne miesiące wskazuje, iż najmniejszymi wahaniami stóp zwrotu charakteryzują się maj, wrzesień, listopad i grudzień (wartości z kilkoma wyjątkami oscylujące w granicach ± 5 pkt %). Środek oraz koniec roku jest więc dobrym czasem na dokonywanie inwestycji w spółki mniejsze. Najbardziej efektywnie inwestycyjnie miesiące to: marzec, kwiecień (możliwy do osiągnięcia zysk na poziomie 20%, zaś strata nieprzekraczająca 5%).

Niestety w badanych 9-ciu latach barometr stycznia nie wystąpił nawet raz, tzn. znak stopy zwrotu w styczniu nie prognozował wzrostów lub spadków w pozostałych miesiącach. Warto ponadto zauważyć, że w grudniu roku poprzedniego stopy zwrotu są niższe niż styczniu – wyjątek stanowi grudzień 2007 i styczeń 2008 oraz grudzień roku 2010 i styczeń 2011.

Tabela 2. Analiza dwuczynnikowa wariancji bez powtórzeń dla średnich miesięcznych stóp zwrotu indeksu sWIG80 w latach 2007 – 2015

Źródło wariancji	SS	df	MS	F	Wartość-p	Test F
miesiące	0,035714	11	0,003247	0,859268	0,582467	1,899171
lata	0,109412	8	0,013676	3,61953	0,001111	2,045414
Błąd	0,332509	88	0,003779			
Razem	0,477635	107				

Źródło: Opracowanie własne

Podobieństwo pomiędzy stopami zwrotu dla indeksu sWIG80 przejawia się w powtarzalności notowań spadkowych lub wzrostowych w poszczególnych miesiącach, natomiast różnica występuje w odniesieniu do lat. Potwierdza to przeprowadzona analiza wariancji (tabela 2), która wykazała występowanie istotnej statystycznie różnicy ($p < 0,01$) pomiędzy stopami zwrotu indeksu sWIG80 dla poszczególnych lat.

Tabela 3. Współczynnik korelacji stycznia i pozostałych miesięcy sWIG80 w latach 2007 – 2015

miesiąc	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
sWIG80	0,299	0,293	0,034	0,223	0,702*	0,039	-0,158	0,426	0,773**	-0,323	0,357
p	0,217	0,222	0,465	0,282	0,018	0,461	0,342	0,126	0,007	0,199	0,173

Korelacja jest istotna jednostronnie *na poziomie 0,05 ** na poziomie 0,01

Źródło: Opracowanie własne

Z tabeli 3 widać, że nie występuje istotny statystycznie wpływ stopy zwrotu w styczniu na pozostałe miesiące poza czerwcem i październikiem, kiedy to dodatnia stopa zwrotu indeksu sWIG80 sugeruje przeciętny wzrost stopy zwrotu w tych miesiącach. To też potwierdza brak występowania barometru stycznia w badanym okresie.

Wnioski

Przeprowadzone analizy pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Po pierwsze „efekt stycznia” na giełdzie w przypadku indeksu sWIG80 w ostatnich latach praktycznie nie występuje. Wyjątek stanowi rok 2012, kiedy to rzeczony efekt rzeczywiście wystąpił. Obliczone w okresie 2007-2015 przeciętne logarytmiczne stopy zwrotu nie były najwyższe, jednakże styczeń osiągnął drugą pod względem wysokości wartość średnią na poziomie 3,12%. Wyższą notę uzyskał tylko marzec z wynikiem 3,54%. Ponadto, poza latami kryzysu tj. 2008-2009 w całym okresie badawczym stopa zwrotu z indeksu sWIG80 na początku roku przyjmowała znak dodatni. W odniesieniu do małych spółek, można zaobserwować wyraźny podział roku na dwa okresy. Pierwszy, od stycznia do maja charakteryzował się dodatnimi średnimi wartościami miesięcznych stóp zwrotu, zaś od czerwca do grudnia – ujemnymi. Najniższy wynik przypadł na listopad ze średnią -2,58%. Najmniejsze wahania kursowe charakteryzują maj, wrzesień, listopad i grudzień (wartości oscylujące w granicach +/-5 pkt. %). Po drugie w żadnym badanym roku nie odnotowano barometru stycznia. Po trzecie w stopach zwrotu widoczne są wydarzenia polityczne i gospodarcze tj.: kryzys finansowy i grecki, wybory parlamentarne, reforma OFE oraz konflikty w Syrii i na Ukrainie. Ich oddziaływanie nie wpłynęło jednak znacząco na notowania spółek sWIG80, ze względu na ich dużą odporność na tego typu bodźce. Jest to związane z większą liczbą spółek wchodzących w skład indeksu i co za tym idzie ich zdecydowanie mniejszymi udziałami (przeciętnie udział pojedynczej spółki jest na poziomie 1,25%). Dzięki takiej strukturze sWIG80, wahania notowań pojedynczej spółki nie są w stanie znacząco wpłynąć na stopę zwrotu całego indeksu. Dodatkowo wśród przyczyn mniejszej podatności stóp zwrotu z indeksu sWIG80 na wydarzenia zewnętrzne znajduje się przede wszystkim fakt skupienia w nim mniejszych spółek akcyjnych w większym stopniu prowadzących swą działalność na rynku krajowym aniżeli duże spółki, które mogą być bardziej „wrażliwe” na wydarzenia międzynarodowe ze względu na większą ekspozycję na rynki zewnętrzne. Są to ważne informacje dla graczy, których interesuje długookresowe inwestowanie bez konieczności ponoszenia dużych nakładów finansowych. Dzięki swojej stabilności, mniejsze spółki zapewniają mniejsze ryzyko inwestycyjne na przyszłość.

Decydując się na zakup akcji małych spółek inwestor powinien rozważyć rozpoczęcie inwestycji w drugiej połowie roku, zaś sprzedaż wskazana jest na jego początek. Można wówczas sporo zyskać na różnicy pomiędzy ceną zakupu a wysokim kursem przy sprzedaży.

Bibliografia

- Barberis N., Thaler R.H., *A survey of behavioral finance*, Chapter 18 in Handbook of the Economics of Finance, vol. 1, Part 2, Elsevier Science, North Holland 2003, http://faculty.som.yale.edu/nicholasbarberis/ch18_6.pdf, 30.09.2016.
- Czerwonka M., Gorlewski B., *Finanse behawioralne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Fama E., *Efficient Capital Markets II*, *Journal of Finance*, No. 5., December 1991.
- Fiszeder P., Kożuchowska J., *Testowanie występowania wybranych anomalii kalendarzowych na GPW w Warszawie*, w: A. Barczak, P. Tworek (red.), *Zastosowanie metod ilościowych w zarządzaniu ryzykiem w działalności inwestycyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, <file:///C:/Users/user/Downloads/FiszederKo-uchowska.pdf>, 30.06.2016.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje – instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Kahneman D., Tversky A. *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*, XLVII (1979), s. 263-291.

Karaszkiewicz B. *Wpływ czynników behawioralnych na ceny rynkowych instrumentów finansowych* praca magisterska napisana pod kierunkiem dr inż. Iwony Staniec na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2016 roku.

Olsen K.R., *Behavioral finance and its implications for stock price volatility*, "Financial Analysts Journal", 1998, Vol.54, No.2.

Peters E.E., *Teoria chaosu, a rynki kapitałowe*, WIG PRESS, Warszawa 1997

Szyska A., *Efektywność rynku kapitałowego, a anomalie w rozkładzie stóp zwrotu w czasie*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 1999, nr 12, <http://atinvest.pl/pdf/EfektywnoscrynkuKapitalowego.pdf>, 30.06.2016 r.

Summary

The aim of the study is to verify the impact of the “January effect” on the instruments on the Stock Exchange in Warsaw. To carry out the study calculated the average monthly returns of companies included in index sWIG80 for the period from January 2007 to December 2015. The calculations were based on daily quotations of selected indices, using a simple rate of return. A study shows that since 2007, the “January effect” has occurred in the stock market, once in 2012. Conclusions from the analysis of the results can be practically applied in making investment decisions.

Keys word: stock anomaly, January effect, behavioral factors

Informacja o autorach:

mgr Berenika Karaszkiewicz
dr inż. Iwona Staniec
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka
ul. Piotrkowska 266, 90-924 Łódź
email: istan@p.lodz.pl

Zdzisław Kochanowicz
Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie
Justyna Czaplicka
Akademia Pedagogiki Specjalnej w Warszawie
Piotr Bórawski
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Porównanie wybranych aspektów działań promocyjnych prowadzonych przez gminy wiejskie, miejsko-wiejskie i miejskie

COMPARISON OF SELECTED ASPECTS OF PROMOTIONAL ACTIVITIES CONDUCTED BY RURAL, URBAN-RURAL AND URBAN COMMUNITIES

Celem badań było porównanie wybranych aspektów działań promocyjnych prowadzonych przez gminy miejsko-wiejskie i miejskie oraz gminy wiejskie. W ramach celu głównego realizowano następujące cele szczegółowe: rozpoznanie działań promocyjnych stosowanych przez badane gminy, rozpoznanie form współpracy badanych z gminami partnerskimi, dokonanie oceny ważkości czynników decydujących o atrakcyjności turystycznej gminy w opinii badanych, dokonanie oceny ważkości barier w rozwoju turystyki w badanej gminie. Grupę badawczą stanowiło 81 gmin z siedmiu województw Polski. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankiety według standaryzowanego kwestionariusza. Kwestionariusz ankiety wypełniały osoby odpowiedzialne w gminie za podejmowanie działań promocyjnych. Stwierdzono, że między działaniami promocyjnymi prowadzonymi przez gminy miejsko-wiejskie i miejskie oraz gminy wiejskie występują różnice w rodzaju stosowanych instrumentów oraz stopniu wykorzystywania poszczególnych działań. Ponadto badania wskazują, iż gminy wiejskie rzadziej niż gminy miejsko-wiejskie nawiązują współpracę z innymi podmiotami. Analiza odpowiedzi respondentów pokazała również ważność czynników świadczących o atrakcyjności turystycznej oraz bariery jakie mogą utrudniać rozwój turystyki w gminach. Interesującym obszarem do prowadzenia kolejnych badań jest poziom zidentyfikowania i promowania produktu turystycznego na poziomie lokalnym.

Key words: gmina, promocja, instrumenty promocyjne gminy

Wstęp

Rozwój jest najbardziej pożądanym procesem, kojarzony z pozytywnymi przeobrażeniami ilościowymi i jakościowymi. Rozwój lokalny określa się jako proces kształtowania zmian w kierunku jak najbardziej pożądanym, akceptowanym społecznie i ekonomicznie, zgodnie z wymogami racjonalnego gospodarowania przestrzenią, ochrony środowiska przyrodniczego i dziedzictwa kulturowego, w sposób kontrolowany,

świadomy i celowy. Podstawową rolę w kształtowaniu tak rozumianego pojęcia powinien spełniać samorząd gminny (władze i administracja samorządowa)¹.

Transformacja systemowa wprowadzając zasadnicze zmiany w układach zależności, przekształcając system podporządkowania wertykalnego w horyzontalny, zmieniła zakres obowiązków i funkcji pełnionych przez władze samorządowe. Gminy i powiat stały się ważnymi podmiotami zarządzania gospodarką lokalną, oczywiście w granicach określonych przez regulacje systemowe. W wielu dziedzinach, rynek jako mechanizm alokacji zasobów okazuje się być ułomny. W efekcie pojawia się konieczność stymulowania rozwoju przez władze samorządowe. O ile treścią rozwoju lokalnego są korzystne zmiany ilościowe i przemiany jakościowo-strukturalne oraz poprawa warunków życia ludności, nadrzędnym jego celem staje się zapewnienie dostatecznej liczby stabilnych miejsc pracy i dochodów z tytułu zatrudnienia, gwarantujących długoterminowe bezpieczeństwo finansowe i socjalne ludności, czyli de facto wzrost zamożności społeczeństwa².

Literatura podaje wiele sposobów wspierania rozwoju lokalnego, jednym z nich jest promocja gminy. Promocja zwana również polityką komunikacji lub polityką komunikowania organizacji z rynkiem, jest integralnym elementem strategii marketingowej organizacji. Promocja jest przedsięwzięciem gospodarczym i pociąga za sobą koszty, które akceptujemy oczekując efektów przekraczających wartość nakładów. Należy pamiętać, że promocja nie tworzy nowych możliwości tylko je pokazuje³.

Kreowanie pozytywnego wizerunku danego obszaru wymaga wprowadzenia efektywnej polityki promocji, w tym wyboru odpowiednich jej narzędzi. Obecnie prowadzenie długofalowych działań marketingowych częściej zauważalne jest w odniesieniu do dużych miast, województw czy krajów. Jednak polityka promocji powinna być także wdrażana w ujęciu lokalnym nie tylko w odniesieniu do mniejszych miast, ale także w kontekście gmin miejsko-wiejskich i wiejskich⁴.

Marketing terytorialny (ang. terytorial marketing) w literaturze naukowej znajdujemy definicję pojęcia jako "rynkową koncepcję zarządzania jednostką osadniczą - jako zarządzenie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców. Niezbędne jest przy tym przewidywanie kierunku zmian oraz racjonalne wykorzystanie wszystkich posiadanych zasobów"⁵.

Philip Kotler i współautorzy przedstawiają marketing miejsc jako „zestaw działań mających na celu wzmocnienie pojemności wspólnot oraz regionów, tak aby mogły zaadaptować się do zmieniających się rynków poprzez realizowanie swoich szans na rozwój oraz podtrzymanie cech wartościowych (życiowych)”⁶.

¹ M. Ziółkowski M. Goleń: Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym. [w:] Zarządzanie gospodarką i finansami gminy. SGGW, Warszawa 2006.

² E. Wojciechowski: Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. DIFIN, Warszawa 2003.

³ M. Florek, A. Augustyn: Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury, Fundacja Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2011.

⁴ K. Orfin: Polityka promocji jednostki samorządu terytorialnego w kreowaniu wizerunku obszarowego produktu turystycznego (na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego). Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.

⁵ A. Szromnik: Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. Wolters Kluwer S. A., Warszawa 2016.

⁶ Ph. Kotler, D. H. Haider, I. Rein : Marketing Places. Attracting investment, industry, and tourism to Cities, States and Nations. The free press, New York 1993.

Natomiast Tadeusz Markowski przedstawia, iż „marketing terytorialny pojawił się jako kolejna próba przenoszenia i adaptacji koncepcji sprzedaży i zarządzania wypracowanych dla typowych produktów rynkowych konsumpcyjnych w sektorze prywatnym do sektora publicznego[...]jest to wyjście naprzeciw potrzebie profesjonalizacji zarządzania jednostkami terytorialnymi”⁷.

Ograny administracji publicznej, chcąc sprostać wciąż rosnącym wymaganiom społeczeństwa, muszą włączyć w procesy „tradycyjnego” administrowania nowe, proaktywne i profesjonalne formy i modele zarządzania które dotąd były właściwe organizacjom sektora prywatnego. Obszarem działań administracji publicznej w których można zastosować te rozwiązania (zwłaszcza narzędzia marketingowe) jest płaszczyzna informacyjno-promocyjna⁸.

Promocja jako jeden z instrumentów komunikacji marketingowej funkcjonująca obok produktu, ceny i dystrybucji jest pojęciem o węższym znaczeniu niż komunikacja marketingowa. Jest to działalność informująco-nakłaniająca, tworząca pozytywny wizerunek marki i oferenta, którym może być instytucja publiczna⁹.

Za pomocą polityki promocji i jej instrumentów możliwa jest komunikacja samorządu terytorialnego ze społecznością lokalną, prezentacja wybranych elementów tożsamości, przekazywanie środowisku różnorodnych informacji społeczno-ekonomicznych, ekspozycja atutów i atrakcji, osiągnięć czy zamierzeń¹⁰.

Do instrumentów promocji-mix można zaliczyć: reklamę, promocję sprzedaży, public relations, sprzedaż osobistą, marketing bezpośredni. Odpowiednio dobrana kompozycja instrumentarium w kontekście polityki promocji może mieć bezpośredni wpływ na planowany sposób postrzegania obszarowego produktu turystycznego wewnątrz JST, jak też poza nią¹¹.

W badaniach przeprowadzonych w 2013 roku przez Europejski Instytut Marketingu Miejsc określono czynniki sukcesu i bariery promocji JST. Jeśli chodzi o elementy, które determinują sukces w promocji to respondenci wykazali się pragmatyzmem i wskazali na pierwszym miejscu grupę czynników wdrożeniowych, związanych przede wszystkim z konsekwencją w realizacji opracowanego planu działania/strategii promocji. Na drugim miejscu wymienione zostały czynniki bezpośrednio związane z operacyjną działalnością promocyjną (narzędziowe), które sprowadzają się praktycznie do jednego – właściwego dobrania zasięgu terytorialnego oraz narzędzi promocyjnych do celów i oczekiwań grup docelowych działań. Na kolejnych miejscach znalazły się następujące grupy czynników: zasoby, czynniki finansowe, czynniki wizerunkowe, czynniki kreatywne, czynniki strategiczne.

⁷ T. Markowski: Zarządzanie rozwojem miast. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

⁸ J. Osiński: Administracja publiczna a gospodarka regionalna i lokalna [w:] Gospodarka regionalna i lokalna, red. Z. Strzelecki, Warszawa 2008.

⁹ B. Szymoniuk: Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2006.

¹⁰ T. Domański: Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketing terytorialnego, [w:] Markowski T. (red.), Marketing terytorialny. PAN, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia, CXVI, Warszawa 2006.

¹¹ W. Żurawik: Marketing. Podstawy i kontrowersje, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005.

J. Wiktor: Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu. WN PWN, Warszawa 2013.

Ankietowani poproszeni o wskazanie najbardziej efektywnych ich zdaniem narzędzi promocji JST wymieniali przede wszystkim: reklamę w TV oraz w Internecie, PR, event marketing oraz działania w serwisach społecznościowych. Zdecydowana większość respondentów (77%) uważa, że środki przeznaczone na działania promocyjne w ich JST nie są adekwatne do potrzeb promocyjnych¹².

Działania promocyjne gmin

W wyniku rywalizacji o inwestorów, turystów, zasoby gmin i regionów, ośrodki dążą do zwiększenia swojej konkurencyjności¹³.

W literaturze sklasyfikowano produkty jednostek samorządu terytorialnego na następujące elementy:

- zasadnicze (nuclear) – obejmują miasto/gminę jako całość składającą się ze struktury fizycznej, funkcji, działalności, atmosfery oraz symbolicznych wartości zawartych w nazwie miasta/gminy z nią związanych i kojarzonych;
- wspomagające (contributory) – obejmują specyficzne usługi, udogodnienia czy wartości dostępne właśnie w tym miejscu¹⁴.

Istotną rolę w stymulowaniu rozwoju danej jednostki terytorialnej odgrywają władze lokalne, których głównym zadaniem jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnych i inicjowanie działań, które będą zmierzały właśnie w tym kierunku.

Podobnie literatura przedmiotu określa czynniki definiujące produkt gminy. Odbiorcami produktu gminy są mieszkańcy gminy, podmioty gospodarcze zlokalizowane na terenie gminy, i gmin sąsiednich. Z punktu widzenia realizacji planowanych działań i osiągnięcia założonych celów, można wyróżnić inne ważne grupy docelowe¹⁵.

Marian Huczek wymienia najważniejsze działania promocyjne gmin:

1. Stworzenie pozytywnego wizerunku gminy. Dobry wizerunek gminy jest bardzo ważny w ubieganiu się o inwestorów turystów czy środki pomocowe. Wizerunek ten możemy osiągnąć poprzez:
 - obecność w mediach – konferencje prasowe;
 - przyjazny stosunek do przybyszów (tablice i znaki informacyjne);
 - upublicznianie i podkreślanie indywidualnego wizerunku gminy (tradycje obyczaje);
 - opracowanie i realizacja kalendarza działań promocyjnych.
2. Rozpowszechnianie oferty, informacji o możliwościach. Informacja o ofercie powinna być spójna ze strategią promocji, dopracowana tak żeby w jak

¹² A. Mikołajczyk, M. Florek, J. Górski, M. Jankowska: TOP PROMOCJI polskich miast, powiatów i regionów 2013, Raport z badania przeprowadzonego przez Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsce, Warszawa 2013.

¹³ G. Candela, P. Figini: The Economics of Tourism Destinations. Springer, Bologna, 2010.

¹⁴ W. Wrzóska: Strategie marketingowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

¹⁵ E. Glińska, T. Popławski: Promocja miasta jako instrument marketingu terytorialnego, [w:] Michałowski K. (red.), Informacja i promocja w turystyce, Materiały konferencyjne z I Sympozjum Naukowego „Znaczenie informacji i promocji w gospodarce turystycznej”, Politechnika Białostocka, Białystok, 2002.

najmniejszej ilości słów niosła jak najwięcej informacji. Informacja rozprzestrzeniana jest poprzez działania reklamowe:

- strony internetowe;
 - bazy danych, katalogi, katalogi branżowe;
 - promocja bezpośrednia – udział w konferencjach tematycznych, targach;
 - bilbordy i tablice informacyjne;
 - informacje o polityce rozwoju i jej narzędziach;
 - funkcjonowanie stanowisk do spraw promocji;
 - funkcjonowanie punktów informacyjnych w urzędach;
 - lokalne pisma.
3. Zainwestowanie w poprawę swojej pozycji konkurencyjnej. Działania podnoszące wartość i atrakcyjność terenów oraz pozwalające na skrócenie czasu realizacji inwestycji. Służą temu:
- programy podnoszące kwalifikacje na rynku pracy;
 - poprawa infrastruktury;
 - przygotowania planistyczne i prawne, uzgodnienia warunków podłączenia do infrastruktury terenów których rozwój chcemy promować.
4. Stosowanie zachęt. Istnieje długa lista zachęt i różnych niekonwencjonalnych rozwiązań które stosujemy dla przyciągnięcia wybranych partnerów gospodarczych, są wśród nich:
- niskie ceny terenów i budynków;
 - niskie opłaty dzierżawne;
 - strefy przemysłowe i specjalne strefy ekonomiczne;
 - oferty towarzyszące (programy mieszkaniowe, programy adaptacji społecznej).
5. Mobilizowanie dynamiki gospodarczej. Celem jest zmiana niekorzystnej opinii o danym terenie. Do działań w tym zakresie należą:
- pobudzanie aktywności mieszkańców i przedsiębiorców z terenów, które chcemy rozwijać;
 - reklama oferty;
 - targi, wystawy, giełdy przyciągające potencjalnych partnerów;
 - przetargi, konkursy na zagospodarowanie czy kupno nieruchomości, prowadzenie przedsiębiorstw komunalnych i inne przedsięwzięcia pożądane dla rozwoju;
 - podejmowanie inicjatyw w zakresie profesjonalnej i kompleksowej obsługi turystów oraz działań zmierzających do rozwoju infrastruktury i bazy turystycznej.
6. Wykorzystanie możliwości, Podchwytywanie zainteresowania, negocjowanie porozumienia, stanie się to możliwe dzięki dostosowania organizacji w gminie do warunków szybkich, dynamicznych negocjacji:
- zmiana nastawienia do potencjalnego partnera;
 - centra obsługi inwestora.
7. Promocja międzynarodowa. Do przedsięwzięć podejmowanych w międzynarodowych kampaniach promocyjnych należą głównie:

- zamieszczanie ofert i informacji w katalogach o zasięgu międzynarodowym;
- interaktywne bazy danych;
- biuletyny biur radcy handlowego i attache handlowych ambasad;
- zagraniczne targi i wystawy;
- wystawy międzynarodowe w Polsce;
- współpraca z miastami i gminami partnerskimi¹⁶.

Cel i metoda badań

Głównym celem badań było poznanie i porównanie wybranych aspektów działań promocyjnych prowadzonych przez gminy miejsko-wiejskie, miejskie i gminy wiejskie. W ramach celu głównego realizowano następujące cele szczegółowe:

- rozpoznanie działań promocyjnych stosowanych przez badane gminy,
- rozpoznanie form współpracy badanych z gminami partnerskimi,
- dokonanie oceny ważkości czynników decydujących o atrakcyjności turystycznej gminy w opinii badanych,
- dokonanie oceny ważkości barier w rozwoju turystyki w badanej gminie.

Założono, że osiągnięcie powyższego celu badawczego mogło mieć miejsce tylko przy uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie działania są podejmowane w gminie na rzecz promocji?
- W jakich formach badane gminy nawiązują współpracę z gminami partnerskimi?
- Jakie czynniki zdaniem badanych wpływają na atrakcyjność turystyczną gminy?
- Jakie czynniki zdaniem badanych stwarzają bariery w rozwoju turystyki w gminie?

W celu przeprowadzenia badań zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankiety według standaryzowanego kwestionariusza. W procesie analizy danych wykorzystano metody graficzne i opisowe.

Przedmiotem zaprojektowanych badań były działania promocyjne podejmowane przez gminy. Podmiotem badania była grupa 81 gmin siedmiu województw Polski (gminy z województw mazowieckiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, kujawsko-pomorskiego, pomorskiego, łódzkiego, wielkopolskiego). Kwestionariusz ankiety wypełniały osoby odpowiedzialne za prowadzenie działań promocyjnych w gminie. Zastosowano dobór celowy, a jego najważniejszą funkcją było wyrażenia przez pracownika gminy chęci wzięcia udziału w badaniu. Badanie przeprowadzone było w okresie od 01 października 2016 r. do 19 stycznia 2017 r.

Wyniki badań

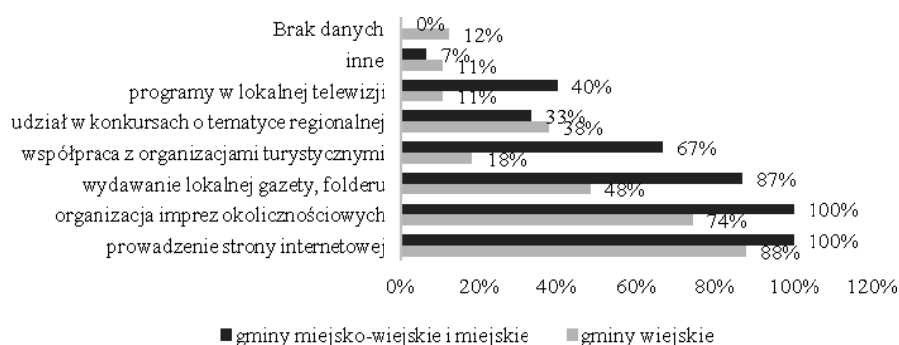
W badaniu wzięło udział 81 pracowników gmin, zajmujących się w swojej jednostce działaniami promocyjnymi. Gminy rozlokowane były na terenie siedmiu województw

¹⁶ M. Huczek: Promocja gminy jako sposób wspierania lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas nr 1/2007.

Polski, gminy z województw: mazowieckiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, kujawsko-pomorskiego, pomorskiego, łódzkiego, wielkopolskiego. W badaniu objęto 66 gmin wiejskich, 2 miejskie oraz 13 wiejsko-miejskich, dla dokonania analizy porównawczej gminy miejskie i wiejsko-miejskie włączono do jednej kategorii.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że gminy miejsko-wiejskie i miejskie częściej niż gminy wiejskie stosują takie działania jak: prowadzenie strony www, organizacja imprez okolicznościowych, wydawanie lokalnej gazety, folderu, współpraca z organizacjami turystycznymi, programy w lokalnej telewizji. Największa rozbieżność w wykorzystywaniu danych narzędzi promocji, występuję w kategorii - współpraca z organizacjami turystycznymi. Współpraca taka nawiązywana jest w 67% przez gminy miejsko-wiejskie i miejskie, natomiast w przypadku badanych gmin wiejskich badani nawiązali taką współpracę w 18%. Fakt takiego zróżnicowania może mieć związek z lokalizacją organizacji turystycznych na terenie miast.

Gminy wiejskie stosują natomiast dodatkowe działania promocyjne nie ujęte w kwestionariuszu, tj.: współpraca z organizacją „Zaścianek Mazowsza”, artykuły w prasie, publikacje promocyjne w prasie regionalnej, publikacje promocyjne na portalach internetowych, materiały w lokalnym radiu. Natomiast dodatkowym, nie wymienianym przez przedstawicieli gmin wiejskich działaniem promocyjnym stosowanym w przypadku gmin miejsko-wiejskich i miejskich jest prowadzenie portalu społecznościowego (wyk. 1).



Wykres 1. Działania podejmowane w gminach na rzecz promocji
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

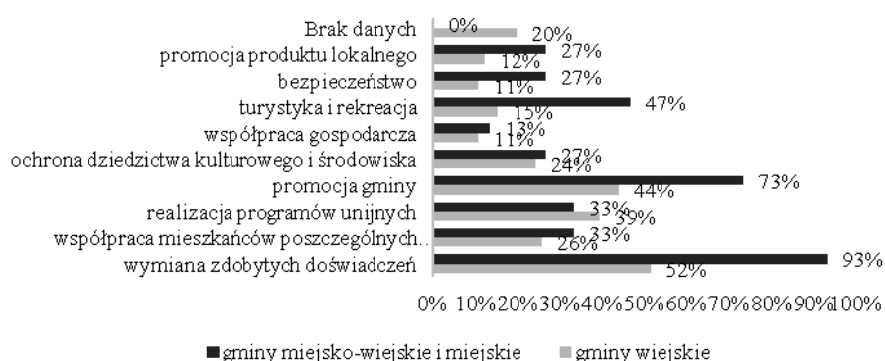
Uzyskane wyniki znajdują potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych przez Matysik-Pejas R., Wojewodzie T. Autorzy w swojej publikacji pt. Rola kanałów przepływu informacji w marketingu terytorialnym wskazują jednoznacznie na bardzo duże większego zaangażowania samorządu w redagowanie atrakcyjnych stron internetowych oraz docenienie znaczenia prasy lokalnej. Autorzy opracowania podkreślają również znaczenie informacji przekazywanej w sposób niesformalizowany oraz występowania w strukturze urzędu gminy komórek odpowiedzialnych za transfer informacji (biuro obsługi klienta, biuro promocji)¹⁷.

¹⁷ R. Matysik-Pejas, T. Wojewodzie: Rola kanałów przepływu informacji w marketingu terytorialnym, Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, 8(3), 2009.

Należy podkreślić, że we wszystkich gminach, od których otrzymano dane prowadzona jest strona www i traktowana jest przez respondentów jako działanie promocyjne. Często stosowanym działaniem promocyjnym jest także organizowanie imprez okolicznościowych i wydawanie lokalnej gazety.

Nie wszystkie instrumenty promocji są tworzone i finansowane przez gminy w sposób autonomiczny. Praktyka działalności samorządowej uwidacznia, że obok instrumentów stosowanych samodzielnie występuje pokaźny zespół instrumentów budowanych i stosowanych przy współudziale podmiotów gospodarczych, instytucji wspierania biznesu, organów administracji centralnej, organizacji społecznych oraz innych gmin.

Takie wspólne przedsięwzięcia, łączące zasoby finansowe, kadrowe oraz zasoby wiedzy pozwalają odciążyć budżet gminy oraz kadrę urzędu gminy, a także niejednokrotnie uzyskać efekty synergiczne i mnożnikowe. Często są jedyną osiągalną metodą kreacji danego instrumentu.



Wykres 2. Formy współpracy z gminami partnerskimi
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania wskazują, iż gminy miejsko-wiejskie i miejskie podejmują współpracę z innymi podmiotami częściej niż gminy wiejskie w każdej z podawanych kategorii oprócz wspólnej realizacji programów unijnych (wyk. 2). Gminy miejsko-wiejskie i miejskie najczęściej podejmują współpracę w obszarze: wymiana zdobytych doświadczeń, promocja gminy oraz turystyka i rekreacja. Gminy wiejskie natomiast w obszarze: wymiana zdobytych doświadczeń, promocja gminy oraz realizacja programów unijnych. Może mieć to związek z wyższą efektywnością projektu partnerskiego oraz wymagań co do minimalnych wskaźników i wartości projektów – mniejsze gminy wiejskie zawiązują partnerstwa, aby sprostać wymaganiom konkursów rozdysponowujących środki unijne.

Warto również zwrócić uwagę na największe rozbieżności między okolicznościami zawiązywania współpracy gminy miejsko-wiejskich i miejskich oraz gmin wiejskich. I tak, największa różnica w odpowiedziach występuje w obszarze wymiana zdobytych

doświadczeń, następnie promocja gminy oraz turystyka i rekreacja. Wynika to z wysokiej aktywności w tych obszarach gmin miejsko-wiejskich i miejskich.

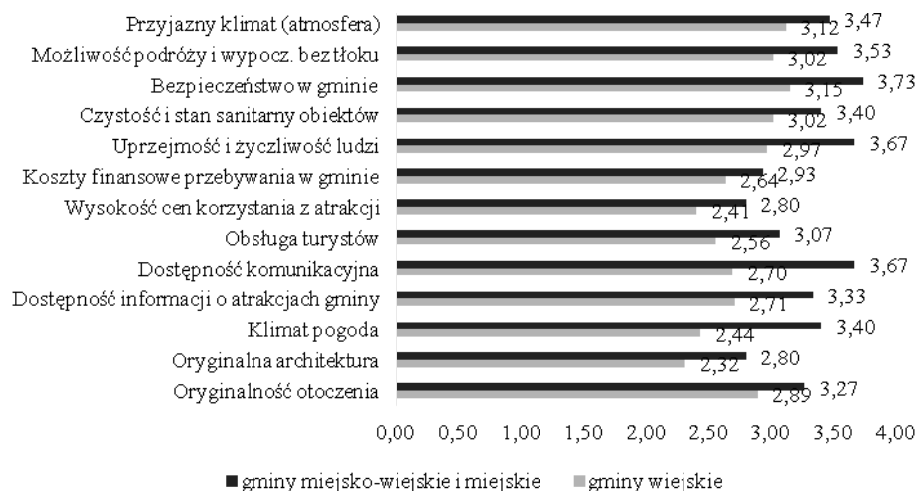
Ciekawy jest również fakt nie udzielenia odpowiedzi na to pytanie przez 20% ankietowanych przedstawicieli gmin wiejskich, może to wskazywać na brak nawiązywania jakiegokolwiek współpracy. Fakt ten może wskazywać na deficyt wiedzy na temat korzyści wynikających z nawiązywania partnerstw i kooperacji oraz możliwości ich nawiązywania wśród części gmin wiejskich.

Jednostki samorządu terytorialnego prowadzonymi działaniami promocyjnymi kreują pozytywny obraz swojej gminy, zachęcają do inwestowania, osiedlania, zwiedzania. Celem prowadzonych przez gminy działań promocyjnych jest więc zarówno informowanie, jak i przekonywanie o atrakcyjności i korzyściach płynących z nabycia, a następnie używania produktu. Dlatego też, w prowadzonych badaniach ujęto pytania dotyczące oceny czynników świadczących o atrakcyjności badanego obszaru oraz pytania dotyczące oceny czynników stanowiących barierę w rozwoju turystyki na danym terenie.

Rozwój turystyki na terenie danego terytorium jest wielokrotnie powtarzającym się celem strategii rozwoju gmin, miast i powiatów w Polsce. Aby skutecznie realizować ten cel jednostki samorządu terytorialnego realizują działania na rzecz tego celu we wszystkich dziedzinach, w tym także w promocji. Dany obszar jest szczególnie zdeterminowanym geograficznie produktem turystycznym, definiowanym jako zbiór wybranych elementów potencjału turystycznego danego obszaru, które połączone są nadrzędną ideą. Decydują one o jego oryginalności, atrakcyjności i odrębności¹⁸. Podstawowym elementem produktu turystycznego obszaru jest jego dziedzictwo, do którego zalicza się elementy powstałe w wyniku naturalnych procesów przyrodniczych i działalności człowieka, m.in. rzeki, jeziora, budynki, wydarzenia kulturalne¹⁹.

¹⁸ A. Kornak, A. Rapacz: Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie, AE, Wrocław 2001.

¹⁹ D. J. Timothy, S. W. Boyd: Heritage tourism. Pearson Education Limited, New York 2003.



Wykres 3. Atrakcyjność turystyczna gminy w opinii badanych

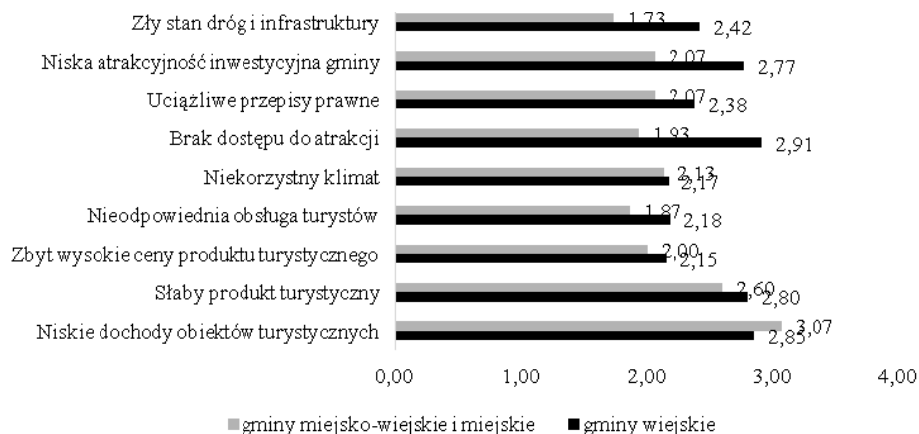
*Atrakcyjność oceniono w skali 1-5, gdzie 5 oznacza czynnik decydujący, 4 – czynnik bardzo korzystny, 3 – czynnik korzystny, 2 – czynnik obojętny, 1 – czynnik nieważny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obszary wiejskie w Polsce skupiają znaczące zasoby turystyczne: przyrodnicze i kulturowe oraz wyróżniają się dużym potencjałem do uprawiania aktywnych form rekreacji w naturalnym krajobrazie. Naturalnym wydaje się, że jednym z wskazywanych i planowanych kierunków rozwoju gmin wiejskich w Polsce jest turystyka.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ważność wszystkich czynników jest wyższa w opinii respondentów z gmin miejsko-wiejskich i miejskich niż w opinii respondentów z gmin wiejskich. Za najistotniejszy w opinii przedstawicieli gmin miejsko-wiejskich i miejskich uznano: bezpieczeństwo w gminie, uprzejmość i życzliwość ludzi oraz dostępność komunikacyjną. Natomiast w opinii przedstawicieli gmin wiejskich za najważniejsze uznano: bezpieczeństwo w gminie, przyjazny klimat (atmosfera), możliwość podróży i wypoczynku bez tłoku, czystość i stan sanitarny obiektów (wyk. 3).

Analizując natomiast odpowiedzi dotyczących bariery rozwoju turystyki w gminie respondenci reprezentujący gminy miejsko-wiejskie i miejskie wskazali: niskie dochody obiektów turystycznych, słaby produkt turystyczny oraz niekorzystny klimat. Przedstawiciele gmin wiejskich bariery rozwoju turystyki również dostrzegali w niskich dochodach obiektów turystycznych oraz słabym produkcie turystycznym, jednak największą przeszkodą w ich ocenie jest brak dostępu do atrakcji (wyk. 4).



Wykres 4. Bariery rozwoju turystyki w gminie w opinii badanych

*Bariery oceniono na skali 1-5, gdzie 5 oznacza czynnik decydujący, 4 – czynnik bardzo korzystny,

3 – czynnik korzystny, 2 – czynnik obojętny, 1 – czynnik nieważny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że wiele gmin zarówno miejsko-wiejskich, miejskich jak i gmin wiejskich, nie posiada dobrze zidentyfikowanego produktu turystycznego, który jest przez gminy promowany i wspierany. Dobrze opracowana, długofalowa polityka promocji zidentyfikowanego produktu turystycznego mogłaby przynieść rozwój turystyki na szczeblu lokalnym

Podsumowanie i wnioski

Współczesne procesy konkurencji o klienta, inwestora, turystę wymagają od jednostek samorządu terytorialnego kreowania interesującego wizerunku produktu turystycznego. Prowadzenie polityki promocji przez JST powinno mieć charakter długookresowy, powinna mu towarzyszyć świadomość korzyści wynikających z tej polityki. Wobec wzrastającej roli, jaką w życiu społecznym i gospodarczym odgrywa informacja, istnieje potrzeba dostosowania jej struktury i kanałów dystrybucji do potrzeb odbiorcy i nadawcy informacji. Jak wynika z przeprowadzonych badań gminy miejsko-wiejskie i miejskie częściej niż gminy wiejskie stosują zróżnicowane działania promocyjne.

Analiza zebranego materiału badawczego wskazuje, że gminy miejsko-wiejskie i miejskie podejmują współpracę z innymi podmiotami częściej niż gminy wiejskie w każdej z ujętej w kwestionariuszu kategorii oprócz wspólnej realizacji programów unijnych. Warto również zwrócić uwagę na fakt nie udzielenia odpowiedzi na to pytanie przez 20% ankietowanych przedstawicieli gmin wiejskich, co może wskazywać na brak nawiązywania jakiegokolwiek współpracy przez te jednostki.

Z przeprowadzonych badań wynika, że za najistotniejszy czynnik wpływający na atrakcyjność gminy w opinii przedstawicieli gmin miejsko-wiejskich i miejskich uznano: bezpieczeństwo w gminie, uprzejmość i życzliwość ludzi oraz dostępność komunikacyjną. Natomiast w opinii przedstawicieli gmin wiejskich za najważniejsze

uznano: bezpieczeństwo w gminie, przyjazny klimat (atmosfera), możliwość podróży i wypoczynku bez tłoku, czystość i stan sanitarny obiektów.

Analizując odpowiedzi dotyczące barier rozwoju turystyki w gminie respondenci reprezentujący gminy miejsko-wiejskie i miejskie wskazali: niskie dochody obiektów turystycznych, słaby produkt turystyczny oraz niekorzystny klimat. Przedstawiciele gmin wiejskich bariery rozwoju turystyki również dostrzegali w niskich dochodach obiektów turystycznych oraz słabym produkcie turystycznym, jednak największą przeszkodą w ich ocenie jest brak dostępu do atrakcji.

Bibliografia

- Candela G., Figini P.: *The Economics of Tourism Destinations*, Springer, Bologna, 2010.
- Domański T.: Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketingu terytorialnego, [w:] Markowski T. (red.), *Marketing terytorialny*, PAN, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia, CXVI, Warszawa 2006.
- Florek M., Augustyn A.: *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Fundacja Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2011.
- Glińska E., Popławski T.: Promocja miasta jako instrument marketingu terytorialnego, [w:] Michałowski K. (red.), *Informacja i promocja w turystyce, Materiały konferencyjne z I Sympozjum Naukowego „Znaczenie informacji i promocji w gospodarce turystycznej”*, Politechnika Białostocka, Białystok, 2002.
- Huczek M.: Promocja gminy jako sposób wspierania lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas* nr 1/2007.
- Kornak A., Rapacz A.: *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, AE, Wrocław 2001.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I.: *Marketing Places. Attracting investment, industry, and tourism to Cities, States and Nations*, The free press, New York 1993.
- Markowski T.: *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Matysik-Pejas R., Wojewodziec T.: Rola kanałów przepływu informacji w marketingu terytorialnym, *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 8(3), 2009.
- Mikołajczyk A., Florek M., Górski J., Jankowska M.: *TOP PROMOCJI polskich miast, powiatów i regionów 2013*, Raport z badania przeprowadzonego przez Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2013.
- Orfin K.: Polityka promocji jednostki samorządu terytorialnego w kreowaniu wizerunku obszarowego produktu turystycznego (na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego), *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, Wrocław 2015.
- Osiński J.: *Administracja publiczna a gospodarka regionalna i lokalna* [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Warszawa 2008.
- Szromnik A.: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer S. A., Warszawa 2016.
- Szymoniuk B.: *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2006.
- Timothy D.J., Boyd S.W.: *Heritage tourism*, Pearson Education Limited, New York 2003.
- Wiktor J.: *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, WN PWN, Warszawa 2013.
- Wojciechowski E.: *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, DIFIN, Warszawa 2003.
- Wrzóska W.: *Strategie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Ziółkowski M., Goleń M.: *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*. [w:] *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, SGGW, Warszawa 2006.
- Żurawik W.: *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005.

Summary

The aim of the study was to recognize and compare selected aspects of promotion activities conducted by urban-rural, urban communities, and rural communities. Within the framework of the main objective the following specific objectives were fulfilled: recognition of promotional measures applied by the examined communities, recognition of the forms of cooperation between communities, assessment of the importance of factors determining the tourist

attractiveness of the community in the opinion of the respondents, and evaluation of the importance of barriers in the development of tourism in the studied municipality. The research group was comprised of 81 municipalities from seven Polish voivodeships. The diagnostic applied was a method using a survey technique according to a standardized questionnaire. The survey questionnaire was filled by responsible persons within the municipality, for undertaking promotional activities. It has been found that there are differences in the type of instruments used, and the extent to which individual activities are used, between promotional activities carried out by urban-rural, urban communities, and rural communities. In addition, research indicates that rural communities are less likely than urban / rural municipalities to offer cooperation with other entities. The analysis of respondents' responses also showed the importance of the supporting factors in the attractiveness of tourism and the barriers that may hinder the development of tourism in municipalities. The level of identification and promotion of a tourist product at the local level is an interesting area for further research.

Key words: community, promotion, commune promotional instruments.

Informacja o autorach:

mgr Zdzisław Kochanowicz

Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie

mgr Justyna Czaplicka

Akademia Pedagogiki Specjalnej w Warszawie

dr hab. Piotr Bórawski,

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Katedra Agrotechnologii Zarządzania Produkcją Rolniczą i Agrobiznesu,

Plac Łódzki 2, 10-957 Olsztyn

e-mail: pboraw@uwm.edu.pl

Adam Miara
Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Wpływ globalizacji na zarządzanie we współczesnym przedsiębiorstwie

THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON MANAGEMENT IN THE MODERN ENTERPRISE

Wielospektowość uwarunkowań funkcjonowania organizacji w dobie globalizacji gospodarki światowej wymusza wybór i wdrażanie w przedsiębiorstwach nowych metod zarządzania. W artykule podjęto próbę zaprezentowania skutków stosowania nowych, globalnych metod zarządzania. Przedstawiono ideę i istotę globalizacji w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem. Na podstawie przeglądu literatury przedstawiono zalety oraz wady globalnych metod zarządzania w organizacjach.

Słowa kluczowe: zarządzanie, metody zarządzania, globalizacja

Wstęp

Od kilku dekad gospodarka światowa przechodzi diametralne zmiany związane z przyspieszeniem procesów globalizacji gospodarki światowej. Stało się to możliwe w warunkach względnej stabilizacji politycznej oraz szerokiego wykorzystania postępu technologicznego związanego z rewolucją informatyczną.

Nowe warunki powodują wzrost przepływu usług, towarów oraz kapitału, w tym inwestycji zagranicznych, technologii i informacji. Poszerza się również zasięg i zakres działania przedsiębiorstw, prowadząc do pogłębienia powiązań między krajami.

Globalizacja wymaga od przedsiębiorstw spełnienia oczekiwań klientów oraz osiąganie przewagi konkurencyjnej na coraz bardziej powiązanych rynkach. Osiąganie przewagi konkurencyjnej uzależnione jest od wprowadzania na rynek nowych produktów i wdrażanie nowych technologii głównie w małych i średnich przedsiębiorstwach. Tylko sukces gwarantuje wysoką zyskowność. Wysokie zyski umożliwiają zebranie funduszy dla zapewnienia niezbędnego rozwoju, wykorzystując do tego celu inwestycje w nowoczesne technologie. Tylko takie przedsiębiorstwa mają dobrą reputację wśród instytucji finansowych i bankowych, mogą liczyć na kredyty i uznanie wśród klientów.

Wielkie znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw i ich konkurencyjności na globalnym rynku ma wybór odpowiednich metod zarządzania. Zarządzania przedsiębiorstwem i związane z nim metody są niezaprzeczalnym elementem globalizacji współczesnego świata. Celem artykułu jest, próba określenia wpływu nowych metod zarządzania na współczesne polskie przedsiębiorstwo.

Pojęcie globalizacji i jej istota

Globalizacja jest pojęciem, za pomocą którego próbowano opisać i wyjaśnić świat w ostatniej dekadzie XX wieku. Hasło to, choć powszechnie stosowane, jest niejednoznaczne i trudne do zdefiniowania. W bogatej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych definicji tego procesu. Brak jednoznacznego pojęcia wynika zapewne z wielowymiarowości i złożoności procesu globalizacji. Chodzi tu między innymi o wzrost skali, mobilności oraz integracji rynków finansowych, lub mówiąc inaczej o swobodnym przemieszczaniu się bilionów dolarów w poszukiwaniu zyskowych inwestycji. Jedną z najbardziej znanych definicji mówi, że globalizacja to rosnąca internacjonalizacja produkcji, dystrybucji i marketingu dóbr i usług.¹ Według innej jest to intensyfikacja ekonomicznych, politycznych i kulturowych stosunków przez granice.² Według P. Bairoch i R. Kozul-Wright globalizacja to proces, w którym produkcja i struktury finansowe poszczególnych krajów stają się coraz bardziej powiązane poprzez zwiększającą się liczbę transakcji ponad granicami, prowadzonych do ukształtowania się nowego międzynarodowego podziału pracy, w którym tworzenie bogactwa na poziomie narodowym jest coraz bardziej uzależnione od podmiotów gospodarczych innych państw. Autorzy tej definicji uważają także, że globalizacja to ostatnie stadium integracji gospodarczej, w której tego typu uzależnienia osiągają wymiar planetarny.³

Globalizacja jest wynikiem rozwoju sił wytwórczych oraz rewolucji technologicznej w szeroko pojętym komunikowaniu, zwłaszcza w gromadzeniu i przetwarzaniu danych. W praktyce globalizacja nie jest wyłącznie trendem w ekonomii, lecz oznacza wzrost różnego rodzaju połączeń we wszystkich dziedzinach życia społeczeństw (gospodarczym, kulturowym, technologicznym, politycznym i środowiskowym).

Analizując powyższe definicje można zauważyć, że w sposób niezwykle trafny akcentują one mnogość, rozległość, głębokość i wzajemność powiązań społeczeństw na etapie globalizacji. Definicja ta – co jest bardzo istotne – zachowuje pełną użyteczność w odniesieniu do sfery ekonomicznej, w tym do procesów charakterystycznych dla gospodarki światowej⁴. Warto podkreślić, że w przedstawionej definicji stwierdza się istnienie pewnych cech procesu globalizacji, natomiast w niewielkim stopniu zaakcentowano jego dynamiczny charakter, który wynika z dwóch powodów⁵:

- po pierwsze, należy modyfikować istniejące oraz tworzyć nowe powiązania i zależności w systemie światowym,
- po drugie, dokonujące się długofalowo zmiany w potencjale i układzie elementów światowego systemu z upływem czasu implikują zmiany jego funkcjonowania. Zatem wewnętrzna dynamika procesu globalizacji może w istotny sposób kształtować jego ogólny przebieg, a w konsekwencji modyfikować strukturę oraz funkcjonowanie gospodarki światowej.

¹ R.G. Harris Globalization, Trade and Income, „Canadian Journal of Economics”, November 1993.

² P. Streeten, Globalization and Competitiveness, Implications for Development Thinking, Economic and Social Development into XXI Century, Washington D.C. 1997

³ P. Bairoch, R. Kozul-Wright, Globalization Myths: Some Historical Reflections on Integration, Industrialization and Growth in the World Economy, UNCTAD/OSG/ DP/113, March 1996

⁴ A. Zorska, Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 15.

⁵ Tamże s. 15.

Globalizacja i związane z nią procesy zmieniają się bardzo dynamicznie, dlatego ich stopień i przebieg może się zmieniać w różnych dziedzinach. Może dotyczyć produkcji, przemysłu, technologii i wiedzy, rynków towarowych, jak i rynków usług, a także wzorców konsumpcji i kultury masowej.

Globalizacja a zarządzanie

Metody zarządzania stosowane w przedsiębiorstwie w dużej mierze zależą od zmiany zachodzących w gospodarce światowej. Do tych zmian, które określane są często mianem światowych trendów rozwoju, należą w ostatnich latach przede wszystkim⁶:

- globalizacja gospodarki światowej i związany z nią wzrost liczby powiązań gospodarczych między poszczególnymi krajami, przedsiębiorstwami;
- ograniczenie niezależności gospodarczej państw będące efektem spadku znaczenia wpływu granic na działalność handlową, a co za tym idzie – swoboda przepływu kapitału, techniki, dóbr, ludzi, usług, informacji, a w efekcie również idei, poglądów, koncepcji intelektualnych i stylów zarządzania;
- aktywizacja i dążenie do internacjonalizacji działania małych i średnich przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie innowacyjności, operatywności i dużej zdolności adaptacyjnej do zmieniających się warunków działania;
- powstanie jednolitego rynku, na którym przestaną istnieć bariery i ukształtują się nowe relacje gospodarcze, nastąpi wzrost konkurencji międzynarodowej, czynnikiem warunkującym zmiany w sytuacji rynkowej będą nowe technologie przyspieszające tempo innowacji oraz proces ich weryfikacji na rynku, spadnie rola ceny, a wzrośnie znaczenie totalnej jakości i agresywnego marketingu;
- zmiana stylów życia, będąca konsekwencją starzenia się społeczeństw, zmiany systemów wartości, gustów i upodobań oraz rosnącej roli zdrowego środowiska w podnoszeniu jakości życia;
- konieczność upodmiotowienia pracowników poprzez stwarzanie im możliwości rozwoju zawodowego, partycypacji w korzyściach związanych z rozwojem przedsiębiorstwa poprzez podnoszenie wagi ich pracy oraz poprawę warunków pracy;
- rosnąca liczba możliwych alternatyw wyboru zawodu oraz miejsca pracy, wzrost oczekiwań i aspiracji tzw. ludzi nowych wartości jako lepiej wykształconych i oczekujących szybszych karier zawodowych;
- wydłużanie horyzontu czasowego niezbędnego w procesie podejmowania decyzji gospodarczych
- oraz wzrost czynnika czasu w walce konkurencyjnej i zaspokajaniu potrzeb rynku;
- głęboki i nieodwracalny w skutkach kryzys hierarchicznych struktur zarządzania, szybka decentralizacja organizacji i hierarchii, powstawanie sieci przetwarzania informacji, a także zasadnicze zmiany w strukturze zarządzania;
- pełniejsza transformacja gospodarki industrialnej w gospodarkę informacyjną, szeroki przepływ informacji, ułatwiający nawiązywanie stosunków handlowo-produkcyjnych, tworzenie wspólnych przedsiębiorstw, zdobywanie nowych

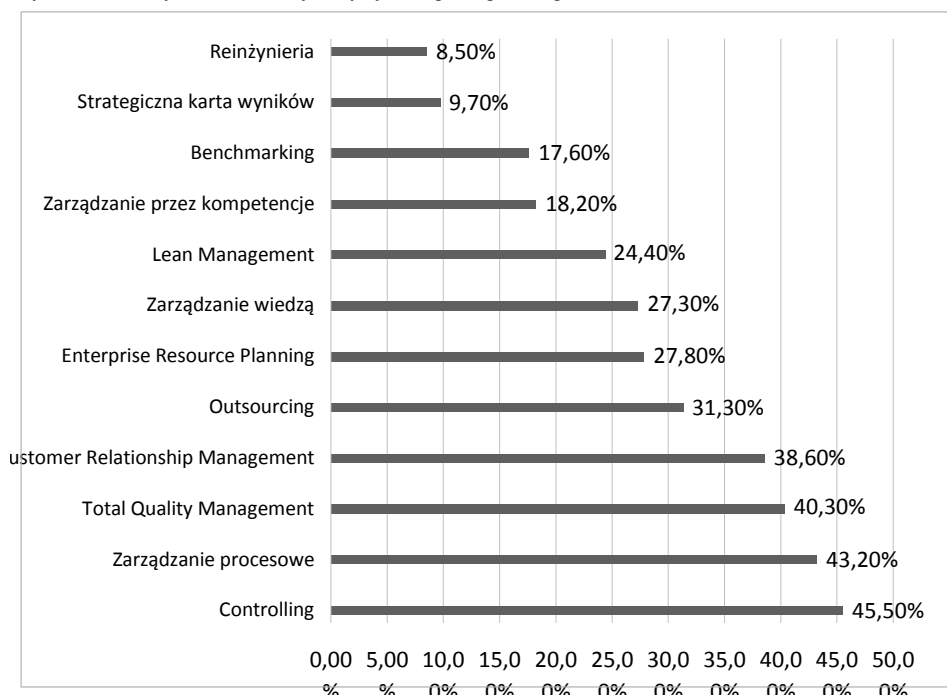
⁶ J. Penc, Strategie zarządzania. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2002, s. 59.

segmentów rynku, tworzenie nowych sieci sprzedaży i produkowanie wyrobów dostosowanych do potrzeb lokalnych rynków zagranicznych niezależnie od ich położenia geograficznego.

Wskazane przemiany zachodzące w gospodarce światowej w dużej mierze mają wpływ na kształtowanie się nowoczesnych metod zarządzania, które muszą umożliwić reagowanie na zmiany. Jest to podyktowane przede wszystkim koniecznością zapewnienia przewagi konkurencyjnej, satysfakcji odbiorców oraz osiągnięcia innych celów wynikających z przedmiotu działalności przedsiębiorstwa⁷.

W swojej książce „Zarządzanie w XXI wieku” Drucker podkreśla, że efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku opiera się na nowych paradygmatach oraz racjonalnych instrumentach zarządzania, których istotą jest odejście od schematyzmu, uznanie gwałtownej dynamiki zmian otoczenia przedsiębiorstwa oraz różnorodności warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.⁸ Wszystko to powoduje u przedsiębiorców konieczność wykazywania większej otwartości na innowacje, w tym innowacje w zarządzaniu na które polskie przedsiębiorstwa są otwarte.

Wykres 1. Metody zarządzania wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Kral, M. Hopej (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.

⁷ A. I Szymańska, Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, Przedsiębiorczość – Edukacja, 2012 | 8 Rola przedsiębiorczości w edukacji. s. 365.

⁸ P.F Drucker, Zarządzanie w XXI wieku. Muza, Warszawa 2000, s. 41.

W świetle danych zaprezentowanych na powyższym rysunku okazuje się, że zdecydowanie najczęściej wdrażaną współczesną metodą zarządzania w przedsiębiorstwach jest zarządzanie procesowe, których podstawą są pierwsze trzy metody, które uzyskały największą liczbę wskazań przez przedsiębiorstwa (controlling 45,5%, zarządzanie procesowe 43,20%, TQM 40,30%). Na drugim biegunie mamy metody, które oparte są o analizę statystyczną (reżynieria 8,5%, strategiczna karta wyników 9,7%). Pozostałe metody oparte są w dużej mierze na pozyskiwaniu wiedzy i zarządzania nią (np. benchmarking 17,6%, zarządzanie przez kompetencje 18,2 %, zarządzanie wiedzą 27,3%).

Zaprezentowane wyniki wskazują na hierarchie ważności metod zarządzania. Na pierwszym miejscu są metody oparte na zarządzaniu procesowym, na drugim metody oparte na zarządzaniu wiedzą. Na końcu natomiast są te metody, których podstawą jest analiza statystyczna.

Zalety i wady stosowania globalnych metod zarządzania

Wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa koncepcje zarządzania wywodzą się z Japonii i Stanów Zjednoczonych. Ich wdrożenie wpływa na wiele aspektów działalności przedsiębiorstw.

Wykres 2. Wpływ metod zarządzania na wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwem.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Podobiński, Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 1 (18)2014

Wyniki badań zaprezentowane w tabeli powyżej pozwalają stwierdzić że wskazane aspekty mają w zdecydowanej większości pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo. Są również takie, których wpływ może być negatywny lub pozytywny, co zależy od strony która to ocenia (pracodawca czy pracownik). W przypadku jednego czynnika (wydłużenie czasu pracy) wpływ ten należy określić jako zdecydowanie negatywny. Wynika to z faktu, iż nowe metody zarządzania wymagają opracowania określonych procedur i przeprowadzania kontroli, co w początkowej fazie wdrażania koncepcji, może rzeczywiście wydłużać czas niezbędny do realizacji poszczególnych procesów.

Zdaniem badanych przedsiębiorstw wdrożenie nowych koncepcji zarządzania pozytywnie na wpływa na produkt. Wyższa jakość wyrobów (najczęściej zaznaczona odpowiedź przez respondentów – 27%), która wynika ze zmniejszenia liczby reklamacji (drugi wynik – 25%) spowodowana jest stosowaniem metod i narzędzi doskonalenia procesów, kontroli oraz kompleksowego zarządzania jakością. Wyższa jakość produktu to również zasługa kapitału ludzkiego. Wzrostu wykształcenia pracowników (większa wiedza specjalistyczna oraz większa wiedza na temat procesów realizowanych w firmie) wpływa na ich świadomość oraz umiejętność rozwiązywania problemów, które niewątpliwie decydują o prawidłowej realizacji procesów w przedsiębiorstwie. Na jakość produkcji wpływ ma również lepszy kontakt z pracownikami (14%), który wpływa na zmniejszenie barier komunikacyjnych, przez co są one zrozumiałe i jednoznaczne. Poprawiła się również komunikacja, a to skutkuje lepszą atmosferą w pracy, przez co pracownicy są bardziej zmotywowani do wykonywania powierzonych im zadań.

Do zalet można również zaliczyć zmniejszenie rozrzutności (14%), które wpływa na lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów niezbędnych do realizacji procesów. Wpływa to obniżenie kosztów, co przekłada się na wzrost zysków, które mogą być dalej inwestowane, co w konsekwencji przełoży się ponownie na wzrost przychodów i zysków. Dzięki temu przedsiębiorstwo lepiej wykorzystuje zasoby, obniżając przy tym koszty.

Oprócz niezaprzeczalnych korzyści wynikających z wprowadzania nowych metod zarządzania są też aspekty, których jednoznaczna ocena jest bardzo trudna i zależy od oceniającego. Do pierwszych z nich należy kontrola. Aż połowa badanych wskazała, że nowe metody zarządzania wprowadzają zwiększoną kontrolę. Z jednej strony wzrost kontroli procesów powoduje mniejsze koszty wynikające np. z błędów i pomyłek (spojrzenie pracodawcy), z drugiej strony ma ona charakter negatywny i źle się kojarzy pracownikom. Należy jednak zwrócić uwagę, że kontrola jest jedną z czterech funkcji zarządzania i pełni bardzo ważną rolę. Ma za zadanie porównanie planu z jego realizacją oraz usprawnić proces. Jeżeli występują różnice, to trzeba je zidentyfikować, znaleźć ich przyczynę i wyeliminować. Ciągłe kontrolowanie nie ma wprowadzić złej atmosfery w pracy, braku zaufania, jej celem jest ciągłe usprawnienie

Kolejnym niejednoznacznym aspektem w ocenie respondentów jest redukcja załogi, którą wskazało 27%. Również badania opublikowane w niemieckim „Management Zeitschrift” wskazują redukcję załogi (54%) jako bardzo ważny czynnik

wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania⁹. Zwolnienie pracownika jest zawsze trudną decyzją, tym bardziej że wiąże się to ze stratą wykwalifikowanego personelu, który zna organizację. Jednak nowe globalne metody zarządzania powodują znaczne usprawnienie organizacji, co w dużym stopniu przekłada się na wydajność, a to z kolei powoduje często konieczność redukcji personelu. Zaoszczędzone środki finansowe wpływają na dalszy dynamiczny rozwój organizacji, co w dobie globalizacji gospodarki światowej jest nieodzownym elementem wzrostu konkurencyjności.

Podsumowanie

Globalizacja gospodarki, niewątpliwie spowodowała konieczność zastąpienia stosowanych wcześniej koncepcji zarządzania, nowymi bardziej efektywnymi sprawdzającymi się w nowych warunkach gospodarczych. Z przeprowadzonych badań wynika, że najbardziej popularne oparte są o zarządzanie procesowe, uwzględniające interesy wszystkich zainteresowanych stron. Należy jednak pamiętać, że wdrożenie nowych metod zarządzania jest procesem długotrwałym. Dopiero po upływie kilku lub kilkunastu lat można spodziewać się trwałych pozytywnych wyników. Dlatego tak istotne jest wsparcie najwyższej kadry kierowniczej, poprzez szkolenia, wyjazdy studyjne czy staże w zagranicznych firmach. Zdobywanie wiedzy i doświadczenia wpłynie na postrzeganie przedsiębiorstwa, nie przez pryzmat wyników kwartalnych, lecz przez pryzmat przynajmniej jednego roku. W długim nowo metody zarządzania powodują poprawę wyników produkcji, zwiększenie jakości, zmniejszającą liczbę reklamacji, a to doprowadza do rozwoju organizacji, poprawy wizerunku, zwiększenia liczby zamówień. To „wymusza” na firmach budowanie nowych inwestycji powodujących wzrost zatrudnienia.

Bibliografia

- Bairoch P., Kozul-Wright R.: *Globalization Myths: Some Historical Reflections on Integration, Industrialization and Growth in the World Economy*, UNCTAD/OSG/DP/113, March 1996.
- Drucker P.F.: *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
- Harris Globalization R.G.: *Trade and Incom*, „Canadian Journal of Economics”, November 1993.
- Kral Z., Hożej M.: (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Penc J.: *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2002.
- Podobiński M.: *Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim*, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 1 (18)2014.
- Streeten P.: *Globalization and Competitiveness, Implications for Development Thinking, Economic and Social Development into XXI Century*, Washington D.C. 1997
- Szymańska A.I.: *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, Przedsiębiorczość – Edukacja*, 2012 | 8 Rola przedsiębiorczości w edukacji.
- Zorska A.: *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.

⁹ M. Podobiński, *Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim*, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 1 (18)2014, s. 83

Summary

Many aspects functioning of an organization of conditions in a globalizing world economy forces the selection and implementation of enterprise new management methods. This article attempts to present the effects new global of management methods. Presents the idea and essence of globalization in relation to business management. Based on the review of the literature shows the advantages and disadvantages of global management methods in organizations.

Key words: management, management methods, globalization

Informacja o autorze

dr Adam Miara

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży
Tel. 667002383, email amiara@pwsip.edu.pl

Wojciech Pizło
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Anna Mazurkiewicz-Pizło
Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie

Styl życia– jako egzemplifikacja zmian zachowań konsumpcyjnych Polaków

LIFESTYLE - AS AN EXAMPLE OF BEHAVIORAL CHANGE IN CONSUMPTION

Celem artykułu jest diagnoza i ocena stylu życia polskiego społeczeństwa. W artykule wykorzystano wyniki badań CBOS z lat 1987 - 2015. Przyjęto, że badaniami CBOS, że głównymi cechami stylu życia Polaków są następujące postawy: szczęście, poczucie bezpieczeństwa osobistego, partycypacja w kulturze, spędzanie czasu z rodziną i przyjaciółmi, dobroczynność oraz sposoby gospodarowania (pozyskania) pieniędzy. Przedstawiono istotę „stylu życia” jako kategorii pojęciowej wykorzystywanej zarówno w naukach ekonomicznych, jak i społecznych. W wyniku obserwacji stwierdzono, że Obserwacja wyników badań skłaniać może do sformułowania następujących wniosków dotyczących stylu życia: liczba Polaków, których spotkało szczęście, którzy czują się bezpieczni wzrasta (przynajmniej od 2004 roku). Polacy są zamożniejsi dlatego wzrasta odsetek osób spędzających czas z rodziną w restauracji - do wejścia Unii Europejskiej było to 60% Polaków oraz wzrasta aktywności kulturalnej (w projekcjach filmowych, koncertach i wystawach). Rośnie korzystanie z Internetu „w celach poza zawodowych” oraz odsetek osób „czytających książki dla przyjemności” Poza tymi zmianami w stylu życia Polaków dominującym sposobem wsparcia na cele dobroczynne było „przekazanie pieniędzy” (I miejsce) a następnie „przekazanie rzeczy, np. ubrań, książek” (II miejsce), a także zmniejszenie się odsetka osób zaciągających zobowiązania finansowe w „instytucjach finansowych”.

Słowa kluczowe: zachowania ekonomiczne, bezpieczeństwo, szczęście, społeczeństwo polskie, styl życia

Wstęp

Dotychczasowe doświadczenia gospodarcze wskazywać mogą, że wiek XXI będzie „era” człowieka wyposażonego w zdobycze techniki, których nie możemy sobie obecnie nawet wyobrazić. Pojawienie się cyfrowych narzędzi oddziaływania takich jak internet czy interaktywne media elektroniczne – interaktywna telewizja, smartfony, tablety, wpływa na zmianę stylu życia społeczeństwa¹ i poszczególnych jej jednostek. W inny sposób współczesny człowiek pracuje, inaczej nawiązuje relacje i je podtrzymuje niż było zarówno kilkadziesiąt, jak i kilka lat temu. Pomimo przemian technologii otaczającej gospodarstwa domowe, życie współczesnego człowieka, powiązane jest

¹ B. Tarczydło, Konsument digitalny i jego zachowania. Przegląd badań, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 45 (1/2016), s. 14-21.

silnie z instytucjami przeszłości. Wykorzystanie nowych mediów przez poszczególne podmioty gospodarujące daje szansę z jednej strony na demonopolizację informacji dotyczącej rynku, produktów i innych istotnych czynników ważnych w podejmowaniu decyzji zakupu, z drugiej strony stwarza zagrożenie dezinformacji osób bezkrytycznie myślących. Społeczeństwo oparte na wiedzy wskazywane jest jako następny etap przemian społecznych, kulturowych, technologicznych i ekonomicznych². Wskazane przekształcenia w wymienionych sferach życia społecznego obawiają się zmianą stylu życia. Dlatego badania społeczne ukazujące zmianę poszczególnych wymiarów życia społecznego, a w tym i gospodarczego pozwalają uchwycić tę inność i pozwalają zaobserwować zmiany zarówno w konsumpcji, jak i przyszłych działaniach marketingowych.

Styl życia jest zarówno kreowany przez każdą jednostkę i gospodarstwo domowe, jako autonomiczny sposób funkcjonowania w społeczeństwie (w tym również i na rynku). Obrany styl życia stanowi także swoistą „kontynuację” tradycji, pielęgnowanych wartości duchowych i materialnych poprzednich pokoleń. Styl życia społeczeństwa, grup społecznych i poszczególnych jednostek stanowi ich znak rozpoznawczy a zarazem jest konsekwencją przyjętej orientacji polegającej na dopasowaniu swojego sposobu funkcjonowania do zmiennych warunków społecznych i gospodarczych. Wielkość oraz forma konsumpcji wynikać może z kontekstu społecznego jak w przypadku konsumpcji ostentacyjnej gdzie wielkość spożycia ma stanowić podkreślenie wysokiego statusu społecznego i materialnego jednostki. Obserwacja stylu życia, stanowi o kierunkach zachodzących zmian w sferze konsumpcji, ważnego pola rozważań w naukach ekonomicznych. W rozważaniach tych styl życia stanowi istotny czynnik determinujący wielkość i strukturę konsumpcji dóbr.

Cel i metodyka badań

Celem artykułu jest diagnoza i ocena stylu życia polskiego społeczeństwa jako determinanty zmian w konsumpcji. Do studiów wykorzystano wyniki badań Fundacji Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) z lat 1987 -2015. Dane te dotyczą deklarowanych zachowań społecznych i ekonomicznych. Artykuł ma charakter przeglądowy i diagnostyczno-koncepcyjny. Przyjęto w artykule, za badaniami CBOS, że głównym składowymi stylu życia Polaków są następujące postawy: szczęście, poczuciem bezpieczeństwa mierzonym odczuwalnym bezpieczeństwem na ulicach oraz partycypacją w kulturze, spędzanie czasu z rodziną i przyjaciółmi, dobroczynność oraz sposoby gospodarowania (pozyskania) pieniędzy. Wskazane wymiary życia społecznego stanowią istotne obszary analizy realizowane w duchu beckerowskiej teorii zachowań ludzkich³.

Istota stylu życia

Pojęcie „stylu życia” weszło na stałe do literatury nauk społecznych już w latach 70. XX w. Stanowi ono przedmiot rozważań w naukach ekonomicznych, w kontekście

² W. Pizło, Przedsiębiorstwo w społeczeństwie informacyjnym w świetle teorii ekonomii instytucjonalnej, wyd. SGGW, Warszawa 2009, s. 75-93.

³ G.S. Becker, Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich, wyd., PWN, Warszawa 1990, s. passim.

zachowań społecznych i ekonomicznych konsumentów. Styl życia jest traktowany jako jedna z ważniejszych kategorii społecznych, dzięki której można określić zmiany zachodzące w różnych sferach życia społecznego. Styl życia określany jest jako „kształtowanie procesów życiowych we wszystkich wymiarach egzystencji według spójnego zestawu zasad”⁴ i jest postrzegany „... jako cały zbiór wartości, zainteresowań, poglądów i zachowań konsumenta, które wpływają na jego zachowanie konsumpcyjne”⁵. Na styl życia składa się zarówno to, co konsumenci czują, jak i w rzeczywistości robią, a nie jedynie to co chcieliby robić. Styl życia odnosi się zarówno do jednostki jak i zbiorowości społecznych. Oznacza „charakterystyczny sposób bycia odróżniający daną zbiorowość lub jednostkę od innych”⁶. Styl życia człowieka definiować można jako charakterystyczny sposób partycypacji w różnych aspektach życia społecznego⁷. Tak więc pojęcie to odnosi się do zachowań konsumpcyjnych zarówno jednostki jak i gospodarstwa domowego, wyrażających się określonymi potrzebami poznawczymi, otwartością społeczną i reprezentowanymi poglądami, przyjętymi postawami społecznymi (lub ich brakiem), których odwzorowaniem jest m.in. sposób konsumpcji. Styl życia określany jest także jako emanacja sposobu funkcjonowania, wyrażająca się specyficznymi kryteriami wyboru, zainteresowaniem, postrzeganiem oraz poglądami i ocenami (rysunek 1). Styl życia może być sumą spójnych (wypracowanych świadomie) lub też chaotycznie powiązanych różnych dążeń i wartości. Ten zespół cech przyjęty może być również nieświadomie, w skutek nacisku środowiska bądź przez częściowe naśladownictwo. Badania stylów życia pozwalają obserwować i zrozumieć zachowania oraz poglądy dużych grup konsumentów. „Codzienne doświadczenia wskazują, że wiele decyzji dotyczących kupowania - w większości - korzystanie z dóbr trwałych nie stanowią faktów odosobnionych, lecz raczej wskazują na pewną integrację społeczną”⁸. Wyodrębniając styl życia posłużyć się można, np. takimi kryteriami jak: ambicja (aktywność) i bierność oraz nadzieja i rozczarowanie. „Za Weberem zwykło się przyjmować, że style życia mówią o kulturowym – obok ekonomicznego – zróżnicowaniu społecznym. Do praktyk związanych ze stylem życia Weber zaliczał to wszystko, co sprawia, że jednostka jest obdarzana poważaniem, między innymi mieszkanie, ubiór oraz wykonywany zawód”⁹.

⁴ J. Szczepański, Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologicznej teorii konsumpcji, PWE, Warszawa 1981, s. 155.

⁵ G. Antonides, W.F. van Raaij, Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 385 i dalsze.

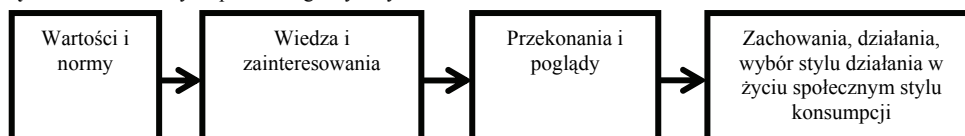
⁶ A. Siciński, Styl życia, kultura, wybór, wyd. IFIS PAN, Warszawa 2002, s. 22-23.

⁷ A. Mazurkiewicz, W. Pizło, Podstawy marketingu, wyd. PWSBiA, Warszawa 2009, s. passim.

⁸ F. Böcker, Kształtowanie preferencji wobec towarów trwałego użytku w rodzinie [w:] Zachowanie konsumenta. Koncepcje i badania europejskie, pod red. nauk. M. Lambkin, G. Foxall, F. van Raaij, B. Heilbrunn, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 284.

⁹ M. Jacyno, Style życia, [w:] Współczesne społeczeństwo polskie, pod red. A. Giza, M. Sikorska, wyd. PWN, Warszawa 2012, s. 274.

Rysunek 1. Elementy współczesnego stylu życia



Źródło: opracowanie własne.

Świadome przyjęcie określonego stylu życia może mieć tylko wówczas miejsce, gdy jednostka ma możliwość wyboru (rysunek 1). Wybór bowiem jest podstawą życia codziennego widzianego z punktu widzenia „*homo eligens*”¹⁰. Działania kupujących mogą wynikać z przyjętych różnych postaw na życie, będących wynikiem odmiennych potrzeb (m.in. potrzeby aktywności fizycznej, potrzeby bycia atrakcyjnym dla swojej grupy). Często ludzie z tego samego kręgu kulturowego, w tym samym wieku, wykształceniu oraz z tym samym zawodem charakteryzuje różny styl życia. Nie przypisany jest on bowiem do wykonywanego zawodu, czy też klasy społecznej lecz wynika on z cech osobowych i aspiracji. Przyjęcie określonego stylu życia stanowi formę wyrażenia samego siebie, przedstawienia siebie takim jakim się jest lub jakim chce się być. Każdy styl życia ma swoisty „*zestaw zasad i kryteriów wartości, według których oceniane są zjawiska i procesy życiowe, przedmioty i ludzie, kształtowane aspiracje i dążenia, ustalone cele życiowe, a zatem i także zachowanie konsumpcyjne*”¹¹. Styl życia, to także (a może i przede wszystkim) styl konsumpcji, który stanowi często wyznacznik pozycji społecznej oraz osobowości nabywcy. **Konsumpcja, wyraża przyjęty, świadomie lub nieświadomie styl życia.** Wraz z nią następuje aranżacja przestrzeni, formy spędzania wolnego czasu, a przede wszystkim uczestnictwo w różnych wymiarach kultury – koncertach, wystawach, festynach itp. Analizując rodzaje konsumpcji wychodzi się z założenia, że znaczenie produktów nie jest przypadkowe. Istnienie poszczególnych stylów życia uzależnione jest od czterech głównych czynników: 1. stosunków społecznych, 2. dostępności towarów, 3. uczestnictwa w konsumpcji i 4. aktywności konsumenta.

Styl życia społeczeństwa polskiego

Poczucie szczęścia

Szczęście, zadowolenie z życia nie jest jedynie pochodną warunków materialnych czy posiadania przedmiotów, ale także z zaspokojenia potrzeb duchowych, które może dawać satysfakcję, mimo niskiego poziomu materialnego¹². Szczęście jest elementem subiektywnego odczuwania pomyślności. Badając jakość życia rozpatruje się następujące

¹⁰ Termin ten został użyty by określić, iż przedmiotem rozważań jest wybór jaki dokonuje zarówno jednostka jak i społeczeństwo. *Homo eligens* to inaczej człowiek wybierający, a termin nawiązuje do słów łacińskich *eligo, eligere* wybierać, wybieram. Patrz A. Siciński, *Styl życia, kultura, wybór*. Szkice, wyd. IFIS PAN, Warszawa 2002, s. 22-23.

¹¹ J. Szczepański, *Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologicznej teorii konsumpcji*, PWE, Warszawa 1981, s. 156.

¹² A. Mazurkiewicz-Pizło, *Jakość życia wiejskich gospodarstw domowych w województwie mazowieckim - ujęcie społeczno-ekonomiczne*, [w:] *Rynek pracy na obszarach wiejskich Mazowsza – perspektywa gender*, pod red. Sawicka, Wyd. SGGW, 2013, s. 131-163.

elementy¹³: posiadanie dóbr materialnych będących do dyspozycji jednostki, stan środowiska naturalnego, zdrowie i subiektywne samopoczucie poziom bezpieczeństwa jednostki rozumiany jako suma bezpieczeństwa: zdrowotnego, ekonomicznego i społecznego. Na składniki jakości życia oddziałują również: dostępu do edukacji i kultury, a także więź emocjonalna ze społecznością lokalną i relacje międzyludzkie oraz udział w życiu danej społeczności i wpływ na podejmowane decyzje dotyczące życia indywidualnego i zbiorowego. Wszystkie te składniki, chwilą gdy zostają osiągnięte, stanowić mogą o poczuciu szczęścia z ich pozyskania. Warto podkreślić, że kategorię jakość życia można traktować jako: subiektywną ocenę życia oraz jako ogół warunków życia ocenianych zarówno wskaźnikami obiektywnymi jak i ocenami subiektywnymi¹⁴. Tak więc w ujęciu szerszym można wskazać, że jakość życia składa się z poziomu życia oraz subiektywnej oceny poszczególnych wymiarów życia człowieka¹⁵. Wyższemu poziomowi życia nie zawsze towarzyszy wyższa ocena jakości życia. Wyższy poziom życia może wynikać z większej liczby przepracowanych godzin, z czego wynikać może brak czasu na odpoczynek i większe przemęczenie, co w konsekwencji wpływa na niższą ocenę jakości życia. Ponadto gdy ludzie są zdrowi, nawet kiedy stają się starsi, wydłużony okres pracy może przynieść pozytywne implikacje dla ich jakości życia¹⁶. Przedstawione obserwacje potwierdzają badania wskazujące, iż im wyższe PKB, tym wyższy jest poziom życia, który może być osiągnięty jednak poprzez mniejszą ilość wolnego czasu i większą liczbę godzin spędzonych w pracy, co może prowadzić do niższej oceny jakości życia. Stwierdzono w badaniach zależność pomiędzy dobrostanem (poczuciem szczęścia), a wysokością PKB. Związek ten przyjmuje kształt funkcji potęgowej, co oznacza iż niewielki wzrost/spadek PKB powoduje dużą różnicę w poziomie dobrostanu w krajach rozwijających się¹⁷. W badaniach zaobserwowano, po przekształceniu bezwzględnej wielkości PKB na logarytm naturalny, że istnieje zależność między zamożnością kraju a dobrostanem jego mieszkańców. Zależność ta przyjmuje postać liniową wraz ze wzrostem PKB per capita¹⁸.

Należy wskazać na odmiennosć pojęcia szczęścia (składnika dobrostanu psychicznego) od sytuacji jednorazowej w której deklarowani respondenci uznali, że „spotkało ich jakieś szczęście”. Jednorazowe poczucie szczęścia nie jest bowiem stanem permanentnego odczuwania zadowolenia, lecz chwilową poprawą, wzmocnieniem dobrostanu psychicznego. Z wieloletnich badań CBOS prowadzonych od 2004 roku wynika, że wzrasta liczba respondentów deklarujących, iż spotkało ich jakieś szczęście. Osiągając maksimum w latach 2014 i 2015 – 49% odpowiedzi (rysunek 2). Równocześnie liczba osób

¹³M. Kusterka, Jakość życia w aspekcie wybranych wskaźników ekorozwoju, [w:] Jakość życia w perspektywie nauk humanistycznych, ekonomicznych i ekologii, red. J. Tomczyk-Tołkacz, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra, 2003, s. 190-197.

¹⁴ A. Zborowski, M. Dej, K. Gorczyca, Ocena jakości życia w wymiarze obiektywnym i subiektywnym w zdegradowanych dzielnicach śródmiejskich i w strefie wielkich osiedli mieszkaniowych w wybranych miastach Polski, w: Zborowski A. (red.), Demograficzne i społeczne uwarunkowania rewitalizacji miast w Polsce, IRM, Kraków 2009.

¹⁵ A. Mazurkiewicz-Pizło, Jakość życia wiejskich gospodarstw domowych w województwie mazowieckim - ujęcie społeczno-ekonomiczne, [w:] Rynek pracy na obszarach wiejskich Mazowsza – perspektywa gender, pod red. Sawicka, Wyd. SGGW, 2013, s. 131-163.

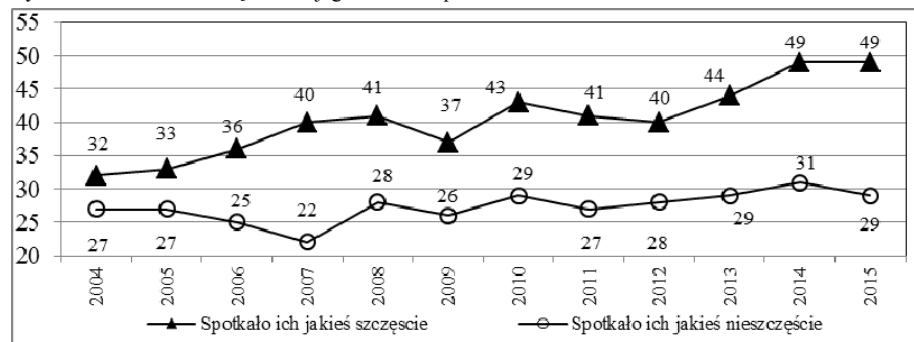
¹⁶ Schuller B-J., Living Standard vs. Life Quality by Dariusz Korelski – A Comment, Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia 7 (1), 2008, s. 141-145.

¹⁷ Czapiński J. Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa, Nauka 2012 nr 1., s. 51-88.

¹⁸ Czapiński J. Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa, Nauka 2012 nr 1., s. 51-88.

wskazujących na przeżyte „*jakiś nieszczęście*” w życiu utrzymuje się na względnie równym poziomie, wahając w granicach 27-31% odpowiedzi w badanych latach.

Rysunek 2. Poczucie szczęścia lub jego braku w opiniach Polaków w latach 2004-2015



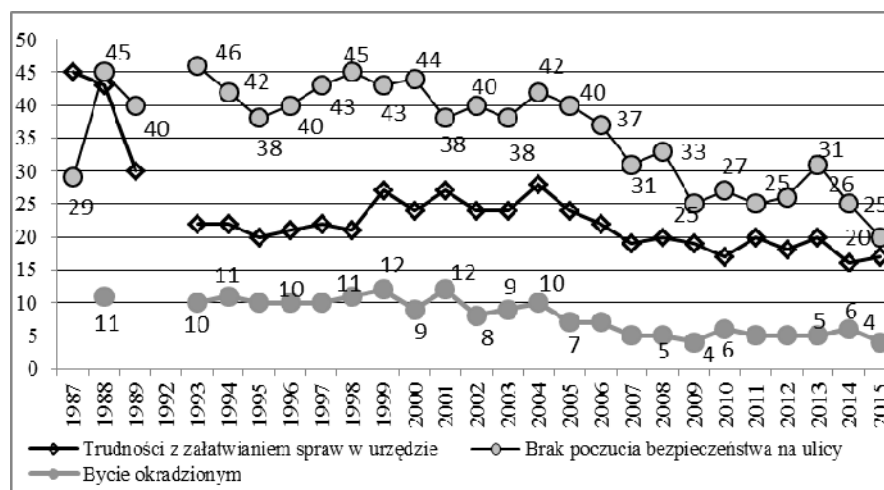
Źródło: Aktywności i doświadczenia w 2015 roku, Komunikat z badań CBOS, nr 30/2016.

Przebieg krzywej wskazuje na poczucie szczęścia systematycznie wzrasta od 2004 r., co może wskazać na trwalszą zmianę postrzegania swojej sytuacji przez społeczeństwo polskie.

Poczucie bezpieczeństwa

Poczucie bezpieczeństwa jest jedną z najważniejszych wartości – dóbr publicznych, jakimi dysponować może dana społeczność i jest jednym z głównych czynników kształtujących podejmowanie aktywności społecznej, gospodarcze określane także jako styl życia. W badaniu CBOS na poczucie bezpieczeństwa składają się następujące mimiki: „*brak poczucia bezpieczeństwa na ulicy*”, „*trudności z załatwianiem spraw w urzędzie*” i „*byciem okradzionym*” (rysunek 3). Strach przed wyjściem na ulicę towarzyszył respondentom w różnych okresach z różną intensywnością.

Rysunek 3. Poczucie bezpieczeństwa społeczeństwa Polskiego w latach 1987-2015



Źródło: Aktywności i doświadczenia w 2015 roku, Komunikat z badań CBOS, nr 30/2016.

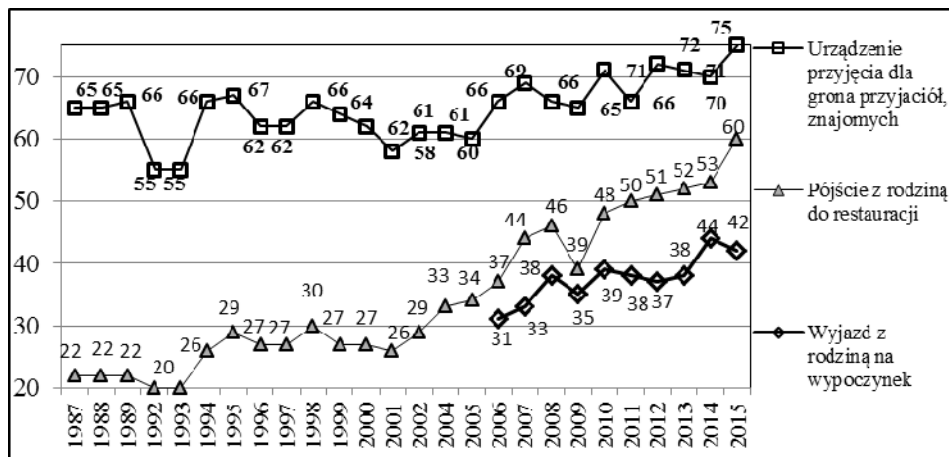
Odczucie zagrożenia w miejscach publicznych – „na ulicy” deklarowało pod koniec lat 80. XX w. 40-46% społeczeństwa polskiego i poczucie to osiągnęło apogeum w latach 1998 r. – (45%) i 2000 r. – (44% - odpowiedzi). W kolejnych latach poczucie zagrożenia zmniejszało się (rysunek 3). W 2015 roku „brak poczucia bezpieczeństwa na ulicy” deklarowało 20% Polaków. W tym czasie zmniejszył się także odsetek osób, które zostały okradzione spadek z 10% do niespełna 5% (rysunek 3). Do ważnych dóbr publicznych, rodzących poczucie bezsilności obywateli są „trudności z załatwieniem spraw w urzędzie”. Brak przejrzystości w procedurach administracyjnych przyczynia się do wzrostu frustracji, marnotrawienia czasu oraz wzrostu presji korupcyjnych. Trudności w załatwianiu spraw urzędowych najwyższe były pod koniec lat 80. i stanowiły pochodną również nowych procedur i obowiązków obywatelskich jak na przykład wprowadzenie powszechnego obowiązku rozliczenia dochodów od osób indywidualnych - formularz PIT (rysunek 3) Opinie o „trudności z załatwianiem spraw w urzędzie”, najwyższe było w 2004 roku wynosząc wówczas 28% respondentów. Poczucie zagubienia i niemocy w konfrontacji z urzędem zmniejszało się systematycznie od momentu wstąpienia do Unii Europejskiej.

Kontakty towarzyskie z przyjaciółmi i znajomymi

Brak bezpieczeństwa w miejscach publicznych, niewielkie dochody ludności pod koniec lat 80. oraz ograniczona podaż sprawiały, iż niewielki odsetek osób spędzał czas z rodziną w restauracjach. Wzrost zamożności społeczeństwa, nowe wzorce kulturowe implementowane z cywilizacji zachodnioeuropejskiej zmieniły styl życia Polaków. Tylko niewielka część respondentów w latach 80. XX w. deklarowała spędzanie wolnego czasu z rodziną w restauracji. Wzrost tego rodzaju aktywności towarzyskiej rozpoczął się od połowy lat 90., bowiem pod koniec lat 80. XX wieku jedynie 22% respondentów deklarowało ten sposób spędzanie wolnego czasu. W latach 90. było to już 30%, a od wejścia do Unii Europejskiej udział respondentów w ten sposób spędzający czas wolny wzrósł do 60% (2015 r.). Równocześnie wskazać należy, iż tradycyjnie „urządzanie przyjęcia dla grona przyjaciół, znajomych”¹⁹ deklarowane jest na wysokim poziomie. Pod koniec lat 80. XX w. (w okresie gospodarki planowanej i kłopotów z aprowizacją gospodarstw domowych) odsetek respondentów organizujących przyjęcia był w granicach 65% (rysunek 4). W okresie „przełomu politycznego” lat 90. nastąpił 10% spadek, odpowiedzi respondentów dotyczący „przyjęć dla grona przyjaciół i znajomych”. Obecnie 75% respondentów deklaruje organizację takich uroczystości. W latach 80. przyjęcia głównie organizowano w domu, obecnie najczęściej w lokalach, co związane jest z szeroką ofertą gastronomiczną (restauracje, domy weselne itp.). Nową obserwowaną przez CBOS kategorią są „wyjazdy z rodziną na wypoczynek”. Wspólny wyjazd deklaruje coraz większa grupa osób badanych. W latach 2006-2015 było to 11% (rysunek 4).

¹⁹ Dla tych wszystkich, którzy żyli w latach 80. XX w. jasne jest że „urządzanie przyjęcia dla grona przyjaciół, znajomych” odnosiło się do organizacji przyjęć w domu, choć już w latach 90. tak sformułowane pytanie nie jest jednoznaczne. O domowym posobnie organizowania przyjęć świadczy równocześnie zadawane pytanie (będące niejako w opozycji) o „pójście z rodziną do restauracji”.

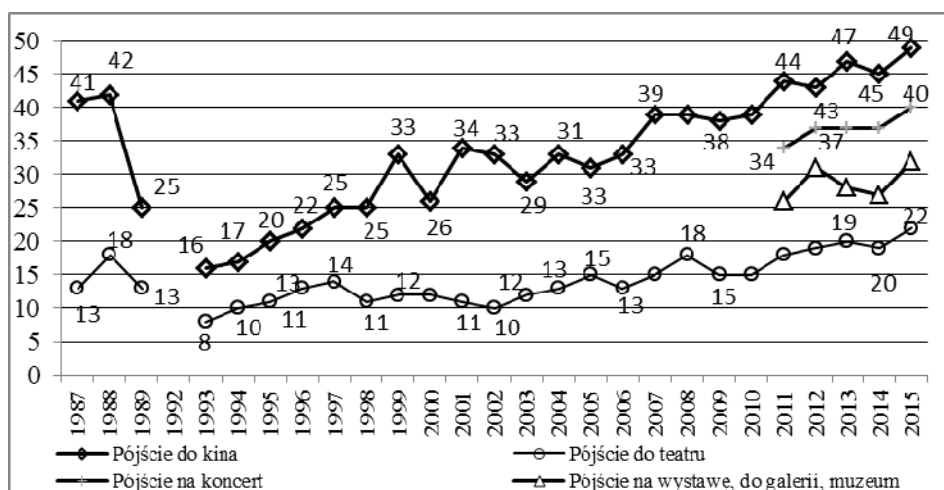
Rysunek 4. Kontakty towarzyskie z przyjaciółmi i znajomymi w latach 1987-2015



Źródło: Aktywności i doświadczenia w 2015 roku, Komunikat z badań CBOS, nr 30/2016.

Z wyników badań CBOS wnioskować można także zmiany w stylu życia odnoszące się do partycypacji w życiu kulturalnym Polaków. Dostrzec można wzrost aktywności kulturalnej, szczególnie po wejściu do Unii Europejskiej. Większy udział w życiu kulturalnym odnosi się do aktywnego uczestnictwa w różnych wymiarach kultury to jest: projekcjach kinowych, spektaklach teatralnych, koncertach i imprezach sportowych (rysunek 4) oraz pasywnej partycypacji takiej jak „korzystanie z Internetu w celach niezawodowych” w której uczestniczyło w 2007 roku 40,5% respondentów, a 2015 66% (rysunek 5). Na równie wysokim poziomie utrzymuje się „czytanie książki dla przyjemności”, którą czyta 63% respondentów.

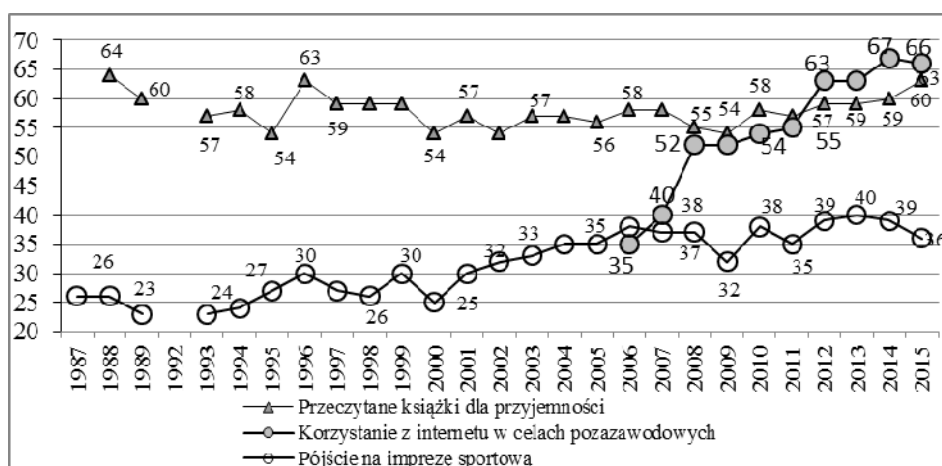
Rysunek 5. Wymiary życia kulturalnego Polaków – udział w wybranych imprezach kulturalnych w latach 1987-2015



Źródło: Aktywności i doświadczenia w 2015 roku, Komunikat z badań CBOS, nr 30/2016.

Inną grupą aktywności „kulturalnych” było: „czytanie książki dla przyjemności”, „korzystanie z Internetu w celach poza zawodowych” oraz „pójście na imprezę sportową”. „Czytanie książek” utrzymywało się na wysokim poziomie, nigdy bowiem nie zmniejszyło się poniżej 50%²⁰ (rysunek 6), a równocześnie od wstąpienia do UE, i promocji czytelnictwa (akcja „Cała Polska Czyta Dzieciom” – promocja czytania książek dzieciom) utrzymywało się na poziomie 54-63%. Inną formą aktywności był udział w imprezie sportowej. Ta forma aktywności cieszy się stabilizowanym zainteresowaniem 34-40% respondentów (rysunek 6).

Rysunek 6. Wymiary życia kulturalnego Polaków – przeczytane książki, korzystanie z Internetu w celach pozazawodowych, udział w imprezie sportowej - w latach 1987-2015



Źródło: Aktywności i doświadczenia w 2015 roku, Komunikat z badań CBOS, nr 30/2016.

Dobroczynność Polaków

Istotą dobroczynności w tradycji kultury judo-chrześcijańskiej było przeznaczanie części dochodów na wsparcie ubogich. W średniowiecznej Europie działalność dobroczynną prowadziły głównie osoby „dobrze urodzone” oraz instytucje kościoła: zakony, parafie, bractwa miłosierdzia i fundacje szpitalne, zajmujące się rozdawnictwem i jałmużną²¹. Cechą charakterystyczną średniowiecznych gmin chrześcijańskich było wspieranie ubogich rozumiane jako wyraz miłosierdzia okazywanego bliźnim. Istotą bowiem dobroczynności było czynienie dobra i możliwość „przybliżenia się do zbawienia”. Od czasów renesansu, a później oświecenia zaczęto postrzegać ubóstwo jako „zło” zagrażające istnieniu porządku społecznemu²². Ciężar dobroczynności zaczął być

²⁰ D. Michalak, I. Koryś, J. Kopeć, Raport. Stan czytelnictwa w Polsce w 2015 roku, wyd. Biblioteka Narodowa, Warszawa 2016, s. 8 i dalsze.

²¹ B. Geremek, Litość i szubienica. Dzieje nędzy i miłosierdzia, Wyd. Czytelnik, Warszawa 1989, s. 23 i dalsze.

²² J. Duda, Miłosierdzie i gospodarka – od gór pobożnych do wspólnego ratowania się w nieszczęściu, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, 2013, vol. 16, s. 201-213.

przenoszony na instytucje publiczne, społeczne i indywidualnych obywateli. W każdym społeczeństwie podejmowane są działania dobroczynne, które można odnieść do:

- podmiotów gospodarujących, a w szczególności przedsiębiorstw, które podejmują się działalności o charakterze społecznym postrzeganych jako marketing społeczny lub Corporate Social Responsibility²³ (CSR),
- organizacji pozarządowych, które realizują swoje cele zgodnie ze przyjętym statutem, wyręczając w tym względzie władze samorządowe i władze centralne,
- indywidualnych osób, które angażują się w działalność społeczną, charytatywną, dobroczynną (pasywną) i wolontariat (aktywną), przynosząc satysfakcję i szczęście.

Badania²⁴ wskazują, iż najbardziej szczodrymi darczyńcami są osoby relatywnie zamożne, charakteryzujące się: wyższym wykształceniem, mieszkające w dużym mieście, zajmujące wysokie stanowisko społeczne raz zazwyczaj prowadzące własną działalność gospodarczą. Natomiast osoby bez wykształcenia, pochodzące z małego miasta lub wsi są najmniej skłonne do dobroczynności. Badania wskazują, że Polacy są na wczesnym etapie uczenia się dobroczynności, w stosunku do społeczeństw zachodnich. Obserwując wyniki CBOS wskazać należy, że wzrost zamożności społeczeństwa sprawił, iż wrażliwsi jesteśmy na sytuację materialną innych. Dobroczynność postrzegana być może jako:

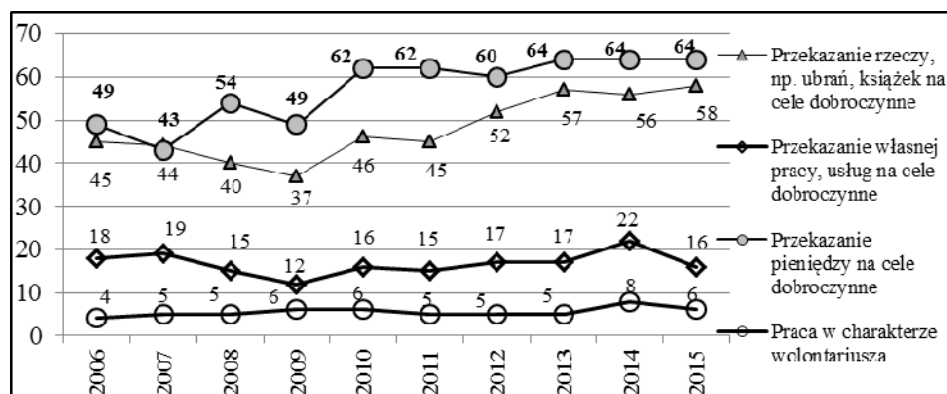
- postawa aktywna wyrażająca się partycypacją w organizowaniu działań charytatywnych, czy też filantropijnych oraz
- postawą pasywną jednostki, gdy przekazuje ona jedynie pieniądze na ważny cel społeczny.

Z badań prowadzonych przez CBOS wynika, że dominującym sposobem wsparcia było „przekazanie pieniędzy na cele dobroczynne”. Tą formę dobroczynności wybrało w latach 2006-2015 odpowiednio 43 i 64% respondentów. Drugą formą aktywności było „przekazanie rzeczy, np. ubrań, książek na cele dobroczynne”, a następnie „przekazanie własnej pracy, usług na cele dobroczynne” – w latach 2006-2015 odpowiednio 12-22% odpowiedzi. (rysunek 7).

²³ A. Mazurkiewicz-Pizło, W. Pizło, Social marketing - a concept of marketing management. Marketing Science and Inspirations 2016, nr 1, s. 35-42 oraz E. Stawicka, Corporate social responsibility as an expression of organization culture, [w:] Creating competitiveness of Polish and Ukrainian rural areas / Krystyna Krzyżanowska (ed.). - Warsaw : Warsaw University of Life Sciences Press, 2013. - S. 105-114

²⁴ K. Kietlińska, Aktywność dobroczynna Polaków w badaniach, [w:] T. Famulska, A. Walasik (red.) Finanse w niestabilnym otoczeniu – dylematy i wyzwania. Finanse publiczne, wyd UE w Katowicach, Katowice 2012, s. 90-91.

Rysunek 7. Dobroczynność Polaków latach 2006-2015

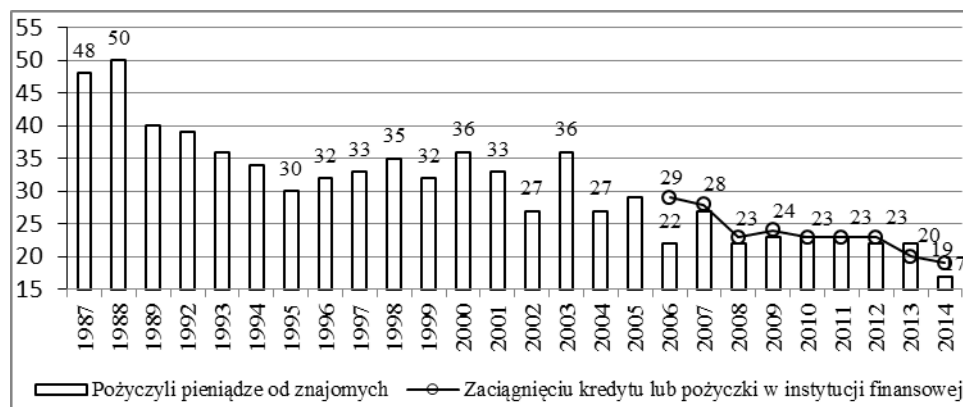


Źródło: Aktywności i doświadczenia w 2015 roku, Komunikat z badań CBOS, nr 30/2016.

Gospodarowanie pieniędzmi

Konieczność pożyczania pieniędzy jest pochodną umiejętności gospodarowania środkami finansowymi w gospodarstwie domowym i stanowi ważną umiejętność zależną między innymi od wiedzy i wykształcenia członków gospodarstwa domowego. W analizowanym okresie, a mamy tu dwa odmienne byty społeczno-ekonomiczne, schyłek gospodarki nakazowo-rozdziałowej i początki gospodarki rynkowej. Pod koniec lat 80. XX w. dominowały pożyczki od znajomych. Brak instytucji finansowych ułatwiających zaciąganie kredytów, a równocześnie na początku lat 90. XX w. hiperinflacja skłaniała do pożyczania w głównej mierze małych sum pieniędzy od rodziny i znajomych. Od 1989 roku udział osób pożyczających od znajomych zmniejszał się osiągając minimum w 1995 roku, by spaść poniżej 20 % w 2014 r (rysunek 8). Wzrost zapotrzebowania na większe sumy pieniężne, zaspokajające np. potrzeby mieszkaniowe: domy i mieszkania. Głód mieszkaniowy, i relatywna łatwość zaciągania zobowiązań finansowych sprawiła, że w 2006 roku 29% respondentów „zaciągnęło kredyt lub pożyczkę finansową”. Pogorszenie się koniunktury gospodarczej w okresie kryzysu oraz kosztów obsługi zobowiązań sprawiło, iż w 2014 roku (rysunek 8) jedynie 17% respondentów korzystało z instytucji finansowych przy „zaciąganiu kredytu lub pożyczki w instytucji finansowej”.

Rysunek 8. Finanse i kredyty – pożyczki pieniędzy od znajomych, zaciąganie kredytu pożyczek w instytucjach finansowych 1987-2014



Źródło: Aktywności i doświadczenia w 2015 roku, Komunikat z badań CBOS, nr 30/2016.

Podsumowanie i wnioski

Obserwacja stylu życia stanowi istotny obszar poszukiwań, w trakcie którego naukowcy pragną zdiagnozować zarówno kierunki jak i dynamikę zmian sposobu funkcjonowania społeczeństwa. Czynniki determinującymi to w jaki sposób żyjemy są instytucje życia społecznego oraz nasze nawyki i postawy. Zmiany stylu życia, a w szczególności stylu konsumpcji dokonują się w sposób ciągły. Nie dostrzegamy zmian na bieżąco, dopiero spojrzenie w przeszłość, z dzisiejszej perspektywy daje podstawy oceny zachodzących przemian. „Styl życia” jest jednym z ważniejszych pojęć wykorzystywanych w naukach społecznych, a w szczególności w naukach ekonomicznych. Stanowi on wyraz relacji wobec świata i wobec innych, a jego emanacją jest to co jednostki czują, w jaki sposób członkowie gospodarstw domowych postępują w relacjach społecznych i jak działają w sferze ekonomicznej. Przyjęcie określonego stylu życia staje się w pełni możliwe, gdy jednostka ma możliwość wyboru. Wielkość, struktura i jakość konsumpcji, wyraża przyjęty, świadomie lub nie świadomie styl życia, którego ucieleśnieniem jest aranżacja przestrzeni, sposób spędzania wolnego czasu oraz uczestnictwo w różnych wymiarach życia kulturalnego – koncertach, wystawach, festynach i wydarzeniach sportowych. Obserwacja wyników badań skłaniać może do sformułowania następujących uogólnień dotyczących stylu życia:

- wzrastała liczba Polaków szczęśliwych, których spotkało „*jakiś szczęście*” w danym roku, a równocześnie wzrasta poczucie bezpieczeństwa w relacjach społecznych (na ulicy, w urzędzie itp.);
- wzrost zamożności społeczeństwa, przyczynia się wzrostu partycypacji w różnych wydarzeniach kulturalnych, konsumpcji oraz wzrostu liczby gospodarstw domowych wypoczywających poza domem,;
- wzrasta aktywność charytatywna Polaków, której konsekwencją będzie wzrost oczekiwań wobec biznesu i jego działań CSR. Dominującym sposobem

wsparcia na cele dobroczynne jest „przekazanie pieniędzy” (I miejsce) a następnie „przekazanie rzeczy, np. ubrań, książek” (II miejsce).

- Zmniejszył się odsetek osób zaciągających zobowiązania finansowe w „instytucjach finansowych”.

Bibliografia

- Aktywności i doświadczenia w 2015 roku, Komunikat z badań nr 30/2016.
- Antonides G., van Raaij W.F., Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 385 i dalsze.
- Becker G.S., Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich, wyd., PWN, Warszawa 1990, s. passim.
- Böcker F., Kształtowanie preferencji wobec towarów trwałego użytku w rodzinie [w:] Zachowanie konsumenta. Koncepcje i badania europejskie, pod red. nauk. M. Lambkin, G. Foxall, F. van Raaij, B. Heilbrunn, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 284.
- Duda J., Miłosierdzie i gospodarka – od gór pobożnych do wspólnego ratowania się w nieszczęściu, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 2013, vol. 16, s. 201-213.
- Geremek B., Litość i szubienica. Dzieje nędzy i miłosierdzia, Wyd. Czytelnik, Warszawa 1989, s. 23 i dalsze.
- Jacyno M., Style życia, [w:] Współczesne społeczeństwo polskie, pod red. A. Giza, M. Sikorska, wyd. PWN, Warszawa 2012, s. 274.
- Kietlińska K., Aktywność dobroczynna Polaków w badaniach, [w:] T. Famulska, A. Walasik (red.) *Finanse w niestabilnym otoczeniu – dylematy i wyzwania. Finanse publiczne*, wyd. UE w Katowicach, Katowice 2012, s. 90-91.
- Kusterka M., Jakość życia w aspekcie wybranych wskaźników ekorozwoju, w: *Jakość życia w perspektywie nauk humanistycznych, ekonomicznych i ekologii*, red. J. Tomczyk-Tolkacz, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra, 2003, s. 190-197.
- Mazurkiewicz A., Pizło W., Podstawy marketingu, wyd. PWSBiA, Warszawa 2009, s. passim.
- Mazurkiewicz-Pizło A., Jakość życia wiejskich gospodarstw domowych w województwie mazowieckim - ujęcie społeczno-ekonomiczne, [w:] *Rynek pracy na obszarach wiejskich Mazowsza – perspektywa gender*, pod red. Sawicka, Wyd. SGGW, 2013, s. 131-163.
- Mazurkiewicz-Pizło A., Pizło W., Social marketing - a concept of marketing management. *Marketing Science and Inspirations* 2016, nr 1, s. 35-42.
- Michalak D., Koryś I., Kopeć J., Raport. Stan czytelnictwa w Polsce w 2015 roku, wyd. Biblioteka Narodowa, Warszawa 2016, s. 8 i dalsze.
- Pizło W., Przedsiębiorstwo w społeczeństwie informacyjnym w świetle teorii ekonomii instytucjonalnej, wyd. SGGW, Warszawa 2009, s. 75-93.
- Schuller B-J., Living Standard Vs Life Quality by Dariusz Korelski – A Comment, *Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia* 7 (1), 2008, s. 141-145.
- Siciński A., Styl życia, kultura, wybór, wyd. IFIS PAN, Warszawa 2002, s. 22-23.
- Stawicka E., Corporate social responsibility as an expression of organization culture, W: *Creating competitiveness of Polish and Ukrainian rural areas*, K. Krzyżanowska (ed.). - Warsaw : Warsaw University of Life Sciences Press, 2013, s. 105-114
- Szczepański J., Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologicznej teorii konsumpcji, PWE, Warszawa 1981, s. 155.
- Tarczydło B., Konsument digitalny i jego zachowania. Przegląd badań, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 45 (1/2016), s. 14-21.
- Zborowski A., Dej M., Gorczyca K., Ocena jakości życia w wymiarze obiektywnym i subiektywnym w zdegradowanych dzielnicach śródmiejskich i w strefie wielkich osiedli mieszkaniowych w wybranych miastach Polski, w: Zborowski A. (red.), *Demograficzne i społeczne uwarunkowania rewitalizacji miast w Polsce*, IRM, Kraków 2009.

Summary

The aim of the article is to diagnose and evaluate the lifestyle of Polish society. CBOS research results from 1987 to 2015 have been used in the article. According to CBOS research, the main characteristics of Poles' lifestyles are: happiness, personal security, cultural participation, spending time with family and friends, charity and ways of managing Raise money). The essence of "lifestyle" is presented as a conceptual category used in both economic and social sciences. As a result of the observation, it was stated that Observation of research results may lead to formulation of the following lifestyle conclusions: the number of Poles who have been lucky to feel safe increases (at least since 2004). Poles are richer, therefore the percentage of people spending time with family in restaurants increases - 60% of Poles are entering the European Union and cultural activity is increasing (in film screenings, concerts and exhibitions). The use of the Internet for "off-professional purposes" and the percentage of people reading books for pleasure are growing. Apart from these changes in the way of life of Poles, the dominant way to support charity was to "donate money" (1st place) and then "donate things like clothes, books (2nd place), as well as a decrease in the proportion of people taking financial commitments in "financial institutions".

Key words: economic behavior, security, happiness, Polish society, lifestyle

Informacja o autorach:

Dr hab. inż. Wojciech Pizło, prof. SGGW

Katedra Polityki Europejskich i Marketingu

WNE SGGW w Warszawie

e-mail: wojciech_pizlo@sggw.pl

Dr inż. Anna Mazurkiewicz-Pizło

Katedra Zarządzania i Ekonomii

WTiR AWF w Warszawie

Zenon Pokojski
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

Uwarunkowania zarządzania wartością przedsiębiorstwa - kontekst Grupy Azoty Puławy

ENVIRONMENT OF ENTERPRISE VALUE MANAGEMENT– BASED ON AZOTY PULAWY GROUP CASE

W niniejszym artykule zaprezentowano uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem w budowaniu jego wartości. Wskazano na dwa dominujące nurty w zarządzaniu. Jeden oparty na budowaniu wartości dla właścicieli, drugi koncentrujący się na budowaniu wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest wskazanie na przykładzie Grupy Azoty Puławy, że w dłuższym horyzoncie czasu budowa wartości przedsiębiorstwa dla podstawowych interesariuszy służy podnoszeniu wartości dla jego właścicieli. Analizę dokonano w oparciu o przegląd literatury nauk o zarządzaniu oraz obserwację uczestniczącą autora jako wiceprezesa zarządu GA Puławy.

Słowa kluczowe: zarządzanie wartością, wartość dla interesariuszy, wartość klienta, wartość wspólna, goodwill.

Wprowadzenie

Współczesne teorie zarządzania coraz szerzej podejmują problematykę celu funkcjonowania przedsiębiorstwa w kategoriach dynamicznego i długotrwałego wzrostu jego wartości. Takiemu postrzeganiu celu przeciwstawia się krótkookresową orientację przedsiębiorstwa zdominowaną oczekiwaniem maksymalizacji zysku. Pojawiło się nawet pejoratywne określenie tego rodzaju działalności „kapitalizm kwartalny” (ang. *quarterly capitalism*)¹. Barton i Wiseman twierdzą, że długookresowe intencje jeszcze przegrywają z krótkookresową aktywnością w zarządzaniu². Te dwa odmienne podejścia do celu funkcjonowania przedsiębiorstwa prowadzą do wyróżnienia koncepcji zarządzania opartej na budowaniu wartości dla właścicieli (ang. *shareholder value*) i drugiej, opartej na budowaniu wartości dla interesariuszy (ang. *stakeholders value*)³. Obie koncepcje zarządzania współistnieją obecnie w gospodarce wolnorynkowej, bowiem istnieją inwestorzy – gracze, maksymalizujący zysk w krótkim okresie czasu,

¹ <http://www.businessinsider.com/hillary-clinton-quarterly-capitalism-2016> oraz wypowiedź prof. Hausnera w Sopocie na Europejskim Forum Nowych Idei w 2016 roku, <http://www.polskieradio.pl>. (4marca 2017)

² D. Barton, M. Wiseman, Perspectives on the long term, “McKinsey Quarterly” No. 1, 99-107.

³ Mianem interesariuszy w teorii zarządzania określa się te „podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności”. Innymi słowy są to osoby i instytucje będące otoczeniem przedsiębiorstwa, wchodzące z nim w bezpośrednie lub pośrednie relacje. Szerzej na ten temat: M. Marcinkowska, Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, Nr. 639, s. 855-869.

akceptujący wysokie ryzyko oraz inwestorzy długoterminowi, oczekujący stabilnego, stałego wzrostu wartości powyżej stopy zwrotu z bardziej bezpiecznych lokat kapitałowych. Akceptują podział wypracowanej wartości pomiędzy innych interesariuszy przedsiębiorstwa, bo stwarza to warunki dla stabilnego rozwoju biznesu w długim okresie czasu.

Dla rozwoju koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa bardzo duże znaczenia miały cztery rozwijające się nurty myślowe opisujące zarządzanie w biznesie w warunkach gospodarki rynkowej⁴:

- wzrost znaczenia wartości niematerialnych w procesie budowania wartości przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim kapitału intelektualnego;
- zarządzanie oparte na wynikach procesów, wychodzące poza kategorie finansowe;
- rozwój koncepcji zarządzania wartością klienta;
- ewolucja idei społecznej odpowiedzialności biznesu w kierunku tworzenia tzw. „wartości wspólnej” (*ang. shared value*)⁵ dla swoich interesariuszy.

Celem artykułu jest wskazanie na przykładzie Grupy Azoty Puławy, że w dłuższym horyzoncie czasu budowa wartości przedsiębiorstwa dla podstawowych interesariuszy służy podnoszeniu wartości dla jego właścicieli.

Wartości niematerialne w procesie budowy wartości przedsiębiorstwa

Wzrost wartości interesuje wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa. Ogranicza w długim okresie czasu naturalną sprzeczność interesów między inwestorami/właścicielami a pracownikami. Obie strony są zainteresowane wzrostem wartości przedsiębiorstwa, które daje atrakcyjne dochody z zaangażowanego kapitału, ale również tworzy stabilne miejsce pracy, gdzie ceni się wartość wiedzy i umiejętności pracowników. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa wymaga zatem dobrego rozpoznania zasobów firmy, w tym przede wszystkim zasobów niematerialnych, których nie obejmuje bilans czy rachunek wyników.

W budowaniu wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy w długim horyzoncie czasu wartości niematerialne mają dzisiaj zasadnicze znaczenie. Świadczy o tym wskaźnik wartości rynkowej w relacji do wartości księgowej, często określany angielskim terminem *goodwill*. Oczywiście wskaźnik ten dotyczy spółek notowanych na giełdach papierów wartościowych. Wartość wspomnianego wskaźnika i jego udział w wartości firmy systematycznie rośnie. Problem w tym, że to pojęcie obejmuje wiele trudno mierzalnych elementów składowych, a w gruncie rzeczy decyduje o dynamice zmian wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

⁴ A. Szablewski, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – logika i prawidłowości, eFinanse – finansowy kwartalnik internetowy, SGH, Warszawa 2012.

⁵ M. E. Porter, M. R. Kramer: Creating Shared Value, “Harvard Business Review”, Jan-Feb 2011.

Tabela 1. Wartość rynkowa a wartość księgowa wybranych firm z 10 najbardziej wartościowych firm świata (w mld USD)

Spółki	Wartość rynkowa	Wartość księgowa	Goodwill	Goodwill/ wartość rynkowa
GENERAL ELECTRIC	305	98	207	68%
MICROSOFT	420	92	328	78%
COCA-COLA	183	26	157	86%
IBM	170	13	157	92%
INTEL	159	61	98	62%
TOYOTA	39	17	22	56%

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane Trading Economics - stan na 30 września 2015

We wszystkich wymienionych w tabeli 1 spółkach, spośród najbardziej wartościowych firm świata, wartość goodwill przekracza wartość księgową spółki. Dzisiejsza rachunkowość zatem w stosunkowo małym stopniu odzwierciedla rynkową wartość firmy. Rachunek wyników czy bilans nie obejmuje wielu składowych tworzących wartość przedsiębiorstwa. Należą do nich aktywa niematerialne, takie jak: reputacja, wiarygodność, lojalność klientów, kanały dystrybucji, zdolność pozyskiwania nowych rynków, wiedza, innowacje itp. Rośnie znaczenie pozamaterialnych determinant budowy wartości, takich jak: kapitał intelektualny na który składają się kapitały: ludzki, organizacyjny i relacyjny, często zwany klienckim, a także kultura organizacyjna zorientowana na innowacyjność czy zdolność kreowania wartości wspólnej interesariuszy. To one w chwili obecnej determinują dynamikę zmian wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu.

Ponieważ duża część wartości przedsiębiorstwa „ukryta” jest w wartościach pozamaterialnych, mieszczących się w pojęciu goodwill coraz więcej firm, niezależnie od sprawozdań finansowych przygotowuje dodatkowe raporty opisujące owe wartości niematerialne. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie w 2009 roku przygotowała koncepcję projektu „Respect Index”⁶, który ma na celu wyłonienie spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony. W procesie oceny przyjmowane są kryteria z kategorii środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w oparciu o wiedzę czerpaną wyłącznie w oparciu tradycyjne miary rachunkowości nie będzie ani skuteczne ani efektywne. Wiedzą o tym menedżerowie, stąd też zaczęli poszukiwać narzędzi służących wycenie tych ukrytych aktywów. Rich Karlgaard, redaktor „Forbes ASAP” podkreślił znaczenie tego problemu, i w swojej notatce z 1993 r. pisał m.in: „Wiedza człowieka i zasoby intelektualne są obecnie najbardziej wartościowymi aktywami każdej spółki. (...) kompletnie brakuje miar i wskaźników niezbędnych do wyceny tych nowych źródeł wartości”⁷.

Prawdziwy przełom w badaniach nad kapitałem intelektualnym nastąpił w maju 1995 roku, gdy Skandia, po kilku latach wewnętrznych pionierskich prac, wydała pierwszy w świecie publiczny raport roczny dotyczący kapitału intelektualnego,

⁶ http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projektu (7 marca 2017)

⁷ Rest in Peace, Book Value, „Forbes ASAP”, 25 października 1993 r., s. 9.

stanowiący dodatek do raportu finansowego. Roczny raport, dotyczący kapitału intelektualnego Skandii, był punktem zwrotnym w historii standaryzacji modelu kapitału intelektualnego. W ciągu zaledwie kilku lat kapitał intelektualny przebył drogę od idei do funkcjonującego modelu⁸.

Jego znaczenie jest szczególnie widoczne w procesach fuzji i przejęć firm. Transakcje kupna – sprzedaży firm znacznie odbiegają od wartości księgowej. Dużą część tej różnicy stanowi wartość silnej i lojalnej bazy klientów, a zatem kapitał kliencki, często zwany kapitałem relacyjnym. On również jest „ukryty” w zapisie księgowym – „wartość firmy” (goodwill). Już dzisiaj przy wycenie spółek aktywa materialne mają dużo mniejsze znaczenie od składników pozamaterialnych w wycenie wartości rynkowej firm, resztę wartości stanowią czynniki niematerialne. Jeszcze 30 lat temu proporcje te były odwrócone.

Zarządzanie oparte na wynikach

Koncentracja na działaniach i ich rezultatach nie jest w zarządzaniu metodą nową. Już w XVI wieku rozwinęli ją niezależnie od siebie Jan Kalwin i Ignacy Loyola, następnie zaś przekazali swoim zwolennikom. Oto dlatego stworzone przez nich organizacje – kościół ewangelicko-reformowany i zakon jezuitów – w tym okresie zdominowały Europę⁹.

Orientacja na rezultaty działania jest bardzo popularna w zarządzaniu. Pod koniec lat sześćdziesiątych przygotowano na potrzeby USAID (United States Agency of International Development) narzędzie zarządzania programami/projektami o nazwie matryca logiczna¹⁰. Obecnie jest standardem stosowanym w wielu programach Unii Europejskiej w fazach: przygotowania projektów, ich monitorowania i oceny (dotyczy to zwłaszcza programów pomocy zewnętrznej UE)¹¹. Matryca odzwierciedla związek przyczynowo - skutkowy pomiędzy różnymi poziomami celów, wskazuje jak weryfikować, czy cele te zostały osiągnięte oraz określa, jakie założenia poza obszarem kontrolowanym przez projekt mogą wpłynąć na jego udane zakończenie. Bardzo przydatne narzędzie w wyznaczaniu logiki realizacji projektu.

Owo zarządzanie, oparte na wynikach, szczególnego znaczenia nabiera w koncepcji strategicznej karty wyników, którą po raz pierwszy Robert Norton i David Kaplan opisali na łamach Harvard Business Review w 1992 roku¹².

W strategicznej karcie wyników zachowane są tradycyjne mierniki finansowe, które informują o zdarzeniach przeszłych, ale zawiera ona również mierniki, które pozwalają monitorować to, co wpływa na wyniki w przyszłości. Cele i mierniki analizowane w karcie wyników wynikają bowiem z wizji i strategii organizacji, a zatem

⁸ L. Edvinsson, M. S. Malone, Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa 2001.

⁹ C. Lowney, Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat, tłum. Ł. Malczak, WAM, Kraków 2012 oraz K. Kietliński, Zarządzanie samym sobą w czasie w świetle reguł zakonnych: św. Benedykta, św. Augustyna, św. Franciszka i św. Ignacego Loyoli, [w:] J. K. Solarz, M. Lisowski, (red.), Ryzyko w społeczeństwie i gospodarce, Zeszyty Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Warszawa 2015, s. 368.

¹⁰ <http://dobrezarządzanie.hb.pl> (7 marca 2017)

¹¹ https://www.governica.com/Matryca_logiczna oraz <http://uniaeuropejska.org/fundusze-ue-w-praktyce-logika-projektowa-cz-i/> (7 marca 2017)

¹² R. S. Kaplan and D. P. Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February) 1992, s. 71-79.

obejmuje wartości pozamaterialne. Rozpatrzono je z czterech punktów widzenia istotnych przy analizie efektywności współczesnej organizacji: z perspektywy finansowej, perspektywy klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju¹³.

W karcie wyników wykorzystuje się mierniki finansowe i niefinansowe, nie mniej jednak do tych drugich przywiązuje się znacznie większą wagę, bowiem lepiej informują o przyszłej sytuacji firmy. Dobrze skonstruowana karta powinna zapewniać odpowiednią równowagę pomiędzy wskaźnikami rejestrującymi przeszłość (wskaźniki finansowe) i wskaźnikami obejmującymi kluczowe czynniki przyszłego sukcesu (wskaźniki niefinansowe)¹⁴. Strategiczna karta wyników jest bardzo popularnym narzędziem zarządzania, szczególnie w zakresie wdrażania strategii przedsiębiorstwa.

Rozwój koncepcji zarządzania wartością klienta

Peter Drucker mawiał: „Jest tylko jedna prawidłowa definicja celu firmy: stworzyć klienta”¹⁵. Rozumiał, że o wartości przedsiębiorstwa decyduje wartość ich klientów. Istota zarządzania wartością przedsiębiorstwa polega na tym, że oferujemy wartość dla klienta, dzięki czemu pozyskujemy wartość dodatkową dla firmy i możemy zapewnić w ten sposób wartość dla akcjonariusza. Nie można stworzyć wartości dla organizacji, nie tworząc wartości dla klientów, a jednocześnie nie można stworzyć wartości dla klientów bez ich udziału. W tej koncepcji klient nie jest już tylko obiektem oddziaływania, ale również aktorem, grającym swoją rolę w pełni świadomie i dobrowolnie.

Biznes dostrzegł potencjał w budowaniu wartości przedsiębiorstwa przez zarządzanie wartością klienta. Wsparciem dla tego rodzaju zarządzania jest tzw. marketing relacji polegający na budowaniu długotrwałych, korzystnych relacji przedsiębiorstwa ze swoimi klientami. Pojawiło się również pojęcie kapitału relacyjnego, czasem zwanego kapitałem klienckim jako elementu kapitału intelektualnego oszacowującego wartość tych relacji dla firmy¹⁶. O wartości i znaczeniu tego kapitału można przekonać się w procesach fuzji i przejęć czy restrukturyzacji firmy. Potwierdza to Saint-Onge dowodząc, że „...kontakty banku z jego klientami mają wartość, za którą potencjalny nabywca musiałby zapłacić”¹⁷.

W zarządzaniu wartością klienta wiele zależy od tego czy firma buduje wartość klientów czy też wartość dla klientów¹⁸. Skuteczność strategii wzrostu wartości dla klientów zdeterminowane są dokładnością rozpoznania oczekiwań i generowanych wartości dla określonych grup klientów¹⁹. Rosnące możliwości komunikacji i wymiany opinii pomiędzy klientami sprawiają, że rośnie ich siła wpływu. Klient jest wówczas

¹³ R. S. Kaplan and D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

¹⁴ Francuski Instytut Gospodarki, *Balanced Scorecard, Zarządzanie w oparciu o kartę wyników*, Warszawa 2004, s. 19.

¹⁵ P. Drucker, *Sztuka zarządzania według Petera Druckera*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2009, s. 39.

¹⁶ L. Edvinsson ... *Kapitał intelektualny*, s. 35.

¹⁷ Tamże, s. 34.

¹⁸ Szerzej B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, październik 2006.

¹⁹ P. Tomczyk, *Zarządzanie wartością klienta. Od koncepcji do wyników przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekonomia, finanse, zarządzanie*, K. Poznańska, K. Kraj (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2013, s. 201.

bardziej partnerem tych relacji aniżeli „zdobyczą”, czy tzw. targetem przedsiębiorstwa²⁰. Klienci są w coraz większym stopniu gotowi współtworzyć wartość dla siebie i innych klientów, a jeżeli trzeba, także z pominięciem organizacji. Mając do dyspozycji media społecznościowe o zasięgu globalnym znaczenie i siła oddziaływania klienta na przedsiębiorstwa wciąż rośnie. Zyskali znacznie szybszy i łatwiejszy dostęp do informacji, możliwość konsultacji z ekspertami i doświadczeniami innych klientów, przez co są lepiej poinformowani i przygotowani do podejmowania trafniejszych decyzji²¹. Kotler wskazuje na następujące, nowe możliwości:

- znaczący wzrost siły konsumentów,
- łatwiejsze porównywanie konkurencyjnych ofert (w tym możliwość pozyskiwania i porównywania informacji o produktach bez wychodzenia z domu),
- większą różnorodność produktów i usług,
- ogromną liczbę dostępnych informacji,
- łatwiejsze składanie, pozyskiwanie i negocjowanie zamówień²².

Mamy również do czynienia z nowym zjawiskiem przenoszenia na konsumentów części zadań wykonywanych dotąd przez przedsiębiorstwa. Najczęściej przywoływanym jest tutaj przykład sklepów IKEA, które oferują meble w niewielkich paczkach, aby klienci mogli łatwo przetransportować je do domów i samodzielnie zmontować. Samodzielny transport i montaż pozwala znacznie obniżyć koszty, a przez to cenę zakupu mebli. Klienci współtworzą w ten sposób wartość dla siebie, przejmując zadania realizowane dotąd przez producentów i sprzedawców mebli²³.

Zmianie relacji klient – przedsiębiorstwo musiała towarzyszyć ewolucja procesów zarządczych w przedsiębiorstwach; od skoncentrowanych wcześniej na produktach na rzecz koncentracji na procesach opartych na relacjach z klientem²⁴. Relacje te koncentrują się na poszukiwaniu najlepszych sposobów rozwiązania problemów klientów²⁵.

Klient, jako interesariusz firmy staje się uczestnikiem procesu tworzenia i pomnażania wartości przedsiębiorstwa, procesu w którym firma rozwija się i podnosi szeroko rozumianą wartość, nie tylko w sensie ekonomicznym.

Zarządzanie wartością klientów ma bardzo duże znaczenie dla osiąganych przez przedsiębiorstwo wyników. Docenili to R. S. Kaplan i D. P. Norton - twórcy Strategicznej Karty Wyników, którzy bardzo szeroko spojrzeli na te kategorie, wychodząc poza finansowe postrzeganie tego problemu. W coraz bogatszej literaturze przedmiotu pojawiły się nowe kategorie pojęć opisujących relacje z klientami, takie jak:

²⁰ Omawiając te pojęcia należy zauważyć, że w języku polskim pojęcie klienta oznacza osobę lub organizację dokonującą zakupu produktu lub usługi, czyli podmiot, który płaci. Polski termin „klient” jest zatem równoznaczny z angielskim terminem *customer*; nie można mylić z terminem *consumer*.

²¹ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 1-4.

²² G. Baran, *Marketing współtworzenia wartości z klientem*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Wydanie I, Kraków 2013, s. 68.

²³ Tamże, s. 120

²⁴ Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 60.

²⁵ G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 56.

kapitał klientów, wartość życiowa klienta, rentowność klientów, stopa retencji klientów czy cykl życia klienta²⁶.

Idea wartości wspólnej

W formułowaniu celów funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce wolnorynkowej uformowały się dwa nurty myślenia. Pierwszy odnosi się do wyłącznie do właścicieli, uznając, że ich cele są rozbieżne z celami pozostałych interesariuszy (*stakeholders*). Drugi natomiast wskazuje, że wzrost wartości przedsiębiorstwa może i powinien służyć również innym, zainteresowanym grupom. Podziały te prowadzą do wyróżnienia koncepcji wartości dla właścicieli (*shareholder value*) i wartości dla interesariuszy (*stakeholders value*).

Oczywiście wybór ścieżki rozwoju i przyjęcie odpowiedniej strategii należy do zarządu przedsiębiorstwa, ale należy pamiętać, że jest on powoływany przez właścicieli kapitału, którzy mają swoje oczekiwania.

Wydaje się jednak, że odpowiedzialnego, długoterminowego inwestora powinna interesować stała, stabilna, co najmniej korzystniejsza od obligacji stopa zwrotu zaangażowanego kapitału. Ale nie da się jej osiągnąć bez umiejętnie prowadzonego dialogu ze wszystkimi podstawowymi i drugorzędnymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Inwestorzy tacy akceptują podział wypracowanej wartości pomiędzy innych interesariuszy przedsiębiorstwa, bo stwarza to warunki dla stabilnego rozwoju biznesu w długim okresie czasu.

Michael Porter²⁷ wspólnie z Markiem R. Kramerem²⁸ w 2011 roku opublikowali artykuł w którym zaprezentowali nowe spojrzenie na funkcjonowanie biznesu w ramach kapitalizmu wolnorynkowego. Autorzy skrytykowali optymalizację wyników przedsiębiorstwa w krótkim okresie czasu jako podstawowy cel jego funkcjonowania. W zamian zaproponowali jego przededefiniowanie, uznając, że powinno nim być tworzenie tzw. „wspólnej wartości” (*ang. shared value*)²⁹. Idea tej wartości sprowadza się do wytwarzania wartości ekonomicznej dla przedsiębiorstwa w taki sposób, aby tworzona była równocześnie wartość dla społeczeństwa. Biznes powinien być tak prowadzony, aby nie sprowadzać wszystkiego do zysku, ale brać również pod uwagę konsekwencje społeczne dla otoczenia. Porter i Kramer podkreślają jednak, że proponowana przez nich koncepcja tworzenia wartości wspólnej – (*ang. Creating Shared Value - CSV*) odnosi się przede wszystkim do tych działań, które mają zapewnić przedsiębiorstwu rentowność i konkurencyjność. Pojęcie wartości wspólnej opiera się na założeniu, że tak na rozwój gospodarczy, jak i na postęp społeczny należy patrzeć przez pryzmat wartości. Wartość powinna być natomiast rozumiana jako relacja korzyści do kosztów, a nie jako suma samych korzyści. Zdaniem autorów, w wyniku nadszarpniętego zaufania do biznesu, regulator³⁰ wprowadza na drodze politycznej,

²⁶ Szerzej V. Kumar, Zarządzanie wartością klienta, PWN, Warszawa 2010, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red) Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię, Poltext, Warszawa 2010, T. Doligalski, Zarządzanie wartością klienta. Próba charakterystyki, Marketing i Rynek, 6/2013.

²⁷ Amerykański ekonomista, profesor Harvard Business School, wybitny specjalista od strategii i konkurencyjności biznesu.

²⁸ Współzałożyciel i dyrektor zarządzający FSG, autor wpływowych publikacji dotyczących wspólnej wartości.

²⁹ M. E. Porter, M. R. Kramer: Creating Shared Value, "Harvard Business Review", Jan-Feb 2011.

³⁰ W tym rozumieniu administracja rządowa.

szereg rozwiązań i ograniczeń szkodliwych dla konkurencyjności i wzrostu gospodarczego. Skuteczną receptą na rozwiązanie problemu jest zasada tworzenia wartości ekonomicznej w taki sposób, aby jednocześnie odpowiadać na ważne potrzeby i problemy społeczne. W ten sposób można przywrócić odpowiednie relacje biznesu ze społeczeństwem³¹.

Zarządzanie przedsiębiorstwem polegające na kreowaniu wartości wspólnej wymaga umiejętności zarządzania relacjami z jego interesariuszami. W odniesieniu do poszczególnych grup można przyjąć różne mierniki służące ocenie skuteczności kształtowania owych relacji. Poniżej przykłady dla kilku grup interesariuszy:

- właściciele – wskaźnik stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału w relacji do alternatywnych inwestycji czy lokat;
- członkowie zarządu – wysokość wynagrodzenia w relacji do efektów ekonomicznych zarządzanego przedsiębiorstwa – benchmark branży, apanaże pozafinansowe;
- pracownicy – średnie wynagrodzenie w spółce w relacji do średniego wynagrodzenia w regionie, branży, kraju; dynamika jego wzrostu, pozapłacowe środki motywowania;
- władze centralne, regionalne, lokalne – wielkość płaconych podatków i opłat, wsparcie inicjatyw społecznych, kulturowych, sportowych i innych w regionie;
- klienci – atrybuty produktu (jakość, cena, asortyment, funkcjonalność, dostępność), wizerunek, relacje z klientami;
- wierzyciele – wskaźniki płynności, ratingi itp.;
- społeczności lokalne – wskaźnik zatrudnienia mieszkańców, wsparcie dla inwestycji podnoszących jakość ich życia.

O tworzeniu wspólnej wartości, już nie tylko dla organizacji i klientów, ale i dla innych interesariuszy, pisze także Ramaswamy³². Jego zdaniem współtworzenie wartości oferuje cztery kluczowe korzyści organizacjom i związanym z nimi ludziom.

Tabela 2. Kluczowe korzyści ze współtworzenia wartości

Beneficjenci	Korzyści
Klienci, pracownicy i inni interesariusze	- udział w nowych doświadczeniach współtworzenia wartości - zmniejszenie własnego ryzyka i kosztów
Menedżerowie	- zwiększenie strategicznego kapitału i zwrotu z inwestycji - zmniejszenie ryzyka i obniżenie kosztów działania organizacji

Źródło: G. Baran, Marketing współtworzenia wartości z klientem, Instytut Spraw Publicznych UJ, Wydanie I, Kraków 2013, s. 127.

Warto zauważyć również poglądy, które wskazują, że nie ma sprzeczności pomiędzy osiąganiem celów biznesowych a troską o innych. Prahalad zaprezentował piramidalną strukturę dochodów społeczeństw, formułując określenie „podstawa piramidy” (ang. *The Bottom of the Pyramid*). Podstawę piramidy dochodów stanowią

³¹ M. E. Porter, M. R. Kramer: Creating ..., s. 38.

³² V. Ramaswamy, The Rules of Engagement. Are You Ready for the Co-Creation Movement?, „IESE Insight Magazine”, 2009, No. 2, s. 29-35.

najubożsi, a najbogatsi, w relatywnie małej liczbie, reprezentują jej wierzchołek³³. Mówi: „Po pierwsze, wartość będzie w coraz szerszym zakresie współtworzona z konsumentami – zarówno z bogatymi konsumentami na Zachodzie, jak i biednymi konsumentami Bangladeszu czy w Indiach. Po drugie, żadna pojedyncza firma nie ma wiedzy, kwalifikacji i zasobów, które są potrzebne do współtworzenia wartości z konsumentami. Każda firma musi się nauczyć, jak znaleźć dostęp do zasobów z różnorodnych źródeł. Po trzecie, źródłem innowacji mogą być nowe, wschodzące rynki”³⁴. Podaje się tutaj przykład serwisu dla rolników, wprowadzony w Indiach przez firmę Thomson Reuters. Z serwisu korzysta około 2 milionów rolników, którzy za 5 dolarów kwartalnie uzyskują dostęp do informacji o pogodzie, cenach artykułów rolnych oraz porady agrotechniczne. Wyniki badań wskazują, że ponad 60% użytkowników serwisu znacząco zwiększyło dzięki niemu swoje przychody. Takie usługi pomagają ludziom ubogim w bezpieczny sposób gospodarować pieniędzmi, a także wspomagają właścicieli małych plantacji w uprawie roślin i sprzedaży plonów.

W podobnym kierunku zmierzały propozycje Grupy Azoty Puławy (GAP)³⁵, skierowane do Ministerstwa Rolnictwa Etiopii dotyczące oferty przygotowania analiz rynkowych systemu infrastruktury obsługi gospodarstw rolnych, analiz wody i gleby oraz systemu edukacji rolnej. To w gruncie rzeczy były propozycje budujące wartość przyszłych klientów. Podobne działania miały miejsce w przypadku współpracy firmy URSUS, która wyeksportowała do tego kraju ciągniki, których serwisanci przeszkoleni przez producenta, współpracują nad kolejnymi rozwiązaniami technicznymi obsługi rolnictwa w Etiopii.

Podsumowując ten watek należy zwrócić uwagę, że zaangażowanie w zarządzanie wartością przedsiębiorstwa innych interesariuszy wymaga odpowiedniej dojrzałości, bowiem wiąże się to z przyjęciem wspólnej odpowiedzialności, choćby w sensie etycznym czy moralnym, za losy przedsiębiorstwa.

Wartość wspólna w kontekście działań Grupy Azoty Puławy

Analiza wartości rynkowej największych na świecie spółek wskazuje, że wartość aktywów niematerialnych ma dla ich wartości większe znaczenie niż aktywa materialne. Niestety nie możemy tego powiedzieć o spółkach polskich notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). W branży chemicznej wskaźnik C/WK (wartość rynkowa/wartość księgowa) dla uznanych firm, takich jak: Agrium Inc., Bayer AG czy BASF SE w ostatnich latach znacznie przekracza 2, a to oznacza, że wartość aktywów niematerialnych przekracza wartość aktywów materialnych; mamy zatem do czynienia z wysokim udziałem goodwill. Wartość tego wskaźnika dla firm sektora chemicznego notowanych na GPW w Warszawie na dzień 23 lutego 2017 r. wyniósł 1,63³⁶. Grupa Azoty zanotowała wskaźnik 0,98, a zatem kapitalizacja korporacji była

³³ C. K. Prahalad., V. Ramaswamy., Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami, PWE, Warszawa 2005, s. 4.

³⁴ C. K. Prahalad, M. S. Krishnan, Nowa era innowacji, PWN, Warszawa 2010, s. 9.

³⁵ Grupa Azoty Puławy stanowi grupę kapitałową składającą się z kilkunastu spółek, w której spółka Zakłady Azotowe Puławy jest spółką dominującą z kapitalizacją stanowiącą ok. 90% wartości Grupy. Niektóre sformułowania opracowania mogą dotyczyć wyłącznie Zakładów Azotowych, wówczas użyto pojęcia Spółka.

³⁶ <http://www.stockwatch.pl/Stocks/Sector.aspx?SectorId=18> (24 lutego 2017)

poniżej jej wartości księgowej. Najlepszy jej podmiot - Grupa Azoty Puławy osiągnął wskaźnik 1,20. Czy wobec tego wyniki ekonomiczne Grupy Azoty Puławy tak istotnie odbiegają od notowanych przez znane firmy światowe?

Tabela 3. Podstawowe wskaźniki wybranych spółek giełdowych

Spółki	Marża zysku netto	Wskaźnik rotacji zapasów	Zwrot z zaangażowanego kapitału	Marża EBITDA
YARA	12,63%	91	10,1%	21,8%
DSM	6,72%	99	2,91%	16,7%
BASF	7,54%	74	13,0%	19,4%
AkzoNobel	8,41%	68	11,1%	17,5%
Puławy	11,6%	98	14,7%	17,4%

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane Trading Economics - stan na 30 września 2015 oraz sprawozdanie Grupy Azoty Puławy za 2015 rok.

Już pobieżna analiza kilku wybranych wskaźników wskazuje, że Grupa Azoty Puławy w tym rankingu nie odbiega osiąganymi wskaźnikami efektywnościowymi od liderów w branży. Wydaje się, że wspomniana firma jest jeszcze niedoceniana przez rynek³⁷. Należy zauważyć, że w ciągu 8 lat Grupa podniosła swoją wartość z poziomu 1 101 mln zł (kapitalizacja rynkowa na dzień 2 stycznia 2007 roku) do poziomu 4 874 mln zł na koniec 2015 roku, a więc o prawie 3,8 mld zł. Szczególnie dużą dynamikę wzrostu kapitalizacji, o ponad 2,1 mld zł, tj. o 80% zanotowano w okresie 2013 – 2015. W tym okresie Grupa, niezależnie od osiąganych wyników finansowych, które nie odbiegały od średniej z ostatnich lat, znacznie podniosła wskaźnik C/WK z poziomu 0,98 do 1,26³⁸. Warto zauważyć, że był to również okres intensywnej współpracy z wieloma grupami interesariuszy. Spójrzmy na Grupę Azoty Puławy przez pryzmat tej umiejętności zarządczej.

³⁷ Należy też pamiętać, że Grupa Azoty Puławy ma mały „free float” (ok. 4%), więc wysokość kursu akcji nie musi być reprezentatywna w wycenie walorów Grupy.

³⁸ Dane finansowe pochodzą ze skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Azoty Puławy z lat 2008 - 2016 oraz stron <http://www.bankier.pl/>, <http://www.stockwatch.pl/> i <http://pl.tradingeconomics.com/> (3 marca 2017)

Wykres 1. Notowania giełdowe GA ZAP (2007 -2015 r.)



Źródło: Skonsolidowane sprawozdania finansowe Grupy Azoty Puławy z lat 2008 - 2016 oraz <http://www.bankier.pl> (3 marca).

Właściciele

Podstawowym interesariuszem są inwestorzy – właściciele. Zainteresowani przede wszystkim wielkością dywidendy, wzrostem wartości posiadanych akcji, ale część z nich również odpowiednimi relacjami z innymi interesariuszami, bowiem dobre relacje w dłuższej perspektywie zapewniają wzrost wartości aktywów niematerialnych. W przypadku Grupy Azoty Puławy, taką wrażliwość przejawiał Skarb Państwa i część funduszy inwestycyjnych.

W okresie 2007 – 2015 cena akcji GAP wzrosła z poziomu 57,6 zł na początku tego okresu, do poziomu 255,0 zł na jego koniec. Tak więc inwestorzy zyskali na wartości posiadanych aktywów w omawianym okresie ponad 440%. Grupa wypłaciła w tym czasie ponad 910 mln zł dywidendy³⁹. Wydaje się, że to atrakcyjna stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału inwestorów.

Pracownicy

Kotler dowodził, że „(...) firma powinna mieć obsesję na punkcie swoich klientów i pracowników, bo jeżeli ci nie będą zadowoleni, to firma równie dobrze może zrezygnować z dalszej działalności”⁴⁰. Doceniał zatem wagę dla firmy klientów, ale i ważnego jej interesariusza jakim są pracownicy. W Spółce średnie wynagrodzenie bez wypłat z zysku za 2014 rok wyniosło 5 474 zł, przy średnim wynagrodzeniu na Lubelszczyźnie w sektorze przedsiębiorstw w wysokości 3 426 zł. Wynagrodzenia w okresie 2013 – 2015 wzrosły w Spółce o ponad 22%. Płaca minimalna w Spółce za 2015 rok wyniosła 2 746 zł, podczas gdy w Polsce wynosiła 1 750 zł. Zatem stosunek płacy minimalnej w spółce do płacy minimalnej w Polsce - 1,57. Grupa Azoty Puławy otrzymała w 2015 roku tytuł „TOP Pracodawcy Polski Wschodniej”.

W Grupie Azoty Puławy podejmowano wiele inicjatyw podnoszących wartość wspólną w rozumieniu Portera i Kramera. Jedną z nich było przeprowadzenie pierwszej

³⁹ <http://www.pulawy.com/199-dywidenda> (9 marca 2017)

⁴⁰ Ph. Kotler, *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, PWE, Warszawa 2005, s. 33.

edycji Wolontariatu Pracowniczego. Z grupy złożonych wniosków wybrano 10 projektów, 73 wolontariuszy, którzy przepracowali łącznie ponad 2 tys. godzin. Program okazał się sukcesem. Okazało się, że można realizować cele biznesowe wspierając rozwój kapitału społecznego, tożsamości firmy i jej reputacji jako pracodawcy. Dzięki realizacji projektu pracownicy mogli rozwijać swoje zainteresowania i pasje pozazawodowe.

Spoleczność lokalna i władze samorządowe

Grupa Azoty w 2015 roku przekazała w formie darowizn, sponsoringu i inwestycji w lokalną infrastrukturę 18, 4 mln zł. W Grupie znalazło zatrudnienie w latach 2013 – 2015 78 najlepszych absolwentów Zespołu Szkół Technicznych w Puławach. Aby umożliwić im kontynuację kształcenia systemem niestacjonarnym podpisano umowę z Uniwersytetem Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie.

Z analiz przeprowadzonych przez Pentagon Research w 2015 r. wynika, że najwyższą rozpoznawalnością projektów sponsoringowych Puław cieszyły się Szpital Powiatowy w Puławach (95,2 proc. wskazań) oraz Puławski Ośrodek Kultury „Dom Chemika” (94,8 proc.). Relatywnie wysoki wynik uzyskał także Zespół Szkół Technicznych w Puławach (81 proc.).

Interesujące są oceny działalności sponsoringowej Grupy Azoty Puławy dokonane przez jej pracowników. Poproszono mieszkańców powiatu puławskiego, którzy zadeklarowali, że są pracownikami GAP, o ocenę zaangażowania w sponsoring miejscowego sportu profesjonalnego. Ponad 65% badanych oceniło owo zaangażowanie pozytywnie.

W badaniu zainteresowano się również poziomem akceptacji zaangażowania sponsorskiego Grupy Azoty Puławy w wybrane wydarzenia i instytucje. Na pierwszym miejscu w zestawieniu znalazły się ex aequo aż trzy projekty – puławskie Hospicjum, klub sportowy Wisła Puławy oraz Dom Chemika. Analiza wyników wskazuje na pewną tendencję, zgodnie z którą o wiele częściej wskazywane były instytucje zlokalizowane na terenie samego miasta Puławy, natomiast zdecydowanie rzadziej – zlokalizowane poza nim. Pracownicy Grupy Azoty Puławy oczekują zatem, że pieniądze zainwestowane przez ich pracodawcę w działalność sponsoringową przyczynią się do poprawy jakości życia w miejscu, w którym żyją na co dzień, a nie w miejsca, w których bywają relatywnie rzadko.

Z przeprowadzonych badań wynika, że sponsorowany sport podniósł wartość nazwy Grupy Azoty Puławy i logo ulokowanych w telewizji, prasie i Internecie wzrósł w 2015 r. o 5,6% w stosunku do poprzedniego roku, znacznie przekraczając 4 mln zł⁴¹.

⁴¹ Sprawozdanie z realizacji planu działalności społeczno-sponsoringowej w 2015 r., Grupa Azoty Puławy 2016.

Tabela. Wyniki ankiet przeprowadzonych przez Pentagon Research

Region	Uważa, że Spółka w dużym stopniu stanowi o sile ekonomicznej miasta Puławy	Uważa, że Spółka wspiera rozwój miasta Puławy i okolic
powiat puławski	85,5%	76,3%
województwo lubelskie	56,8%	32,0%

Źródło: Opracowanie PwC na podstawie Pentagon Research.

Podsumowując tę część wyводу, należy wskazać przede wszystkim na wysoką świadomość zaangażowania sponsorskiego Grupy Azoty Puławy praktycznie w każdą ze sponsorowanych przez nie inicjatyw. Taki stan rzeczy jest najprawdopodobniej skutkiem systematycznej, konsekwentnej i długofalowej strategii sponsoringowej, obliczonej nie na projekty atrakcyjne medialnie, ale na te, które przybliżają markę GAP do społeczności lokalnych. Dominują tutaj projekty realizowane na rzecz instytucji publicznych oraz lokalnych klubów sportowych.

Niezależnie od wymienionych działań należy wskazać, że Grupa Azoty Puławy w 2015 roku wpłaciła do kasy miasta z tytułu opłat podatków lokalnych kwotę 35,6 mln zł⁴².

Podsumowanie

Zarządzanie przedsiębiorstwem ewaluuje od zarządzania skoncentrowanego na maksymalizowaniu zysku w kierunku zarządzania służącego budowaniu wartości przedsiębiorstwa dla swoich interesariuszy. Coraz większego znaczenia w tym procesie nabierają wartości niematerialne przedsiębiorstwa, koncepcje zarządzania wartością klienta, orientacja na pozafinansowe rezultaty działania a przede wszystkim rozwój idei tzw. „wartości wspólnej”.

Przykład Grupy Azoty Puławy wskazuje na to, że jest to możliwe, bez szkody dla interesów właścicieli kapitału. W dłuższej perspektywie dobre relacje z interesariuszami służą budowaniu wartości przedsiębiorstwa dla odpowiedzialnych inwestorów.

Bibliografia

- Armstrong G., Kotler Ph., Marketing, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
Baran G., Marketing współtworzenia wartości z klientem, Instytut Spraw Publicznych UJ, Wydanie I, Kraków 2013.
Barton D., Wiseman M., Perspectives on the long term, “McKinsey Quarterly” No.1.
Drucker P., Sztuka zarządzania według Petera Druckera, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2009.
Dobiegała-Korona B., Doligalski T., (red) Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię, Poltext, Warszawa 2010.
Dobiegała-Korona B., Wartość klienta czy wartość dla klienta, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, 2006.
Doligalski T., Zarządzanie wartością klienta. Próba charakterystyki, Marketing i Rynek, 6/2013.

⁴² Podatek od nieruchomości, podatek rolny, leśny oraz od środków transportowych.

Edvinsson L., Malone M. S., Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa 2001.

Francuski Instytut Gospodarki, Balanced Scorecard, Zarządzanie w oparciu o kartę wyników, Warszawa 2004.

Kaplan R. S., Norton D. P., The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February) 1992.

Kaplan R. S., Norton D. P., Strategiczna karta wyników, PWN, Warszawa 2001.

Kietliński K., Zarządzanie samym sobą w czasie w świetle reguł zakonnych: św. Benedykta, św. Augustyna, św. Franciszka i św. Ignacego Loyoli, [w:] J. K. Solarz, M. Lisowski, (red.), Ryzyko w społeczeństwie i gospodarce, Zeszyty Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Warszawa 2015.

Kotler Ph., Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu, PWE, Warszawa 2005.

Kotler Ph., Marketing, Rebis, Poznań 2005.

Kumar V., Zarządzanie wartością klienta, PWN, Warszawa 2010.

Lowney C., Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat, tłum. Ł. Malczak, WAM, Kraków 2012.

Marcinkowska M., Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr. 639.

Porter M. E., Kramer M. R., Creating Shared Value, "Harvard Business Review", Jan-Feb 2011.

Prahalad C. K., Krishnan M. S., Nowa era innowacji, PWN, Warszawa 2010.

Prahalad C. K., Ramaswamy V., Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami, PWE, Warszawa 2005.

Ramaswamy V., The Rules of Engagement. Are You Ready for the Co-Creation Movement?, „IESE Insight Magazine”, 2009, No. 2.

Raport zintegrowany Grupy Azoty za rok 2015, Tarnów 2016.

Rest in Peace, Book Value, „Forbes ASAP”, 25 października 1993 r.

Szablewski A. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – logika i prawidłowości, eFinanse – finansowy kwartalnik internetowy, SGH, Warszawa 2012.

Tomczyk P., Zarządzanie wartością klienta. Od koncepcji do wyników przedsiębiorstwa, [w:] Ekonomia, finanse, zarządzanie, K. Poznańska, K. Kraj (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2013.

Skonsolidowane sprawozdania finansowe Grupy Azoty Puławy z lat 2008 – 2016.

Źródła internetowe:

- <http://www.businessinsider.com/hillary-clinton-quarterly-capitalism-2016>
- <http://www.polskieradio.pl>
- http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projektu
- <http://dobrezarzadzanie.hb.pl>
- https://www.governica.com/Matryca_logiczna
- <http://uniaeuropa.org/fundusze-ue-w-praktyce-logika-projektowa-cz-i/>
- <http://www.stockwatch.pl/Stocks/Sector.aspx?SectorId=18>. (24 lutego 2017)
- <http://www.bankier.pl>
- <http://pl.tradingeconomics.com/>
- <http://www.pulawy.com/199-dywidenda>. (9 marca 2017)

Summary

This article presents the environmental structure of successful enterprise management in value growth approach. There were indicated two main trends in such management. One based on building value for the owners, the other focusing on building value for the business stakeholder. The purpose of the article is to show that in the longer term, building a company's value for owners comes along with value growth for its key stakeholders. The presented case of the Azoty

Puławy Group is a confirmation to this assumption. The analysis was based on a literature review of management sciences and participant observations of the author as a Vice President of GA Puławy.

Keywords: value management, stakeholder value, customer value, shared value, goodwill.

Informacja o autorze:

dr Zenon Pokojski

Laboratorium Praktyki Biznesu

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

e-mail: zenon.pokojski@umcs.pl

Edyta Rudawska
Uniwersytet Szczeciński

Marta Bloch
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce

Komunikacja marketingowa w procesie współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowej

MARKETING COMMUNICATION IN THE PROCES OF CROSS-SECTORAL COOPERATION

Współpraca międzysektorowa jest złożonym procesem i dużym wyzwaniem dla NGO, począwszy od jej zainicjowania do realizacji postanowień porozumienia międzyorganizacyjnego. Często zachodzi ona w warunkach wirtualności. Kooperujące podmioty dzieli najczęściej pewien dystans przestrzenny. Warunki współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowych wymagają zatem wdrażania narzędzi usprawniających komunikowanie się pomiędzy kooperantami oraz pomiędzy kooperantami a ich otoczeniem. Celem niniejszego artykułu jest ocena roli komunikacji marketingowej w procesie współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowej. Podstawą rozważań prowadzonych w artykule jest przegląd literatury przedmiotu oraz badania pierwotne przeprowadzone wśród organizacji pozarządowych, organizacji publicznych i przedsiębiorstw z subregionu ostrołęckiego. Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego w 2014 roku.

Organizacje pozarządowe, posiadające doświadczenie współpracy międzysektorowej, podkreślały, że właśnie komunikacja marketingowa stanowi kluczową barierę w nawiązywaniu i rozwoju współpracy. W artykule zaproponowano koncepcję procesu komunikacji marketingowej NGO na poszczególnych etapach współpracy międzysektorowej.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, współpraca międzysektorowa, komunikacja marketingowa

Wstęp

Współpraca międzysektorowa organizacji pozarządowej to relacja pomiędzy organizacją pozarządową¹, a przynajmniej jedną organizacją publiczną i/lub przynajmniej jednym przedstawicielem środowiska biznesu, w której strony te łączą się, by zrealizować wspólny cel. W warunkach dostępu do zasobów partnera każdy z tych podmiotów dąży także do realizacji celów indywidualnych. Współpraca międzysektorowa jest złożonym procesem i dużym wyzwaniem dla NGO, począwszy od jej zainicjowania do realizacji postanowień porozumienia międzyorganizacyjnego. Często zachodzi ona w warunkach wirtualności. Kooperujące podmioty dzieli najczęściej pewien dystans przestrzenny.

¹ W niniejszej publikacji organizacje pozarządowe są określane zamiennie organizacjami non profit, NGOs, organizacjami społecznymi i organizacjami trzeciego sektora. Przyjmuje się, że organizacja pozarządowa (NGO) jest dobrowolną, niezależną od nacisków politycznych i nie nastawioną na generowanie zysku organizacją, powołaną do realizacji celów społecznych na danym obszarze.

Warunki współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowych wymagają zatem wdrażania narzędzi usprawniających komunikowanie się pomiędzy kooperantami oraz pomiędzy kooperantami a ich otoczeniem. Celem niniejszego artykułu jest ocena roli komunikacji marketingowej w procesie współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowej.

Komunikacja marketingowa

Komunikacja marketingowa to proces przekazywania treści symbolicznych za pomocą kanałów i narzędzi komunikacyjnych, zachodzący między nadawcą a jego interesariuszami (Karcz, 2004, s. 82). Jest ona wykorzystywana w zarządzaniu różnorodnymi aspektami współpracy, np. w celu kształtowania wewnętrznego zaangażowania partnerów w proces współpracy lub upowszechniania efektów kooperacji. Z perspektywy pojedynczej organizacji pozarządowej, narzędzia komunikacji marketingowej mogą być wykorzystywane w odniesieniu do wnętrza organizacji pozarządowej, kooperanta jak i pozostałych interesariuszy. Mamy zatem do czynienia z elementami marketingu wewnętrznego oddziałującego na zasoby ludzkie danego podmiotu oraz elementami marketingu zewnętrznego skoncentrowanego na organizacji partnerskiej i pozostałych interesariuszach. Komunikacja marketingowa w procesie współpracy wymaga zatem bardzo złożonych działań. Jej świadome wykorzystanie pozwala na poprawę jakości procesu współpracy międzysektorowej NGO, jak i jego efektów.

Metodyka badań

Podstawą rozważań prowadzonych w artykule jest przegląd literatury przedmiotu oraz badania pierwotne przeprowadzone wśród organizacji pozarządowych, organizacji publicznych i przedsiębiorstw z subregionu ostrołęckiego. Badania, których celem była ocena współpracy międzysektorowej NGO, zostały przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego w 2014 roku. Badania realizowane wśród organizacji pozarządowych dotyczyły oceny ich współpracy z przedsiębiorstwami i organizacjami publicznymi, z kolei badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw i organizacji publicznych koncentrowały się na ocenie współpracy tych podmiotów z NGOs. W procesie badawczym pozyskano dane od 132 losowo wybranych NGOs (65% stopa zwrotu). Próbie narzucono strukturę procentową populacji, biorąc za podstawę podziału liczbę organizacji w poszczególnych powiatach. Na podstawie danych GUS za 2013 r., danych KRS, bazy organizacji pozarządowych Stowarzyszenia Klon/Jawor i baz organizacji pozarządowych urzędów badanych powiatów sporządzono listę 954 podmiotów (fundacji, stowarzyszeń, w tym OSP i innych organizacji społecznych) tworzących zbiorowość generalną. W przypadku organizacji publicznych otrzymano zwrótnie 40 kwestionariuszy badawczych: urzędów miast, urzędów gmin, starostw powiatowych (78% populacji). Z kolei, jeśli chodzi o przedsiębiorstwa pozyskano dane od 51 celowo wybranych przedsiębiorstw (52% stopa zwrotu). Próbie narzucono strukturę zbiorowości generalnej (27367 podmiotów) w odniesieniu do form prawnych i liczebności podmiotów gospodarczych w poszczególnych powiatach, na podstawie danych GUS za 2013r.

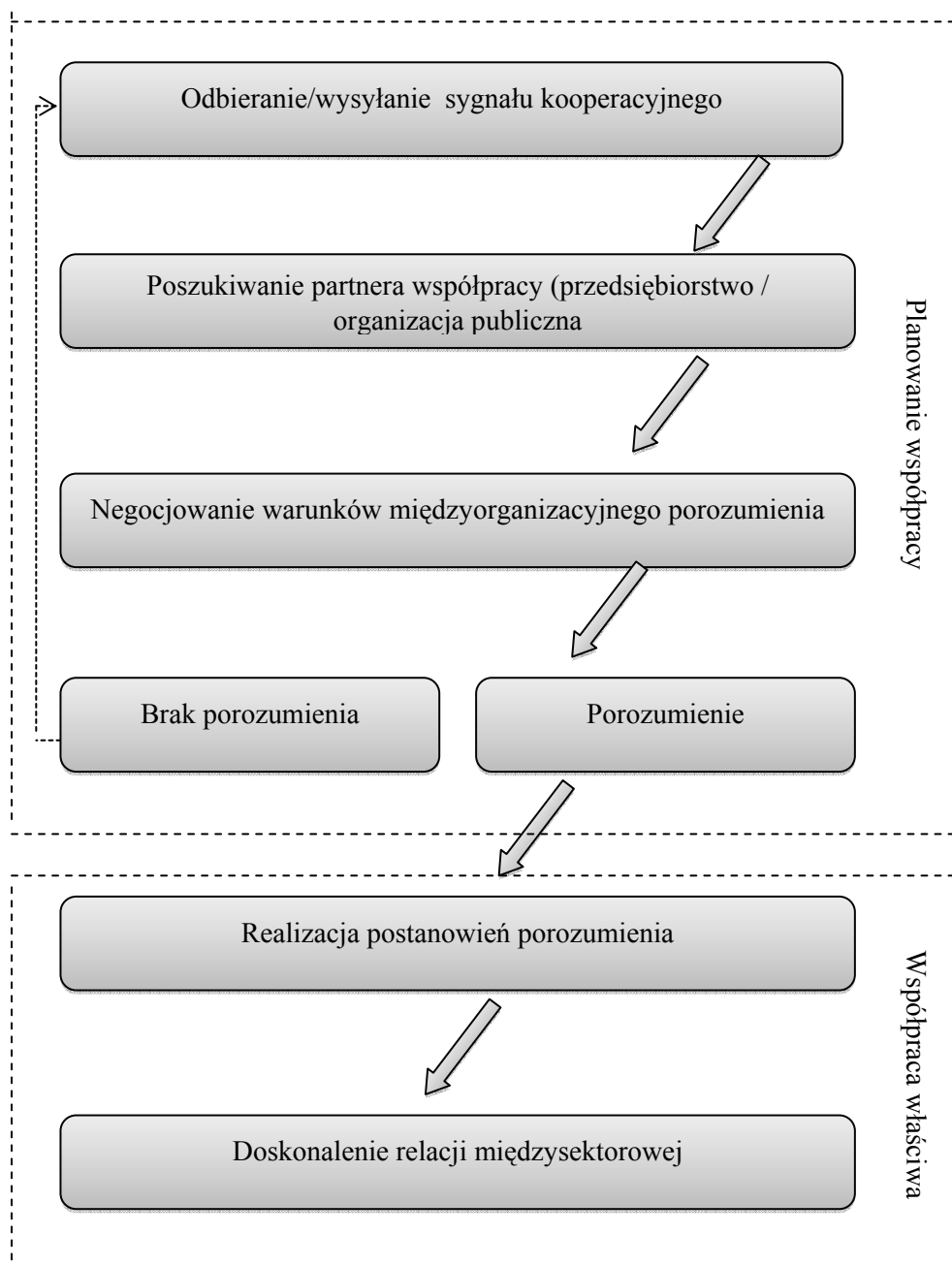
Komunikacja jako czynnik sukcesu współpracy międzysektorowej - wyniki badań

Współpraca międzysektorowa z organizacjami publicznymi należy do najczęściej podejmowanych, przez badane organizacje pozarządowe, form kooperacji (82% NGOs). Współpracy z biznesem doświadczyło natomiast nieco mniej, bo 56% spośród tych podmiotów. Kooperacja międzysektorowa badanych organizacji pozarządowych ma najczęściej na celu zapewnienie im dostępu do zasobów finansowych będących w bezpośredniej dyspozycji partnerów (51% wskazań w odniesieniu do współpracy NGO-Biznes i 89% w przypadku relacji z organizacjami publicznymi). Warunki funkcjonowania organizacji pozarządowych oraz ich partnerów ze środowiska biznesu i organizacji publicznych, różnią się jednak od siebie. W procesie współpracy międzysektorowej dochodzi do konfrontacji pomiędzy odmiennymi systemami pracy, wartościami organizacyjnymi i motywacjami. Sytuacja ta powoduje wzrost znaczenia komunikacji pomiędzy partnerami. Tymczasem organizacje pozarządowe, posiadające doświadczenie współpracy międzysektorowej, podkreślały, że właśnie komunikacja marketingowa stanowi kluczową barierę w nawiązaniu i rozwoju współpracy (41% respondentów). Pozostałe powody związane są z brakiem zasobów finansowych (31%), brakiem czasu (28%) oraz brakiem zasobów ludzkich (25%). Na problem ten NGO zwróciły również uwagę, jeśli chodzi o kooperację z przedsiębiorstwami – lecz w mniejszym stopniu. W tym przypadku komunikacja stanowiła barierę współpracy dla 8% ankietowanych. Znacznie częstszym utrudnieniem okazały się problemy natury prawnej (22%), brak czasu (20%), brak zasobów finansowych (19%) oraz brak zasobów ludzkich (18%). Należy podkreślić, że skuteczna komunikacja marketingowa wymaga zaangażowania członków organizacji pozarządowych. W kontekście komunikacji marketingowej brak czasu i zasobów ludzkich wydaje się zatem dużo poważniejszym problemem niż inny często podkreślany przez badane NGO ograniczenie – brak zasobów finansowych. Obecnie bowiem Internet oferuje szeroki wachlarz narzędzi umożliwiających prowadzenie skutecznej komunikacji niskim kosztem. Do tego jednak konieczne jest rozwijanie umiejętności i wiedzy pracowników, członków i wolontariuszy, by potrafili te instrumenty wykorzystać.

Dotychczasowe sukcesy i mocne strony NGO powinny stać się centralnym punktem, wokół którego budowane będą komunikaty marketingowe, zachęcające biznes i organizacje publiczne do podjęcia i rozwijania współpracy z nią. E.K. Blery i in. (2010, s. 57-58) podkreślają, że wypracowanie i utrzymywanie silnego wizerunku jest kluczowe dla pobudzania świadomości społeczeństwa w zakresie idei, programów i działań podejmowanych przez organizację trzeciego sektora. Wizerunek organizacji pozarządowej wpływa na postawy względem niej potencjalnych partnerów ze środowiska biznesu i organizacji publicznych już od najwcześniejszego etapu współpracy. Badane przedsiębiorstwa wskazywały bowiem, że najczęstszym powodem kształtowania relacji z NGO jest w ich przypadku poprawa wizerunku (67%). Organizacje publiczne podkreślały natomiast najczęściej, że współpracują, by wesprzeć finansowo (68%) lub pozafinansowo (50%) organizacje trzeciego sektora. W obu tych przypadkach odpowiednio wykreowany wizerunek NGO zachęca do nawiązywania z nią relacji.

Istota komunikacji na poszczególnych etapach współpracy międzysektorowej – implikacje praktyczne

Analiza literatury przedmiotu jak również przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować kolejne etapy nawiązania i rozwoju współpracy międzysektorowej (rysunek 1). Wyróżniono w nich dwa główne etapy. Pierwszy etap to planowanie procesu współpracy, obejmujący odbieranie/wysyłanie sygnału prokooperacyjnego, poszukiwanie partnera, negocjowanie warunków porozumienia międzyorganizacyjnego oraz zawieranie porozumienia. Drugi, to etap współpracy właściwej, na którą składają się realizacja postanowień porozumienia i doskonalenie kooperacji. Na skuteczność tych procesów wpływ ma m.in. wykorzystanie narzędzi komunikacji marketingowej przez organizację pozarządową.

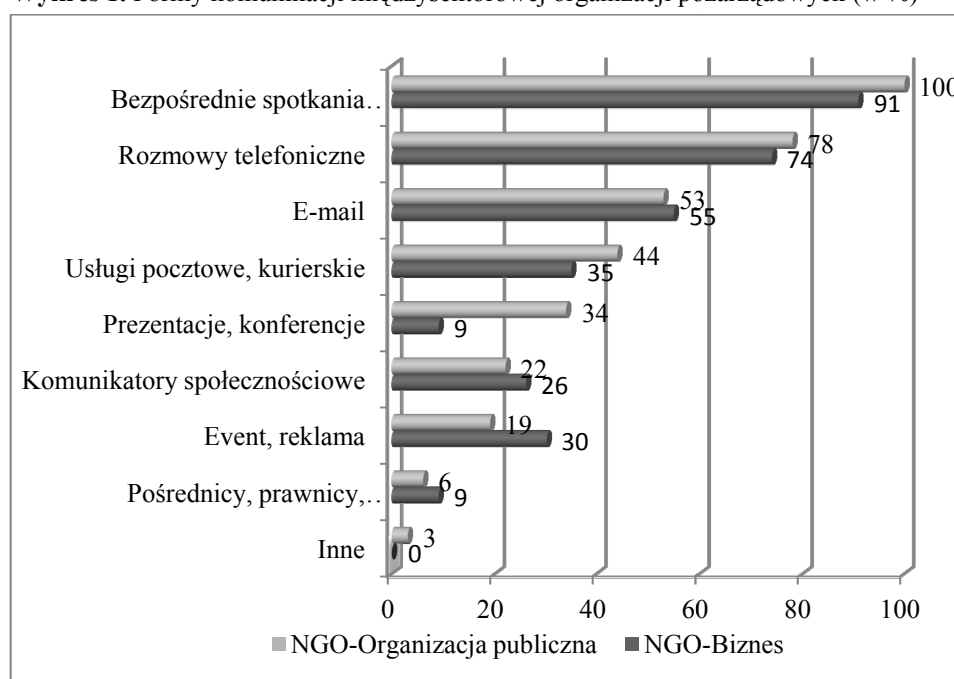


Rysunek 1. Etapy współpracy międzysektorowej organizacji non profit z subregionu ostrołęckiego - ujęcie proaktywne

Źródło: opracowanie własne

W procesie współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowych dominującą formą komunikacji organizacji pozarządowych są bezpośrednie spotkania pracowników, zarówno w relacjach z biznesem (91% NGO) jak i organizacjami publicznymi (76% NGO) (wykres 1). Dużą częstotliwością charakteryzuje się również korzystanie z telefonów. Blisko 80% NGO komunikuje się za ich pomocą z organizacjami publicznymi, a 74% z przedsiębiorstwami. Nieco ponad połowa ankietowanych organizacji pozarządowych komunikuje się z tymi partnerami za pomocą poczty elektronicznej. W relacjach z biznesem częściej wykorzystywana jest komunikacja w formie reklam czy eventów (30% vs. 10%) oraz komunikatory społecznościowe (26% vs. 22%). Z kolei do nawiązania i utrzymania relacji z organizacjami publicznymi znacznie częściej wykorzystywane są przez NGO prezentacje i konferencje (34% vs. 9%) oraz usługi kurierskie (44% vs. 35%).

Wykres 1. Formy komunikacji międzysektorowej organizacji pozarządowych (w %)



Źródło: opracowanie własne

Za kluczowy element współpracy międzysektorowej Autorki uznały proaktywność organizacji pozarządowych w stymulowaniu procesów współpracy NGO-Biznes oraz relacji z organizacjami publicznymi na obu etapach tej współpracy. Proaktywność NGO powinna być wzmacniana poprzez skuteczną komunikację marketingową. W pierwszym etapie, **odbieranie/wysyłanie sygnału kooperacyjnego**, dotyczy zarówno wykorzystania przekazów marketingowych w oddziaływaniu na potencjalnych partnerów, jak i zasoby ludzkie NGO. Współpraca międzysektorowa może być bowiem stymulowana przez bodźce wewnętrzne, np. przez brak zasobów

niezbędnych do wykonania zadania lub bodźce zewnętrzne względem NGO. Prokooperacyjnym sygnałem zewnętrznym w kontekście relacji międzysektorowej jest np. propozycja wsparcia finansowego organizacji społecznej złożona przez przedsiębiorstwo.

Kolejny etap procesu współpracy międzysektorowej rozpoczyna się wraz z **poszukiwaniem odpowiedniego partnera** przez organizację pozarządową. Odpowiedniego, tzn. wyposażonego w niezbędne do osiągnięcia obranego celu zasoby lub stanowiącego kanał pośredni pomiędzy daną organizacją pozarządową a dysponentem tych kluczowych zasobów. Poszukiwanie partnerów pośród organizacji publicznych jest o tyle łatwiejsze, że są to podmioty stymulowane do współpracy przez system organizacji pracy podmiotów publicznych². Z odpowiedzi organizacji pozarządowych, które nie współpracowały z organizacjami publicznymi wynika, że główne przyczyny braku tej formy kooperacji występują po stronie samych NGOs (np. brak potrzeby - 78%, brak czasu - 19%). Nie są to więc bariery wynikające z niedostępności organizacji publicznych. Brak jest natomiast takiego systemu stymulującego współpracę z NGOs w odniesieniu do przedsiębiorstw. W tym przypadku odpowiedzialność za inspirowanie wzajemnej współpracy spoczywa głównie na przedstawicielach zainteresowanych podmiotów trzeciego sektora. Organizacjom pozarządowym bardziej niż biznesowi zależy na podejmowaniu współpracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że organizacje te odczuwają ze strony przedsiębiorstw brak zainteresowania współdziałaniem, co stanowi główną przyczynę niepodjęcia tej formy współpracy (54% spośród NGOs, które nie współpracowały z biznesem). System społeczno-gospodarczy nie stymuluje w znaczący sposób zainteresowania biznesu współpracą z organizacjami pozarządowymi. 53% badanych przedsiębiorstw podkreślało, że nie jest zainteresowanych kooperacją z NGOs. Zatem kształtowanie tych relacji uzależnione jest przede wszystkim od proaktywności podmiotów trzeciego sektora. To właśnie organizacje pozarządowe powinny tworzyć efektywne działania w zakresie komunikacji, edukujące partnerów w zakresie problemów i korzyści związanych ze współpracą przedsiębiorstw z trzecim sektorem.

Mając na uwadze powyższe dane, organizacje pozarządowe powinny skoncentrować swoje wysiłki na przygotowywaniu ciekawszych ofert współpracy dla partnerów z pozostałych sektorów. W odniesieniu do przedsiębiorców, propozycje te powinny być atrakcyjne nie tylko w kategoriach społecznych, ale także w aspekcie biznesowym. NGOs stoją zatem przed kolejnymi wyzwaniami z zakresu komunikacji marketingowej. Przygotowanie atrakcyjnej oferty wymaga większego zaangażowania się w proces rozpoznawania uwarunkowań funkcjonowania partnerów, ich celów i problemów. Budując komunikat zachęcający do nawiązania partnerskiej relacji, organizacje pozarządowe powinny skoncentrować się na tym, w jaki sposób współpraca międzysektorowa sprzyja budowaniu wartości dla klientów potencjalnego partnera jak i niego samego. Przykładową wartością zaspokajającą potrzeby klientów jest ich poczucie, że poprzez zakup produktu firmy zaangażowanej społecznie, przyczyniają się oni w pewien sposób do rozwiązywania istotnego problemu społecznego lub ograniczają ryzyko negatywnych konsekwencji związanych z użytkowaniem produktu danej firmy. Z kolei wartość dostarczona partnerowi może wynikać z możliwości jakie kreuje

² Tworzone są ustawy podkreślające znaczenie kooperacji z NGOs i promowane są postawy prokooperacyjne.

współpraca z NGO w obszarze poprawy ich wizerunku w otoczeniu i w konsekwencji pozycji konkurencyjnej. Organizacje pozarządowe powinny stymulować zainteresowanie potencjalnych organizacji partnerskich rozwiązywaniem lokalnych lub globalnych problemów społecznych. Motywowanie biznesu jest dużym wyzwaniem dla podmiotów trzeciego sektora.

NGOs powinny przygotować materiały promujące własne dokonania i wskazujące korzyści wynikające ze współpracy z nimi. Można w tym celu wykorzystać atrakcyjną stronę internetową, profil na Facebooku, profil na Twitterze, blog tematyczny czy też broszury informacyjne. Materiały te mogą posłużyć potencjalnym partnerom z organizacji biznesowych w oddziaływaniu na własnych pracowników w ramach marketingu wewnętrznego. Współpraca, np. w ramach wolontariatu pracowniczego, może być także inspirowana oddolnie, przez pracowników niższego szczebla organizacji partnerskich. Konieczne jest zatem przygotowanie materiałów, które zachęcą ich do jej zainicjowania. Komunikaty te powinny być opracowane w formie, która umożliwi pracownikom potencjalnych organizacji partnerskich swobodne dzielenie się nimi (np. w postaci infografiki prezentującej dane dotyczące problemu społecznego, który NGO próbuje rozwiązać lub filmu promującego sukcesy organizacji pozarządowej na YouTube). Odpowiednio zmotywowani oraz poinformowani partnerzy ze środowiska biznesu mogą w ramach współpracy zaangażować własne narzędzia i zasoby (np. finansowe, marketingowe, technologiczne) do rozwiązywania zasygnalizowanych problemów społecznych i jednocześnie umocnić w ten sposób własną pozycję w regionie. Trzeba ich jednak w tym wspierać, m.in. przypominając im stwierdzenie H. Nelson'a (1967, s. 26), że biznes prosperuje prawidłowo tylko w prawidłowo rozwijającym się społeczeństwie. Umożliwi to starannie przygotowana i oparta na szacunku do partnerów komunikacja marketingowa.

Na potrzeby **fazy negocjacyjnej** warto wykorzystać zasady zarządzania zmianami. Kierunkiem oddziaływań pozwalających na akceptację zmiany jest tu druga strona rozmów - potencjalny partner. Jak podkreśla, G. Aniszewska (2007, s. 166): "Ludzie zaakceptują destrukcję, jeśli postrzegą równocześnie jej kreatywny charakter i będą identyfikowali się z jej celami". Na przykład w procesie komunikacji z biznesem należy odwoływać się do możliwości, jakie współpraca z NGO stwarza w zakresie tworzenia wyjątkowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. R. Kozielski (2013, s. 186) podkreśla, że nowe podejście do prowadzenia biznesu opiera się między innymi na stymulowaniu wyjątkowości przedsiębiorstwa, jego lidera i pracujących w nim ludzi. Negocjatorzy, reprezentujący organizacje pozarządowe, powinni w trakcie rozmów ukazać ten kreatywny zakres proponowanego układu kooperacyjnego. Jest to duże wyzwanie dla wielu przedstawicieli trzeciego sektora i wymaga rozpoczęcia procesu uczenia się i doskonalenia umiejętności negocjacyjnych.

Na kolejnym etapie procesu planowania współpracy organizacje pozarządowe i ich partnerzy muszą zdecydować o **formie porozumienia międzyorganizacyjnego**. Głównym powodem formalizacji współpracy NGO z organizacjami publicznymi są przepływy publicznych środków finansowych oraz procedury obowiązujące organizacje publiczne (E. Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 132). Formalizacja współpracy umową międzyinstytucjonalną jasno dzieli obowiązki partnerów, co może być przydatne w sytuacjach kryzysowych. Podpisanie formalnej umowy o współpracy wymaga od zaangażowanych stron także myślenia strategicznego. Natomiast brak formalizacji daje

NGOs i ich partnerom większą swobodę wejścia i wyjścia z danego układu kooperacyjnego. Brak formalnej umowy o współpracy dotyczy często relacji z biznesem, który w zasadzie jest postrzegany jako dostawca zasobów, których ciągle brak odczuwają NGOs. 82% kooperujących z biznesem NGOs wskazało, że posiada doświadczenie współpracy o charakterze niesformalizowanym. Taka współpraca przynosi mniej problemów organizacyjnych, ale nie stymuluje partnerów do zagłębiania się w proces współdziałania. Dane pozyskane ze źródeł wtórnych wskazują na tendencję odchodzenia zaangażowanych społecznie dużych polskich przedsiębiorstw od współpracy opartej na rozproszonym wspieraniu finansowym i rzeczowym (tzw. filantropii rozproszonej), w kierunku ścisłej długoterminowej współpracy, która także biznesowi zapewni korzyści (Postrzeganie współpracy ..., 2013). Stąd, komunikacja marketingowa podmiotów trzeciego sektora również powinna podkreślać korzyści wynikające z długofalowych relacji z organizacjami społecznymi.

Na etapie procesu współpracy właściwej rośnie liczba wyzwań z zakresu komunikacji marketingowej. Zaczynają pojawiać się wartościowe rezultaty kooperacji, które pozwalają budować, oparte na faktach i pozytywnych emocjach, komunikaty marketingowe. Jednocześnie jednak faza realizacji porozumienia zawartego między stronami może sprzyjać pojawianiu się konfliktów i różnorodnych problemów organizacyjnych, czyli generować szumy zniekształcające odbiór tworzonych przekazów promujących układ kooperacyjny. Liderzy organizacji pozarządowych powinni być maksymalnie zaangażowani w **realizację postanowień porozumienia** międzyorganizacyjnego. Jest to podstawowy komponent współpracy właściwej, który powinien być oparty na skutecznym funkcjonowaniu wirtualnego zespołu międzysektorowego i sprawnym systemie komunikacji pomiędzy partnerami. Wysoka jakość tego etapu kształtuje komfortowe warunki dla procesu komunikacji marketingowej, wpływając m.in. na jej wiarygodność.

Istotna rola tworzenia, ale przede wszystkim komunikacji zasad współpracy NGO z organizacjami publicznymi związana jest z jej wpływem na minimalizowanie barier pojawiających w procesie kooperacji między tymi podmiotami. Badane NGOs wskazywały, że w kontekście współpracy międzysektorowej z organizacjami publicznymi obawiają się m.in., że partnerzy będą przekazywać ich pomysły innym preferowanym przez nich organizacjom pozarządowym. Taka sytuacja prowadzi do pojawienia się dużej bariery twórczej w danym układzie kooperacyjnym. Ryzyko tego typu zawsze występuje w kontekście negocjacji win-win, gdzie od partnerów oczekuje się otwartości i dzielenia się wartościowymi informacjami. Napięcie między interesem własnym i grupowym może skutkować oportunistycznym maksymalizowaniem indywidualnych korzyści przez strony, co skutkuje ograniczeniem korzyści całego układu kooperacyjnego (K. Eriksson, P. Strimling 2013, s. 1). Zarządzanie ryzykiem w tym przypadku powinno opierać się na kształtowaniu relacji partnerskich opartych na zaufaniu oraz rozwijaniu rzadkich kompetencji przez organizacje pozarządowe. Relacje oparte na zaufaniu nie są pozbawione ryzyka (H. Bryce 2007, s. 117). Dbłość o prawidłowy poziom zaufania w relacji i przejrzyste zarządzanie ryzykiem powinny być więc podstawą procesu komunikacji.

Na etapie współpracy właściwej w relacji międzysektorowej ważne jest, by skutecznie zarządzać różnorodnością: systemów organizacyjnych, kultur organizacyjnych, sposobów myślenia i zachowań organizacyjnych. Od proaktywnej, w

kształtowaniu procesów współpracy, organizacji pozarządowej wymaga to doskonalenia własnych zasobów ludzkich, gdyż w umysłach ludzi tkwi wiele ograniczeń i barier współpracy. Należy do nich: brak odpowiednich kompetencji (np. znajomości języka obcego), niezrozumienie innych systemów organizacyjnych, niechęć do ludzi i ich odmiennych poglądów czy wartości, obawa przed zmianą itd. Doskonalenie ludzi w organizacjach umożliwia obecny okres finansowania z funduszy europejskich. Najbliższe lata to w Polsce dobry czas, by inwestować we własną kadrę i wdrażać innowacje społeczne. Programy unijne umożliwiają opracowywanie projektów, które mogą rozwijać wiedzę pracowników innych sektorów na temat funkcjonowania organizacji pozarządowych i współpracy z nimi. Ostatni etap procesu współpracy międzyorganizacyjnej obejmuje zatem fazę **doskonalenia organizacji pozarządowej** oraz fazę **doskonalenia powstałej relacji międzysektorowej**. Współpraca umożliwia świadome wykorzystywanie możliwości dostępu do zasobów partnera w celu doskonalenia własnego systemu organizacyjnego, jakości usług/produktów, jakości zasobów ludzkich itd. Właściwie prowadzona komunikacja z organizacją partnerską może z jednej strony spowodować, że członkowie, liderzy lub pracownicy NGO odkrywają, że posiadają kompetencje kulturowe, które pozwalają im skutecznie budować poprawne relacje z pracownikami przedsiębiorstw. Z drugiej, komunikacja ta może zaowocować poprawą kompetencji pracowników NGO poprzez międzyorganizacyjne uczenie się.

P. Gomez i G.J.B. Probst inspirować do wygenerowania efektu synergii przy wykorzystaniu dynamiki systemu. Nawet przy niewielkich nakładach możliwe jest osiągnięcie większych niż oczekiwano efektów (A. Piekarczyk, K. Zimniewicz 2010, s. 74-76). Połączenie organizacji pozarządowej i innego podmiotu jest, w pewnym sensie, prostym posunięciem, które integruje ich potencjały. Wygenerowanie efektu synergii to doskonała baza pod kolejny etap współpracy właściwej - doskonalenie relacji międzysektorowej. Jest to także kluczowa wartość, wokół której należy budować komunikację marketingową, zarówno w oddziaływaniu na członków układu kooperacyjnego, jaki i pozostałych interesariuszy NGO. Należy pamiętać, że w efekcie współpracy międzysektorowej mogą pojawić się nowi interesariusze. Znaczenie nowych interesariuszy i ich oczekiwań, względem NGO, trzeba zatem rozpoznać i odpowiednio nim zarządzać, m.in. poprzez komunikację marketingową promującą rezultaty pracy układu kooperacyjnego. Sposób i jakość komunikacji są niezbędne w procesie utrwalenia wysokiego poziom zaufania, wzajemnego szacunku przedstawicieli organizacji będących częścią układu kooperacyjnego, poszerzania wiedzy poszczególnych członków i pracowników o potencjałe danego układu kooperacyjnego, itd. Doskonalenie relacji może przebiegać w oparciu o integrujące szkolenia, wspólne eventy, komunikację marketingową promującą wspólne działania (osiągnięte korzyści, zasługi partnerów), rozpowszechnianie wśród członków i pracowników wizji przyszłych działań i planów rozwojowych. M.J. Hatch, M. Kostera i A.K. Koźmiński (2010, s. 71) podkreślają, że skutecznym narzędziem kształtowania kultury organizacyjnej i podtrzymywania identyfikacji z organizacją jest tworzenie opowieści wzmacniających procesy komunikowania się. W kontekście rozwijania relacji w układzie kooperacyjnym jest to tym bardziej potrzebne. Przykładem takiej spajającej opowieści może być inspirująca historia poznania się liderów kooperujących podmiotów lub ich wspólny sukces. Wszystkie te oddziaływania przekładają się na intra- i interorganizacyjne uczenie się NGOs oraz ich obecnych i potencjalnych partnerów z organizacji

biznesowych i publicznych. Sprzyjają one zmianie wizerunku trzeciego sektora, który jest stosunkowo silnie powiązany z roszczeniowością organizacji pozarządowych względem organizacji publicznych i przedsiębiorstw (E. Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 159). Proaktywne działania organizacji pozarządowych są wyrazem kreatywności, odwagi, innowacyjności, otwartości i zaangażowania tworzących je ludzi. W oparciu o tego typu aktywność stosunkowo łatwo jest tworzyć inspirujące treści marketingowe.

Wnioski

Promowanie aktywności organizacji pozarządowej w oparciu o nawiązane przez nią relacje międzysektorowe oraz rezultaty działań podejmowanych wspólnie z partnerami, wpisuje się w omawianą przez Ph. Kotlera koncepcję marketingu 3.0. Zakłada ona włączanie różnych interesariuszy (np. partnerów, klientów) w doskonalenie produktów i procesów w organizacjach (P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan 2013, s. 329). Podmioty trzeciego sektora poprzez współpracę z biznesem i organizacjami publicznymi usprawniają własne metody działania oraz ich efekty. Nawet najprostsze doświadczenie współpracy międzysektorowej, zakończone powodzeniem, pozwala organizacji pozarządowej na wielokrotne wykorzystanie go w komunikacji z kluczowymi interesariuszami. Podmioty trzeciego sektora kształtują w ten sposób sprzyjające warunki pod przyszłe procesy współpracy międzyorganizacyjnej.

Bibliografia

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Blery E.K., Katseli E., Tsara N., *Marketing for Non-profit Organization*, International Review on Public and Nonprofit Marketing 2010, Vol. 7(1).
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Bryce H., *The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The Role of Relationship Marketing and Management*, California Management Review 2007, Vol. 49(4), Summer.
- Eriksson K., Strimling P., *The Hard Problem of Cooperation*, PLOS ONE, Vol. 7, July 2012.
- Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K., *Trzy oblicza przywództwa: Menedżer, Artysta, Kaplan*, WAIP, Warszawa 2010.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, MT Biznes, 2010; P. Senkus, *Marketing 3.0: The Challenge for Private, Public and Non-profit Sectors, Theoretical Approach*, Rural Development 2013, Vol. 6(1).
- Kozielski R., *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna - nowy paradygmat biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Nelson H., *Involvement in Community Problems*, The Public Relations Quarterly 1967, Vol. 12(3), Fall.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.
- Postrzeganie współpracy z organizacjami pozarządowymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Raport z badania, M. Karwacka, GoodBrand & Company Polska, Toruń 2013, (http://www.dobrybiznes.info/images/do_pobrania/Publikacje/wspolpraca_z_NGO_oczami_biznesu.pdf).

Summary

Cross-sectoral cooperation is a complex process and a major challenge for NGOs, starting from its inception to implementing the agreement of the inter-organizational cooperation. It is often run in virtual environment since cooperating companies often remain in geographical distance. The terms of cross-sectoral cooperation of non-governmental organizations require the implementation of tools to improve the communication between the co-operators and between the co-operators and

their environment. The purpose of this article is to assess the role of marketing communications in the cross-sectoral collaboration of NGO. The article is based on the literature review and primary research conducted among non-governmental organizations, public organizations and enterprises in the subregion Ostrołęka. The research was run with the use of the questionnaire in 2014. Non-governmental organizations with cross-sectoral collaboration have emphasized that marketing communication is a key barrier to the establishment and development of co-operation. Therefore the concept of marketing communication of NGO on the following stages of the cooperation process had been proposed.

Key words: NGO, intersectoral cooperation, marketing communication

Informacje o autorach:

Dr hab. Prof. US Edyta Rudawska

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: edyta@rudawska.pl

Dr Marta Bloch

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce

Sonia Kozub-Skalska
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Mechanizm przestępstw karuzelowych i metody ich ograniczenia

THE MECHANISM OF CAROUSEL OFFENSES AND METHODS OF RESTRICTING THEM

Jednym z mechanizmów, który znacząco przyczynia się do istnienia luki w VAT są oszustwa podatkowe realizowane w ramach tzw. karuzeli podatkowej. Idea karuzeli podatkowej bazuje na cesze charakterystycznej obecnego systemu VAT, a mianowicie na tym, że należny VAT jest odprowadzany na konta urzędów skarbowych, co do zasady przez sprzedawcę towaru. Jednocześnie jednak nabywca, będący tzw. czynnym podatnikiem VAT, ma prawo do skorzystania z prawa do odliczenia tzw. naliczonego VAT. W przypadku, gdy suma podatku naliczonego przy nabyciu towarów i usług przewyższa sumę podatku należnego od sprzedaży dokonanej przez podatnika w danym okresie rozliczeniowym, podatnik jest uprawniony do uzyskania bezpośredniego zwrotu VAT. To właśnie wspomniany zwrot VAT jest przesłanką, dla której przestępcy podatkowi otwierają szereg podmiotów i tworzą mechanizm karuzeli podatkowych w celu uzyskania korzyści majątkowych z nienależnie otrzymanego zwrotu VAT. Niestety skala tego zjawiska pokazuje, iż zarówno organy skarbowe jak i organy ścigania nie radzą sobie z ograniczaniem tej skali. Celem artykułu jest wskazanie nowych metod ograniczania przestępstw karuzelowych, które przy współpracy organów skarbowych, organów ścigania i biegłych sądowych w znaczący sposób pozwolą ograniczyć skalę tego zjawiska. Wartością dodaną opracowania jest to, iż nowe metody nie wymagają zmian legislacyjnych, a więc mogą zostać natychmiast zastosowane w praktyce. W celu przedstawienia zamierzonych celów zastosowano metody badań literaturowych oparte na analizie krajowych i zagranicznych publikacji zwartych i artykułowych oraz danych publicznych udostępnianych przez Ministerstwo Finansów oraz obowiązujących aktów prawnych. Zawarte w artykule rozważania mają charakter zarówno teoretyczny jak i praktyczny.

Słowa kluczowe: uchylanie się od podatków, kontrole podatkowe, zapobieganie uchylaniu się od podatków, karuzele vat, opinie biegłych sądowych.

Wstęp

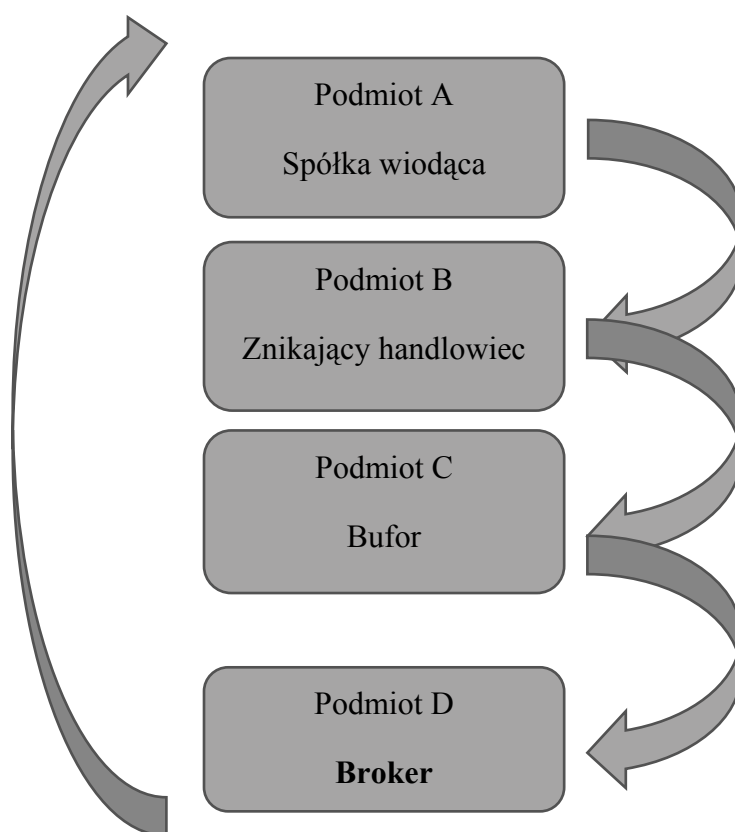
Skala zjawiska przestępstw karuzelowych w ostatnich latach w Polsce znacznie wzrosła. Wyłudzony za pomocą mechanizmów przestępczych podatek VAT stanowi przeważającą część luki w podatkach VAT. Ustawodawca od 1 stycznia 2017 r. wprowadził szereg przepisów mających na celu ograniczenie tego zjawiska. Praktyka pokazuje jednak, iż brak odpowiedniej współpracy między organami podatkowymi i organami ścigania skutkuje małą efektywnością prowadzonych postępowań. W rzeczywistości nie dochodzi do wykrywania faktycznych organizatorów mechanizmów przestępstw karuzelowych. W celu zwiększenia efektywności ograniczania tych przestępstw wystarczy wprowadzić

metody mające na celu realnie ograniczyć skalę zjawiska. Wprowadzenie nowych metod nie oznacza zmian legislacyjnych a zmiany w zakresie procedur i współpracy między organami podatkowymi, organami ścigania a biegłymi sądowymi z dziedziny informatyki i ekonomii. Wprowadzenie procedur zbierania i zabezpieczania materiału dowodowego oraz prowadzenie analiz kryminalnych do postępowań dotyczących przestępstw karuzelowych w sposób rzeczywisty ograniczy skalę zjawiska tego rodzaju przestępczości gospodarczej. W artykule zostały poruszone kwestie praktyczne których zastosowanie w znaczący sposób może przyczynić się do ograniczenia przestępstw karuzelowych jak również do znacznego skrócenia czasu prowadzonych postępowań zarówno podatkowych jak i karnych.

Charakterystyka przestępstw karuzelowych

Zjawisko zorganizowanej działalności przestępczej wykorzystującej zasady konstrukcyjne podatku VAT kojarzone jest zazwyczaj z datą 1.01.1993 r., kiedy to zlikwidowano bariery celne pomiędzy poszczególnymi państwami członkowskimi Unii Europejskiej. W efekcie zniesiony został także system poboru podatku (importowego) na granicach państwowych, który stanowił co do zasady podstawę rozliczeń VAT w zakresie wewnątrzwspólnotowego obrotu towarowego. W jego miejsce wprowadzone zostało funkcjonujące do chwili obecnej rozwiązanie bazujące na schemacie opodatkowania w miejscu przeznaczenia (a nie w miejscu pochodzenia) towaru. Jak wskazuje nazwa: „karuzela podatkowa”, czy też „oszustwo karuzelowe” – przestępczy mechanizm, który polega na przepływie towarów pomiędzy państwami członkowskimi Unii Europejskiej w taki sposób, że wracają one do państwa pochodzenia, przy czym karuzela ta ma na celu uchylanie się od opodatkowania i wyłudzenie zwrotu podatku VAT. Poszczególnym transakcjom w ramach karuzeli nie sposób zarzucić pozorności, gdyż mają one za przedmiot prawdziwe towary, zatem do takiego przestępstwa potrzebny jest prawdziwy towar, najlepiej o małych rozmiarach, znaczącej wartości jednostkowej oraz mało kłopotliwy w kontekście transportu. Mając towar trzeba po prostu stworzyć karuzelę poprzez utworzenie szeregu podmiotów lub wykorzystanie już funkcjonujących tak, aby towar mógł przez te podmioty przepływać. I tak potrzebna jest po pierwsze tzw. spółka wiodąca, której zadaniem jest organizacja kanału dystrybucyjnego na potrzeby przestępczego łańcucha transakcji. Z tego powodu spółka wiodąca zwana jest też „kanałową” lub po prostu kanałem dystrybucyjnym. Występuje ona z jednej strony jako dostawca towarów dla tzw. „znikających handlowców”, z drugiej zaś – jako nabywca tych samych towarów zbywanych w ramach tzw. WNT (wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów) albo eksportu przez tzw. „brokerów”. Spółka wiodąca czy też kanałowa ulokowana jest poza granicami państwa, na którego terytorium fizycznie popełnione jest przestępstwo skarbowe, czyli jest poza jurysdykcją podatkową i karną państwa, w którym dochodzi do wyłudzenia VAT-u i zasadniczo spółka wiodąca prawidłowo rozlicza się z tytułu VAT-u i wykonuje obowiązki wynikające z przepisów prawa. Następnie potrzebny jest podmiot, który określa się – jak wspomniano – mianem „znikającego handlowca”. Jest to stricte podmiot przestępczy zarządzany formalnie przez tzw. „ludzi – słupów” (ang. „strawmen”) bez majątku, potrzebnych tylko do podpisywania wszelkich wymaganych dokumentów (za

niewielkim wynagrodzeniem). Podmioty nabywające towar od znikającego handlowca nazywane są „butorami”. Nieraz jest ich więcej. „Butor” prowadzi legalną działalność i wywiązuje się ze zobowiązań podatkowych. Głównym celem przeprowadzenia transakcji krajowych pomiędzy wieloma firmami butorowymi jest utrudnienie ewentualnego postępowania podatkowego i zatarcie powiązań, jakie istnieją pomiędzy znikającym handlowcem, a kolejnym elementem łańcucha zwanym brokerem oraz spółką wiodącą¹. Typowy łańcuch transakcji w przestępstwach karuzelowych przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Łańcuch transakcji w przestępstwach karuzelowych
Źródło: Opracowanie własne

W zwalczaniu nadużyć w przestępczości gospodarczej kluczowe jest przypisanie przez organy skarbowe oraz ścigania poszczególnych ról jakie pełnią w łańcuchu dostaw podmioty gospodarcze.

¹ L. Wilk: Kryminalne aspekty przestępczości podatkowej, Archiwum Kryminologii, TOM XXXI/2009, Warszawa 2009, s. 214-216.

Znikający handlowiec (missing trader) - Definicja „missing trader” znajduje się w art.2 Rozporządzenia Komisji Europejskiej (WE) Nr 1925/2004, zgodnie z którym znikający podatnik oznacza podmiot zarejestrowany na potrzeby podatku VAT, potencjalnie prowadzący działalność z zamiarem dokonania oszustwa podatkowego wobec VAT, który nabywa lub utrzymuje, że nabywa towary lub usługi bez zapłaty podatku VAT, a następnie dokonuje dostawy tych towarów lub usług z naliczeniem kwot podatku VAT ale nie odprowadza kwot podatku należnego do odpowiednich jednostek władz państwowych². □

Bufor - Bufor stanowi rodzaj podmiotu umiejscowionego w transakcjach karuzelowych między znikającym handlowcem, a brokerem. Z reguły występuje cały szereg tzw. buforów, które są generalnie podmiotami skrupulatnie wypełniającymi wszelkie formalne obowiązki związane z rozliczeniami VAT. Realizują tym samym funkcję przewidzianą dla nich przez organizatora oszukańczej praktyki przez samą obecność pomiędzy najbardziej wrażliwymi ogniwami przestępczego łańcucha dostaw³. Należy zaznaczyć, iż Bufor jest narażony na to, iż w sposób nieświadomy zostanie wciągnięty w mechanizm przestępstwa karuzelowego.

Broker - Broker występuje w transakcjach jako ostatnie ogniwo łańcucha dostaw w państwie, do którego towary zostały sprowadzone przez znikającego handlowca. Możliwe są przypadki, w których broker, będący co do zasady poważaną firmą o ustabilizowanej pozycji na rynku, odsprzeda zakupione od buforów towary na rynku krajowym, pośrednio czerpiąc korzyść z oszukańczego schematu za pośrednictwem nierynkowo niskich cen sprzedaży stosowanych przez poprzednie ogniwa łańcucha⁴.

Przedsiębiorstwo wiodące (ang. Conduit company) - Organizator przestępstwa karuzelowego, który jest z reguły najtrudniejszy do wykrycia, gdyż w zasadzie jego rozliczenie podatkowe zasadniczo nie budzi większych podejrzeń. Przeważnie karuzela, czyli obrót towarem, rozpoczyna się i kończy na tym podmiocie⁵.

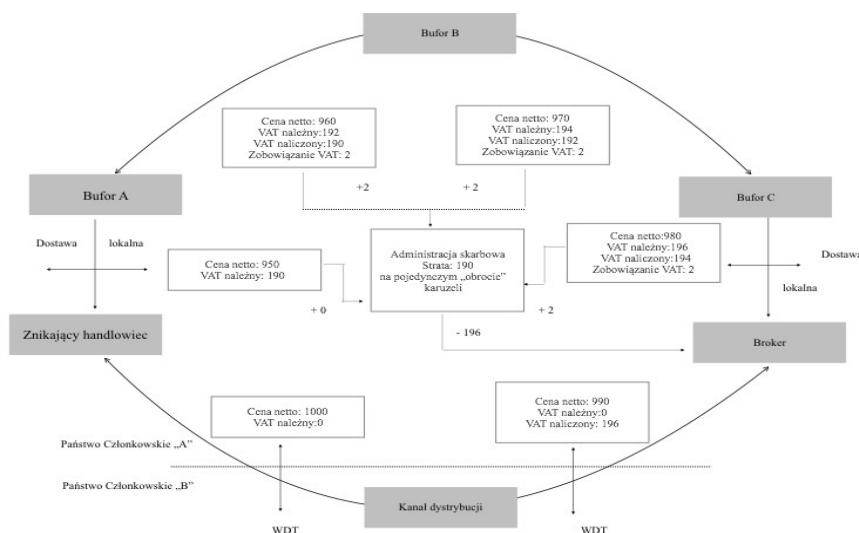
Poniżej na rysunku 2 został zaprezentowany typowy schemat karuzeli VAT.

² Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1925/2004 z dnia 29 października 2004 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonywania niektórych przepisów rozporządzenia Rady (WE) nr 1798/2003 w sprawie współpracy administracyjnej w dziedzinie podatku od wartości dodanej (Dz. U. UE. L. z 2004 r. Nr 331, str. 13 z późn. zm.).

³ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Materiały szkoleniowe z tematu pn. Transakcje wewnątrzwspólnotowe ze szczególnym uwzględnieniem transakcji trójstronnych i łańcuchowych oraz identyfikacja oszustw karuzelowych w handlu wewnątrzwspólnotowym. Warszawa, s. 91.

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem



Rysunek 2. Schemat karuzeli VAT
Źródło: Przegląd Podatkowy [1/2007, s. 21]

Konkludując powyższe rozważania należy zwrócić szczególną uwagę na konieczność przypisywania konkretnych ról poszczególnym uczestnikom przestępstw karuzelowych, ponieważ tylko takie działanie pozwoli otworzyć schemat karuzeli zawarty w rysunku 2.

Współpraca organów skarbowych i organów ścigania na gruncie przestępstw karuzelowych

Pytanie o rolę organów podatkowych, a zwłaszcza organów kontroli skarbowej, w zwalczaniu procederu przestępnego nadużycia mechanizmów podatków VAT i akcyzowego bywa postrzegane w kategorii na jakich organach – karnych czy skarbowych ma spoczywać ciężar walki z tego rodzaju zachowaniami sprawczymi. Argumentem za pozostawieniem tej sfery głównie organom skarbowym jest to, że sprawcy wykorzystują tu mechanizmy prawa podatkowego, argumentem zaś, że sprawy te powinny stanowić domenę organów ścigania, jest zorganizowany charakter tej przestępczości i przestępstwa jej towarzyszące (fałszerstwa dokumentów, grupa przestępcza, pranie pieniędzy). Paradoksalnie przedstawiciele zarówno praktyki, jak i teorii prawa podatkowego patrzą na problem właśnie przez taki pryzmat⁶. W ocenie autora konieczna jest jednoczesna współpraca, gdyż praktyka pokazuje, że same organy

⁶J. Duży: Rozdział I Etiologia zorganizowanej przestępczości nadużywającej mechanizmów podatkowych. W: Zorganizowana przestępczość podatkowa w Polsce. Zwalczanie przestępczego nadużycia mechanizmów podatków VAT i akcyzowego. LEX, 2013, s.128.

podatkowe nie gromadzą materiału dowodowego w sposób wyczerpujący dla postępowania karnego.

Analizując zaś informację o wynikach kontroli opublikowaną przez Najwyższą Izbę Kontroli w dokumencie „Przeciwdziałanie wprowadzaniu do obrotu gospodarczego faktur dokumentujących czynności fikcyjne” z dnia 23 marca 2016 r. wynika, iż dotychczasowe regulacje prawne oraz działania okazały się niewystarczające i nie pozwalają na skuteczne zabezpieczenie interesów Skarbu Państwa⁷. Raport wskazuje, iż konieczne jest zintensyfikowanie współpracy między służbami podległymi Ministrowi Finansów oraz z prokuraturą i Policją oraz skoncentrowanie działań podległych służb na wykrywaniu organizatorów procederu wyludzania podatku zamiast na firmach „słupach”. Wnioski te w zasadzie oddają skalę problemu, ponieważ z praktyki wynika, iż organy podatkowe, które są pierwszym „ogniwem” zbierającym i zabezpieczającym materiał dowodowy koncentrują się na wydaniu decyzji na tzw. słupy w ogóle pomijając próbę ustalenia organizatora procederu. Wynika to głównie z faktu, iż w wielu postępowaniach podatkowych nie dochodzi do zbierania i oceny materiału dowodowego, a jego gromadzenie ogranicza się do włączenia materiałów dowodowych zgromadzonych w innym postępowaniu podatkowym. Zgodnie z art. 180 § 1 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa – jako dowód należy dopuścić wszystko, co może przyczynić się do wyjaśnienia sprawy, a nie jest sprzeczne z prawem. Z kolei art. 181 o.p. zawiera przykładowe wyliczenie środków dowodowych, podając, iż dowodami w postępowaniu podatkowym mogą być w szczególności księgi podatkowe, deklaracje złożone przez stronę, zeznania świadków, opinie biegłych, materiały i informacje zebrane w wyniku oględzin, informacje podatkowe oraz inne dokumenty zgromadzone w toku czynności sprawdzających lub kontroli podatkowej⁸. W efekcie prowadzi to do sytuacji, w której organ podatkowy wydaje decyzje tylko w oparciu o protokoły kontroli wydane dla innych podmiotów, uzasadniając to, iż podatnik nie dokonał odpowiedniej staranności w celu sprawdzenia swojego kontrahenta. Działania te są sprzeczne z tezami Postanowienia TSUE z 6 lutego 2014 r. C-33/13 (Marcin Jagiełło przeciwko DIS w Łodzi): 33. *„Wrazie uznania przez organy podatkowe w związku z przestępstwem lub nieprawidłowościami popełnionymi przez wystawcę faktury, że transakcja zafakturowana i powoływana jako podstawa prawa do odliczenia nie została rzeczywiście zrealizowana, odmowa prawa do odliczenia wymaga wykazania przez te organy na podstawie obiektywnych przesłanek – bez wymagania od odbiorcy faktury podejmowania czynności sprawdzających, które nie są jego zadaniem – iż odbiorca ten wiedział lub powinien był wiedzieć, że wskazana transakcja wiąże się z przestępstwem w dziedzinie podatku VAT.”*⁹

Postanowienie TSUE z 6 lutego 2014 r. C-33/13 (Marcin Jagiełło przeciwko DIS w Łodzi): 36. *„Niezgodne z zasadami funkcjonowania prawa do odliczenia*

⁷ Informację o wynikach kontroli, Przeciwdziałanie wprowadzaniu do obrotu gospodarczego faktur dokumentujących czynności fikcyjne, Nr ewid. 24/2016/P/15/011/KBF, NIK, Warszawa 2016, s. 13.

⁸ Ł. Matusiakiewicz: Zastosowanie dowodów z innych postępowań w postępowaniu podatkowym [online]. Publikacje Elektroniczne ABC, 2017-01-02 15:54 [dostęp: 2017-01-26 13:21]. Dostępny w Internecie: <https://sip.lex.pl/#/publikacja/469884042>.

⁹ Postanowienie Trybunału Sprawiedliwości z dnia 6 lutego 2014 r. C-33/13, Prawo do odliczenia w przypadku faktury wystawionej przez spółkę działającą jako firmant.

przewidzianymi w szóstej dyrektywie jest sankcjonowanie odmową możliwości skorzystania z tego prawa podatnika, który nie wiedział i nie mógł wiedzieć, że w ramach danej transakcji dostawca dopuścił się przestępstwa lub że inna transakcja w łańcuchu dostaw, dokonana przed transakcją przeprowadzoną przez owego podatnika lub po niej, miała miejsce z naruszeniem przepisów o podatku VAT.”.

Organy podatkowe więc korzystając z możliwości wydawania decyzji w oparciu o materiał zgromadzony w innym postępowaniu sami nie gromadzą i nie zabezpieczają materiału dowodowego lub robią to w ograniczonym zakresie. Sytuacja ta jest bardzo niekorzystna dla organów takich jak policja czy prokuratura, ponieważ w przypadku postępowań dotyczących karuzeli VAT okazuje się, iż zanim sprawa znajdzie się w kompetencji organów ścigania podmioty gospodarcze dokonały zniszczenia lub ukrycia dokumentacji księgowej. Organy podatkowe stosując w postępowaniach często swego rodzaju uproszczenie polegające na wykazywaniu braku „staranności” podatnika, w efekcie w ogóle nie próbują stworzyć rzeczywistego schematu przebiegu transakcji. Ponadto w przypadku niedokonanych zwrotów podatków często niejako przerzucają obowiązek udowodnienia uczestnictwa w karuzeli VAT przez podmiot gospodarczy na organy ścigania. Warto tu dodać, iż prokuratura nie ma możliwości postawienia uczestnika karuzeli VAT w akt oskarżenia, bez przeprowadzenia postępowania i udowodnienia poza wszelką wątpliwość, iż w sposób świadomy i zamierzony uczestniczył on w procederze przestępczym. Warto zaznaczyć, iż przestępstwa tzw. karuzelowe zazwyczaj charakteryzują się zorganizowanym charakterem w rozumieniu art. 258 Ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny¹⁰.

Biorąc pod uwagę, iż to właśnie prawidłowe zabezpieczenie materiału dowodowego oraz tworzenie schematu organizacyjnego według którego dochodziło do przestępstw karuzelowych koniecznym jest, aby organy podatkowe już na etapie podejrzenia, iż kontrolowany podmiot jest uczestnikiem mechanizmu karuzeli VAT rozpoczynały współpracę z organami ścigania. Pozwoli to na odpowiednie zgromadzenie materiału dowodowego, który będzie podstawą ewentualnych spraw karnych, ale przede wszystkim metodologia ta pozwoli na tworzenie schematu karuzeli VAT i pociągnięcia do odpowiedzialności wszystkich uczestników karuzeli mających świadomość popełnionego przestępstwa, a nie tylko wystawiania decyzji podatkowych na tak zwanych znikających handlowców, którzy nie posiadają żadnego majątku. Tak wydane decyzję nie mają żadnego pozytywnego skutku dla Budżetu Państwa. Ta nieprawidłowa metodologia przy podejściu do postępowań podatkowych dotyczących przestępstw karuzelowych w efekcie prowadzi do tego, iż faktyczny organizator pozostaje bezkarny i w zasadzie natychmiast za pomocą innych znikających handlowców „słupów” tworzy następną Karuzelę VAT. Organy ścigania zaś pozostają w swoistej bezsilności, ponieważ nie mając materiału dowodowego ich praca w celu ustalenia faktycznego schematu przestępstwa karuzelowego i wyciągnięcie odpowiedzialności od osób będących faktycznymi organizatorami staje się bardzo trudna, a czasami wręcz niemożliwa. Ponadto organy ścigania zmuszone są swoje postępowania opierać głównie na decyzjach organu podatkowego, a to w sposób oczywisty niepotrzebnie wydłuża prowadzone postępowania. Wynika to z faktu, iż od momentu wydania decyzji przez organ pierwszej instancji do decyzji ostatecznej (wyczerpaniu

¹⁰ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny. (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 1137 z późn. zm.).

drogi odwoławczej przez podmiot gospodarczy) często mija kilka lat. Jednak nawet to nie jest gwarancją skutecznego pozyskania materiału dowodowego w postępowaniu karnym, ponieważ jeśli postępowanie podatkowe zostało przeprowadzone wadliwie może dojść do sytuacji, iż decyzje zostaną uchylone. W takiej sytuacji organy ścigania tracą kluczowy materiał dowodowy (decyzje organu podatkowego). Dlatego już na etapie podejrzenia popełnienia przestępstwa kluczowym jest wyczerpujące zebranie i zabezpieczenie materiału dowodowego, aby uniknąć sytuacji, gdy organy podatkowe, które są pierwszym „ogniwem” zbierającym i zabezpieczającym materiał dowodowy koncentrowały się na wydaniu decyzji na tzw. słupy w ogóle pomijając próbę ustalenia organizatora procederu lub co gorsze wydają decyzje na nieświadomych uczestnictwa w przestępstwie buforów, a wydane przez nie decyzje jeszcze zostaną uchylone. Jako przykład można powołać tezę Wyroku WSA w Warszawie „Rola podmiotu umiejscowionego w konstrukcji karuzelowej między znikającym podatnikiem, a brokerem - tzw. bufora jest nieskomplikowana. Jest to podmiot, który skrupulatnie wypełnia wszelkie formalne obowiązki związane z rozliczeniami VAT, realizując funkcję przewidzianą dla niego przez organizatora oszukańczej praktyki przez samą obecność pomiędzy najbardziej wrażliwymi ogniwami przestępczego łańcucha dostaw. Problem w tym, że obok spółek specjalnie do tego celu utworzonych albo świadomych udziału w przestępstwie karuzelowym, funkcję tę z równym powodzeniem spełniać może także uczciwy podatnik, zaangażowany w oszukańczy proceder bez swojej wiedzy i zgody. Stąd też istotne jest w tym zakresie przeprowadzenie szczególnie starannego postępowania dowodowego w celu wykazania przez organy podatkowe, jak doszło do uczestnictwa bufora w karuzeli podatkowej¹¹.

Konkludując należy wskazać, iż postępowanie podatkowe może opierać się na „domysłach” organu, że do przestępstwa (wyłudzenia) doszło, gdyż to w zasadzie na podatniku leży ciężar dowodowy, zaś postępowanie karne charakteryzuje się tym, iż to wymiar sprawiedliwości musi ponad wszelką wątpliwość wskazać, iż do przestępstwa (wyłudzenia) doszło w sposób świadomy. Odnosząc to do praktyki jak również do kontroli opublikowanej przez Najwyższą Izbę Kontroli w dokumencie „Przeciwdziałanie wprowadzaniu do obrotu gospodarczego faktur dokumentujących czynności fikcyjne” koniecznym jest zmiana sposobu współpracy między organami podatkowymi, a organami ścigania oraz rozszerzenie tej współpracy o nowe procedury zbierania i zabezpieczenia materiału dowodowego.

Rola biegłych sądowych w postępowaniach dotyczących przestępstw karuzelowych

Postępowania karne dotyczące przestępnego nadużycia mechanizmów podatkowych należą do jednych z najbardziej skomplikowanych. Mowa zwłaszcza o tych z nich, w których oszukańcze uszczuplenia podatkowe stanowią przestępstwo bazowe dla przestępstwa prania pieniędzy i popełniane są w ramach działalności zorganizowanych grup przestępczych. Nader często sprawy, o których mowa, stanowią przejaw

¹¹ Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 3 lutego 2016 r. III SA/Wa 3473/14 Sytuacja tzw. bufora w mechanizmie oszustwa karuzelowego.

zorganizowanej przestępczości ekonomicznej, w której wykorzystywane są tylko określone mechanizmy podatkowe. Dotyczy to zwłaszcza podatku od towarów i usług oraz akcyzowego. Zachowanie sprawcze jest w ich przypadku wpisane w konstrukcję określonych podatków, które sprawcy wykorzystują do uzyskania nienależnych przysporzeń ze strony Skarbu Państwa. Powoduje to, że stopień komplikacji jurydycznej tych spraw jest bardzo wysoki, wymaga szerokiego odwołania się do wiedzy z zakresu prawa podatkowego, finansów i księgowości. Dotyczy to zwłaszcza etapu postępowania sądowego z uwagi na brak specjalizacji sądów w rozpoznawaniu spraw karnych gospodarczych. W polskich realiach sądy nie są organizacyjnie przygotowane do prowadzenia takich analiz. Jak bowiem sąd orzekający sam ma zapoznać się z nadesłaną bardzo obszerną dokumentacją, dokonać stosownych wyliczeń i zestawień, wreszcie obliczyć wartości uszczuplonych bądź narażonych na uszczuplenie należności publicznoprawnych, względnie powstałej szkody, bądź też zestawień dotyczących innych kwestii, np. wielkości obrotów ich struktury itp. powołanie biegłego jest wręcz koniecznością w realiach takiej sprawy.¹² Jednak w ocenie autora koniecznym jest powołanie biegłego specjalizującego się w przestępczości gospodarczej jak również biegłego z dziedziny informatyki na etapie wszczęcia przez organ ścigania postępowania przygotowawczego. Wynika to z kluczowego problemu zbierania i zabezpieczania materiału dowodowego, gdzie biegły jest swoistym łącznikiem wiedzy między organem podatkowym specjalizującym się w prawie podatkowym, a organami ścigania specjalizującymi się w zorganizowanej przestępczości, bowiem biegły specjalizujący się w przestępczości gospodarczej w oczywisty sposób łączy prawo podatkowe z zorganizowanym charakterem przestępczości gospodarczej.

Jak wskazano już w powyższych rozważaniach dla odtworzenia schematu przestępstw karuzelowych, a tym samym wskazania wszystkich uczestników przestępstwa, kluczową rolę odgrywa wyczerpujące zebranie materiału dowodowego. W praktyce organ podatkowy skupia się na jednym lub niewielkiej liczbie uczestników przestępstw karuzelowych, a tymczasem koniecznym jest, aby w celu ograniczenia zjawiska przestępstw polegających na wyłudzeniu VAT dochodziło do identyfikowania wszystkich uczestników karuzeli w tym głównie organizatorów. Pozwoli to na realne ograniczanie skali zjawiska. Aby działania te były możliwe koniecznym jest, aby organy skarbowe i organy ścigania w sprawach o przestępstwa karuzelowe współpracowały z biegłymi sądowymi. Praktyka pokazuje, iż organy podatkowe w postępowaniach dotyczących przestępstw karuzelowych w ogóle nie współpracują z biegłymi sądowymi. W ocenie autora zaś współpraca ta jest kluczowa i pozwoli przyspieszyć czas prowadzonych postępowań poprzez szybką analizę danych niezbędnych do odtworzenia schematu karuzeli VAT, a w szczególności wszystkich jej uczestników. Organ podatkowy w prowadzonych postępowaniach skupiają się na wyliczeniu uszczuplenia podatkowego zaś biegły sądowy odtwarza schemat karuzeli VAT ustalając jej uczestników, a dopiero potem po wyłonieniu faktycznych sprawców (uczestników, źródeł kapitałowych i osobowych) przyporządkowuje przestępstwu dane liczbowe wynikające z uszczupień podatkowych. Biegły jest osobowym źródłem dowodowym

¹² J. Duży: Rozdział I Etiologia zorganizowanej przestępczości nadużywającej mechanizmów podatkowych. W: Zorganizowana przestępczość podatkowa w Polsce. Zwalczanie przestępczego nadużycia mechanizmów podatków VAT i akcyzowego. LEX, 2013, s.134.

posiadającym wiadomości specjalne. Jego opinia stanowi szczególny samoistny środek dowodowy¹³. Posiada wiadomości specjalne tj. wiedza ekonomiczna poparta doświadczeniem uczestnictwa w postępowaniach karnych dotyczących przestępstw gospodarczych, czego organy podatkowe w swojej codzienności mają znacznie mniej, a więc biegły stanowi uzupełnienie wiedzy podatkowej i karnej w przestępstwach gospodarczych zorganizowanych grup przestępczych.

Dodatkowe metody niezbędne w celu ograniczenia zjawiska przestępstw karuzelowych

Do podstawowych problemów ograniczania przestępstw karuzelowych należy zaliczyć przede wszystkim brak odpowiedniego zebrania i zabezpieczania materiału dowodowego. Dzieje się tak dlatego, iż organy podatkowe na potrzeby wydania decyzji mają inną specyfikę gromadzenia wystarczającego materiału dowodowego niż organy ścigania, którym nie wystarczy już w materiale dowodowym sama decyzja organu podatkowego. Praktyka pokazuje, iż często zebrany materiał dowodowy przez organy podatkowe nie jest wystarczający na gruncie postępowań karnych. W efekcie prowadzi to do swoistej akceptacji, iż w przestępstwach karuzelowych nie dochodzi do wykrycia faktycznych organizatorów, a konsekwencje finansowe i karne są wyciągane najczęściej tylko w odniesieniu do tak zwanych znikających handlowców inaczej zwanych słupami. Aby temu zapobiec konieczna jest zmiana modelu współpracy między organem podatkowym i organami ścigania oraz biegłymi sądowym. W celu efektywnego ograniczania skali przestępstw karuzelowych już od samego prowadzonego postępowania przygotowawczego powinny ze sobą ściśle współpracować. Jeśli chcielibyśmy podejść do sprawy w pewnym uogólnieniu to wydawało by się, iż wystarczy wprowadzenie procedur zbierania i zabezpieczenia materiału dowodowego. Jednak w praktyce nie jest to takie proste, procedury mogą być pewnym elementem uproszczenia jednak musimy pamiętać, iż organy podatkowe nie zbierają materiału dowodowego w sposób wyczerpujący, a organy ścigania po upływie czasu, kiedy sprawa do nich trafia często nawet nie wiedza jaki materiał w tego typu przestępczości poza fakturami należy zabezpieczać. Ponadto w rzeczywistości często nie ma co zabezpieczać, ponieważ przez trwający okres postępowania podatkowego dokumentacja na ogół zostaje przez uczestników procedury zniszczona. Ponadto w przypadku znikających handlowców (słupów) w ogóle nie podejmuje się czynności mających na celu ustalenie skali i roli w strukturze przestępstwa karuzelowego, co często jest powielane przez organy ścigania. Niedoceniana jest rola pomocy prawnej międzynarodowej w gromadzeniu wyciągów bankowych znikających handlowców i poddawania ich badaniu przez biegłych sądowych specjalizujących się w analizach kryminalnych przepływów finansowych zorganizowanych grup przestępczych. Analizy takie są sporządzane przy współpracy biegłych z dziedziny informatyki dysponujących specjalistycznym oprogramowaniem IBM i2 Analyst's Notebook oraz biegłych z dziedziny ekonomii specjalizujących się w analizie zorganizowanych grup przestępczych w zakresie przestępczości gospodarczej. Działania takie nie tylko realnie

¹³ T. Tomaszewski: *Dowód z opinii biegłego w procesie karnym*, Kraków 1998, s. 9.

skracają czas prowadzonych postępowań zarówno podatkowych jak i karnych, ale przede wszystkim zwiększy to efektywność postępowań, ponieważ na podstawie takiej analizy kryminalnej wspartej wiedzą ekonomiczną z łatwością będzie można wyłonić wszystkich uczestników schematu karuzeli VAT (również znikających handlowców), jak również wskazać osoby faktycznie biorące w niej udział, w tym organizatorów.

Należy pamiętać, że przestępstwa karuzelowe charakteryzują się tym, iż przestępcy dostosowują się bardzo szybko do zmieniającego się otoczenia i zmieniają lub modyfikują stosowane schematy organizacyjne. Dlatego do każdego przestępstwa karuzelowego należy podejść indywidualnie i w chwili nabrania przez organ podatkowy podejrzenia, iż podmiot gospodarczy bierze udział lub jest uczestnikiem karuzeli VAT natychmiast powinny zostać powiadomione organy ścigania, a te włączyć do współpracy biegłego sądowego, który na podstawie już uzyskanego materiału wskaże obszary jaki materiał należy jeszcze zabezpieczyć oraz zidentyfikuje jaki schemat karuzeli w konkretnym przypadku ma miejsce. Pozwoli to znacznie skrócić czas prowadzonych postępowań i będzie miało kluczowy wpływ na prawidłowe zabezpieczenie materiału dowodowego niezbędnego do ustalenia faktycznych sprawców przestępstw karuzelowych. Do katalogu materiału dowodowego, który należy zabezpieczyć od razu z chwilą podejrzenia o popełnionym przestępstwie na pewno można zaliczyć zestaw dokumentacji opisanej w tabeli 1.

Tabela 1. Dokumentacja podlegająca zabezpieczeniu w postępowaniu karnym w przestępstwach Karuzela VAT

Firmy Transportowe	Znikający handlowiec	Bufor	Firma wiodąca
Kopia binarna programu księgowego wraz z hasłami dostępu		Kopia binarna programu księgowego wraz z hasłami dostępu	Kopia binarna programu księgowego wraz z hasłami dostępu
Wyciągi bankowe w wersji elektronicznej w formacie PDF lub Excel	Wyciągi bankowe w wersji elektronicznej w formacie PDF lub Excel (uzyskanych również w ramach międzynarodowej pomocy prawnej)	Wyciągi bankowe w wersji elektronicznej w formacie PDF lub Excel (uzyskanych również w ramach międzynarodowej pomocy prawnej)	Wyciągi bankowe w wersji elektronicznej w formacie PDF lub Excel
Polisy ubezpieczeniowe za okresy przed zdarzeniem oraz po zdarzeniu samochodów transportujących towar będący przedmiotem przestępstwa		Dokumentacja źródłowa faktury sprzedaży zakupu	Dokumentacja źródłowa faktury sprzedaży zakupu
Delegacje kierowców		Dokumentacja magazynowa WZ i PZ	Dokumentacja magazynowa WZ i PZ
W przypadku uproszczonej księgowości tj. Książki Przychodów i			

Rozchodów należy zabezpieczyć faktury za paliwo oraz przejazd wiatol			
--	--	--	--

Źródło. Opracowanie własne.

Praktyka pokazuje, iż w sprawach dotyczących zorganizowanych grup przestępczych, działających w obszarze gospodarczym w zasadzie nie występują opinie biegłych z analizy kryminalnej, a biegły sądowy jest powoływany jako „ostatnia deska” ratunku dopiero z chwilą, kiedy sprawa jest bardzo przewlekła i organy nie widzą szans na jej zakończenie. Gromadzenie dokumentacji w aktach sprawy zaś opiera się głównie na wielokrotnym powielaniu kopii faktur. Ponadto znaczenie firm transportowych jest traktowane dosyć marginalnie, a są one kluczowym ogniwem, ponieważ wykazanie, iż transport w rzeczywistości nie miał miejsca odbiera oszustowi podatkowemu prawo do zastosowania zerowej stawki VAT. Dokumentacja opisana w tabeli 1 w znacznym stopniu pozwoli spojrzeć na przestępstwo karuzelowe całościowo i wyodrębnić jej uczestników nawet jeśli dokumentacja zniknie. Organy podatkowe jak również organy ścigania w ramach międzynarodowej pomocy prawnej korzystają zazwyczaj tylko z zapytań do organów podatkowych znikających handlowców, które co łatwo przewidzieć odpowiadają, iż firmy nie zastano i np. nie składała deklaracji. W znikomym zaś zakresie korzysta się z międzynarodowej pomocy prawnej w zakresie gromadzenia wyciągów bankowych, które pozwolą przeprowadzić kompleksową analizę kryminalną w zakresie uczestnictwa w zorganizowanej grupie przestępczej (karuzeli VAT). Należy też stwierdzić, iż do analizy działalności firm transportowych, a w zasadzie to potwierdzenia czy faktycznie doszło do dostawy wewnątrzwspólnotowej (wywozu towaru) warto dokonać analizy polis ubezpieczeniowych pojazdów przewożących towar, gdyż praktyka pokazuje, że podany przebieg samochodu w polisie po dokonaniu analizy nie pokrywa się z przebiegiem wynikającym z tras zafakturowanych. Często okazuje się, iż ilość wykonanych tras (obliczonych na podstawie faktur wystawionych za transport) nie odpowiada faktycznemu przebiegowi pojazdu wykazanemu na potrzeby polisy ubezpieczeniowej. Narzędzie to jest o tyle istotne, iż w przypadku przestępstw karuzelowych badamy transakcje historyczne, a więc nie ma możliwości zbadania przebiegu pojazdu w czasie rzeczywistym. Niestety procedura ta jest stosowana w sposób znikomy. Podobnie sytuacja wygląda z badaniem delegacji kierowców. Zabezpieczenie kopii binarnych pozwala zweryfikować, czy w księgach firmy transportowej w ogóle został zaksięgowany wydatek związany z wyjazdem pracownika (kierowcy). Z uwagi na skomplikowany charakter przestępstw karuzelowych (ich rozległość) zebranie materiału opisanego w tabeli 1 oraz jego właściwa analiza w rezultacie prowadzi do ustalenia szeregu czynników potwierdzających udział w karuzeli VAT. Ponadto działania według takiej procedury ograniczą błędy w prowadzonych postępowaniach, w których obecnie zabezpieczenie kopii binarnych już przez organ podatkowy jest w zasadzie procedurą działającą znikomo, a organy ścigania przestaną gromadzić w aktach sprawy wielokrotne powielanie w formie papierowej faktury. Prowadzone w ten sposób akta są obszerne, ale nie dają efektywnego zebranego materiału dowodowego, który można podać analizie kryminalnej, a następnie połączeniu jej wyników z analizą danych księgowych znajdujących się na kopiach binarnych programów księgowych. Tak przeprowadzone gromadzenie materiału oraz jego analiza

pozwała szybciej wyłonić powiązania kapitałowo – osobowe między uczestnikami karuzeli VAT, a finalnie skraca kolosalnie czas wydania opinii oraz zakończenia postępowania.

Reasumując zmiana podejścia zarówno organów podatkowych, które w sposób znikomy w przestępczości zorganizowanej korzystają z biegłych sądowych oraz zmiana podejścia organów ścigania w gromadzeniu materiału dowodowego oraz powoływaniu biegłych na wcześniejszym etapie postępowania znacznie zwiększy efektywność prowadzonych postępowań i realnie ograniczy przestępczość zorganizowaną w zakresie karuzeli VAT.

Zakończenie

Konkludując rozważania zawarte w artykule należy wskazać, iż jedną z istotnych słabości ograniczania przestępstw karuzelowych jest nieodpowiedni mechanizm zbierania i zabezpieczania materiału dowodowego. Wśród kolejnych słabości należy wskazać, iż organy podatkowe przez specyfikę prowadzonych postępowań (decyzje wydane na znikających handlowców), nie dążą do ustalenia faktycznych organizatorów mechanizmu przestępstwa karuzelowego oraz nie przypisują konkretnych ról jaką pełnią zamieszane podmioty w przestępstwo (bufor, broker, firma wiodąca, znikający handlowiec). Ponadto w zakresie buforów pełniący tą rolę podmiot deklaruje nieznaczne obroty, terminowo wywiązuje się ze swoich zobowiązań podatkowych oraz wykazuje niewielkie kwoty VAT do zwrotu. Jednak trzeba podkreślić, że bufor może wprawdzie, ale wcale nie musi być świadomym oszustwa popełnionego na wcześniejszym etapie obrotu, czyli tego, że uczestniczy w przestępczej karuzeli. Rolę bufora bowiem obok spółek utworzonych specjalnie do tego celu albo świadomych udziału w przestępstwie karuzelowym pełnić mogą także z równym powodzeniem uczciwi podatnicy zaangażowani w oszukańczy proceder bez swojej wiedzy i zgody. Taka sytuacja jest zresztą przez organizatorów karuzeli preferowana z uwagi na fakt, że efektywność (z punktu widzenia oczywiście oszustów) danego bufora jest wprost proporcjonalna do siły jego pozycji na rynku oraz stopnia zaufania ze strony organów skarbowych. Dlatego wydana decyzja podatkowa na bufora przez organ podatkowy wcale nie jest potwierdzeniem na etapie postępowania karnego, iż faktycznie brał on udział w przestępstwie. Szczególnie w tym zakresie widać konieczność zmian w podejściu prowadzonych postępowań, które powinny dążyć do wykrywania faktycznych uczestników przestępstwa karuzelowego, a nie „bezrefleksyjnym” wydawaniu decyzji podatkowych. Kolejnym i w zasadzie ostatnim ogniwem przestępczego łańcucha krajowych dostaw w państwie, do którego towar został sprowadzony przez znikającego handlowca jest tzw. broker. Dokonuje on wewnątrzwspólnotowej dostawy towarów do spółki wiodącej (czyli „kanałowej”) i w ten sposób obieg karuzeli się zamyka. Mówiąc inaczej, broker dokona odsprzedaży nabytych towarów do tego samego państwa, z którego towary te zostały wcześniej sprowadzone przez znikającego handlowca. Praktyka pokazuje, iż organy podatkowe nie zamykają w postępowaniach tzw. obiegu karuzeli, a organy ścigania przy nieodpowiednim zebraniu materiału dowodowego mają to zadanie znacznie utrudnione. Stąd mówi się o dużej bezkarności organizatorów karuzeli oraz przewlekłości postępowań. Należy zauważyć, iż broker wypełnia bez zarzutu wszelkie obowiązki nałożone przez lokalne przepisy z zakresu VAT, niemniej

jednak każdy wniosek o bezpośredni zwrot VAT będzie najczęściej skutkował kontrolą badającą jego zasadność. W czasie tego typu działań weryfikacyjnych niejednokrotnie przedmiotem zainteresowania inspektorów skarbowych staną się rozliczenia z zakresu VAT-u dostawców brokera (np. poprzez znany z polskich regulacji prawnych mechanizm tzw. kontroli krzyżowych). W tym miejscu uwidacznia się więc w pełni znaczenie, jakie dla powodzenia całego schematu karuzelowego ma odpowiednia sieć buforów. Organy skarbowe mogą niejednokrotnie natrafić na długi łańcuch dostaw, zakończonych sprzedażą na rzecz brokera, który nie budzi żadnych zastrzeżeń z punktu widzenia prawidłowości rozliczeń VAT-u. W konsekwencji zidentyfikowanie brakującego ogniwa w łańcuchu transakcyjnym i brakującego podatku należnego nie jest najczęściej możliwe w ramach analizy zasadności podstaw zwrotu różnicy VAT na rzecz brokera. Niejednokrotnie badany przed ponownym wprowadzeniem towaru do karuzeli, czyli do spółki wiodącej, dokonuje eksportu do krajów trzecich, czyli poza Unię Europejską. Jest to bardzo skuteczna metoda zatarcia śladów przestępstwa poprzez utworzenie luki w łańcuchu dostaw wewnątrz Unii Europejskiej, którego analiza jest obecnie podstawową metodą operacyjną nakierowaną na wykrycie tego typu zorganizowanych oszustw. Przedstawiony mechanizm karuzelowy opiera się więc na tym, że organy skarbowe, którym udaje się wprowadzić wykryć strukturę karuzelową poprzez identyfikację brakującego ogniwa (tj. brakującego podatku należnego) w łańcuchu dostaw natrafiają na poważny problem zrekompensowania poniesionych przez sektor publiczny strat finansowych. Z jednej bowiem strony brak jest jakiegokolwiek majątku po stronie „znikającego handlowca” (gdyż on sam zniknął, a nielegalnie osiągnięte zyski zostały wytransferowane), z drugiej zaś strony prawidłowość rozliczeń pozostałych podatników biorących udział w karuzeli jest bardzo trudna do zakwestionowania. Zresztą – jak wspomniano, podmioty te nie muszą być nawet świadome, że uczestniczą w przestępstwie¹⁴. Dlatego kluczową rolę odgrywa odpowiednie zbieranie i zabezpieczanie materiału dowodowego już na początku postępowania podatkowego oraz korzystanie ze specjalistycznych analiz kryminalnych przepływów finansowych zorganizowanych grup przestępczych. Analizy takie są sporządzane przy współpracy biegłych z dziedziny informatyki dysponujących specjalistycznym oprogramowaniem IBM i2 Analyst's Notebook oraz biegłych z dziedziny ekonomii specjalizujących się w analizie zorganizowanych grup przestępczych w zakresie przestępczości gospodarczej.

Praktyka pokazuje, iż organy podatkowe skupiają się najbardziej na analizie faktur zakupu i sprzedaży, zatrudnieniu ludzi, posiadanym zapleczu technicznym przez przedsiębiorstwo np. magazynach natomiast w węższym zakresie skupiają się na szczegółowej analizie firm transportowych oraz przepływów pieniężnych. To właśnie analiza przepływów pieniężnych pozwala często ustalić cały przebieg schematu i udowodnić kto był organizatorem karuzeli i do kogo faktycznie towar wrócił. Reasumując koniecznym jest zaciśnięcie współpracy między organami podatkowymi, które niezwłocznie powinny organy ścigania zawiadamiać o możliwości

¹⁴ L. Wilk: Kryminalne aspekty przestępczości podatkowej, *Archiwum Kryminologii*, TOM XXXI/2009, Warszawa 2009, s. 214-216.

popelnienia przestępstwa karuzelowego, a organy ścigania, które jak praktyka pokazuje opierają zbieranie materiału dowodowego głównie na organach podatkowych. Jak już wykazano w tym artykule jest to nieskutecznym narzędziem, powinny one wprowadzić procedurę zbierania i zabezpieczania materiału już na samym początku podejrzenia popelnienia przestępstwa, a wśród tych procedur powinna być ścisła współpraca między biegłym sądowym, który poprzez swoje doświadczenie w sprawach karnych dotyczących przestępstw podatkowych będzie w stanie wskazać obszary, w których możliwe jest zebranie materiału dowodowego, a który to materiał pozwoli na odtworzenie schematu zastosowanego podczas przestępstwa karuzelowego w konkretnym przypadku. Praktyka niestety pokazuje, iż organy ścigania dopiero po trzech do sześciu lat od momentu wszczęcia postępowania zwracają się do biegłego sądowego o analizę zebranego materiału i wskazanie faktycznych sprawców przestępstw podatkowych co z uwagi na upływ czasu prowadzi często do tego, że zebranie materiału dowodowego jest niemożliwe, ponieważ dokumentacja albo uległa przedawnieniu albo została zniszczona. Organy podatkowe przez zabezpieczenie dokumentacji w znikomym zakresie korzystają z biegłych z dziedziny informatyki razem z biegłymi z dziedziny księgowości, którzy w praktyce używając programów komputerowych księgowych są w stanie na miejscu w podmiocie wyodrębnić dane i zabezpieczyć materiał niezbędny do zweryfikowania czy doszło do popelnionego przestępstwa.

Wyniki przeprowadzonych rozważań wskazują, iż koniecznym jest rekomendowanie stworzenia procedur w zakresie zbierania i zabezpieczania materiału dowodowego, który faktycznie jest przydatny w efektywnie prowadzonych postępowaniach zarówno podatkowych, jak i karnych, co pozwoli na wyłonienie faktycznych organizatorów przestępstwa. Konieczna jest również bardziej intensywna współpraca między organami podatkowymi, organami ścigania oraz biegłymi sądowymi z dziedziny informatyki i ekonomii, która w realny sposób pozwoli ograniczyć proceder stosowanych mechanizmów karuzeli VAT.

Bibliografia

Duży J.: Rozdział I Etiologia zorganizowanej przestępczości nadużywającej mechanizmów podatkowych. W: Zorganizowana przestępczość podatkowa w Polsce. Zwalczanie przestępczego nadużycia mechanizmów podatków VAT i akcyzowego. LEX, 2013

Raport NIK. Informację o wynikach kontroli, Przeciwdziałanie wprowadzaniu do obrotu gospodarczego faktur dokumentujących czynności fikcyjne, Nr ewid. 24/2016/P/15/011/KBF, NIK, Warszawa 2016

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Materiały szkoleniowe z tematu pn. Transakcje wewnątrzwspólnotowe ze szczególnym uwzględnieniem transakcji trójstronnych i łańcuchowych oraz identyfikacja oszustw karuzelowych w handlu wewnątrzwspólnotowym. Warszawa.

Matusiakiewicz Ł. Zastosowanie dowodów z innych postępowań w postępowaniu podatkowym [online]. Publikacje Elektroniczne ABC, Dostępny w Internecie: <https://sip.lex.pl/#/publikacja/469884042>.

Postanowienie Trybunału Sprawiedliwości z dnia 6 lutego 2014 r. C-33/13, Prawo do odliczenia w przypadku faktury wystawionej przez spółkę działającą jako firmant.

Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1925/2004 z dnia 29 października 2004 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonywania niektórych przepisów rozporządzenia Rady (WE) nr 1798/2003 w sprawie współpracy administracyjnej w dziedzinie podatku od wartości dodanej (Dz. U. UE. L. z 2004 r. Nr 331, str. 13 z późn. zm.).

Tomaszewski T.: *Dowód z opinii biegłego w procesie karnym*, Kraków 1998
Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 710 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny. (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 1137 z późn. zm.).
Wilk L.: Kryminalne aspekty przestępczości podatkowej, *Archiwum Kryminologii*, TOM XXXI/2009, Warszawa 2009
Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 3 lutego 2016 r. III SA/Wa 3473/14 Sytuacja tzw. bufora w mechanizmie oszustwa karuzelowego.

Summary

One of the mechanisms that significantly contributes to the existence of VAT gaps, is a tax fraud within the so-called tax carousel. The idea of the carousel is based on the characteristic of the current VAT system, namely, on the principle that the VAT due is paid into accounts of the tax office by the seller of the goods. At the same time, however, the purchaser, being an active VAT taxpayer has the right to exercise of the right to deduct the so-called input VAT. If the sum of input VAT from goods and services exceeds the amount of output VAT on sales made by the taxpayer in the relevant accounting period, a taxpayer is entitled to receive direct VAT refund. It is the VAT refund which is a prerogative for tax criminals to open up a number of business entities and create a mechanism of tax carousels to obtain financial benefits from unduly received VAT refunds. Unfortunately, the scale of this phenomenon shows that both the tax authorities as well as law enforcement agencies do not cope with limiting this scale. The aim of the article is to identify new ways of reducing carousel offenses, which in cooperation with tax authorities, law enforcement agencies and expert witnesses will significantly reduce the scale of this phenomenon. The added value of the study is that new methods do not require legislative changes, thus they can be immediately applied in practice. In order to present the aims, methods of research were used based on the analysis of domestic and foreign publications as well as public data provided by the Ministry of Finance and the legal acts in force. The considerations discussed in the article are both theoretical and practical.

Key words: tax evasion, tax audits, preventing tax evasion, vat carousel, expert witnesses' opinions.

Informacja o autorze:

mgr Sonia Kozub - Skalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Finansów i Ubezpieczeń

Katedra Finansów Przedsiębiorstw i Ubezpieczeń Gospodarczych

e-mail: sonia.kozub.skalska@edu.uekat.pl

Dariusz Strzębicki
Szkola Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Uwarunkowania rozwoju systemów ERP w przedsiębiorstwach

CONDITIONS FOR DEVELOPING ERP SYSTEMS IN ENTERPRISES

Celem artykułu była identyfikacja czynników, które mają wpływ na proces wdrażania systemów ERP w przedsiębiorstwach. Celem była również określenie tendencji zmian w oferowanych przez dostawców systemach ERP dla przedsiębiorstw w Polsce. Artykuł oparto na przeglądzie literatury z zakresu wdrażania systemów klasy ERP oraz na dostępnych w sieci Internet danych wtórnych. Analiza wykazała, że współczesne systemy ERP w coraz większym stopniu przyczyniają się do coraz większej automatyzacji procesów oraz są w coraz większym stopniu nakierowane na rozwój integracji zewnętrznej przedsiębiorstw. W artykule pokazano również, że na każdym z etapów procesu innowacji występuje wiele czynników mogących mieć wpływ na niepowodzenie projektu wdrażania ERP. Czynniki wpływające na rozwój systemu ERP mogą tkwić w przedsiębiorstwie jak i pochodzić z jego otoczenia.

Słowa kluczowe: ERP, planowanie zasobów przedsiębiorstwa, systemy informacyjne, technologie informacyjne.

Wstęp

Zmienne otoczenie oraz narastająca konkurencja w branży sprawiają, że przedsiębiorstwa są zmuszone do przetwarzania coraz większej ilości informacji na każdym poziomie oraz w każdym dziale organizacji. Umiejętne korzystanie z informacji pozytywnie oddziałuje na płynność i ciągłość procesów oraz skuteczne podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Aby radzić sobie z dużymi ilościami ważnych informacji przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają do rozwiązań informatycznych. Do najbardziej złożonych systemów informacyjnych, z których korzystają przedsiębiorstwa można zaliczyć systemy ERP (Enterprise Resource Planning). Ze względu na swą złożoność systemy te nie są łatwe we wdrażaniu i jednocześnie są bardzo kosztowne. Skuteczna implementacja systemu ERP stanowi dla przedsiębiorstw duże wyzwanie i może zależeć od wielu czynników. Pomimo tego przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na wdrażanie tych systemów spodziewając się wielu korzyści z ich stosowania.

Celem artykułu jest próba identyfikacji czynników, które mają wpływ na proces wdrażania systemów ERP w przedsiębiorstwach. Drugim celem artykułu jest określenie tendencji zmian w oferowanych przez dostawców systemach ERP dla przedsiębiorstw w Polsce. Artykuł oparto na przeglądzie literatury z zakresu wdrażania systemów klasy ERP oraz na dostępnych w sieci Internet danych wtórnych.

Istota systemów ERP

ERP (Enterprise Resource Planning) definiuje się jako system informacyjny integrujący procesy biznesowe w całej organizacji¹. Jest systemem zaprojektowanym w celu optymalizacji i integracji procesów i transakcji w przedsiębiorstwie. Systemy ERP umożliwiają swobodny przepływ informacji w obrębie całej organizacji. Integrują one różne podsystemy w jeden duży system informacyjny oparty na jednej bazie danych. Połączone podsystemy informacyjne w przedsiębiorstwie dają efekt tak zwanej integracji przejawiającej się w tym, że procesy łańcucha wartości stają się silnie ze sobą powiązane i oddziałują na siebie wzajemnie². Wyróżnia się dwa rodzaje integracji: wewnętrzną w obrębie przedsiębiorstwa oraz zewnętrzną z systemami otoczenia przedsiębiorstwa³.

System ERP stanowi rozwiązanie informatyczne pochodzące od pojedynczego twórcy oprogramowania. Integruje on głównie takie funkcje przedsiębiorstwa jak: produkcja, dystrybucja, sprzedaż, finansowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi. Różnorodność w przedsiębiorstwie aplikacji, które pochodzą od wielu dostawców ogranicza przepływ informacji w przedsiębiorstwie. Celem wprowadzenia pojedynczego zintegrowanego systemu informacyjnego jest zapobieżenie zróżnicowaniu używanych w przedsiębiorstwie aplikacji pochodzących od różnych dostawców, które ograniczają przepływ informacji w przedsiębiorstwie⁴.

Systemy ERP mają swe korzenie w pierwszej generacji zintegrowanych systemów zarządzania jakimi były systemy MRP (planowania potrzeb materiałowych), których głównym zadaniem była redukcja zapasów, wyznaczanie kosztów produkcji, kontrola etapów produkcji oraz określenie terminów dostaw surowców i komponentów do produkcji⁵. Początkowo systemy MRP opierały się na harmonogramach produkcji oraz danych o procesie produkcji. Do systemów ERP dodawano nowe moduły związane z planowaniem produkcji, zarządzaniem zapasami i popytem i w tej postaci nazwano je MRP II (planowanie zasobów produkcyjnych). Z MRP II wyewoluowała klasa ERP poprzez dodanie modułów związanych z planowaniem zasobów finansowych, zarządzaniem zasobami ludzkimi, księgowością, finansami, zarządzaniem projektami. Wzbogacenie systemu ERP o funkcje internetowe, technologie mobilne oraz standard XML nazywane jest powszechnie klasą ERP II⁶.

Współczesne systemy ERP jeśli są odpowiednio wprowadzone do przedsiębiorstw mogą im przynieść wiele korzyści. Do przykładowych korzyści z używania systemów ERP można zaliczyć: większą dokładność, szybkość oraz dostępność informacji, automatyzację procesów, poprawę wymiany informacji i interakcji między działami przedsiębiorstwa, poprawę współpracy z dostawcami, usprawnienie procesów produkcyjnych, lepsze planowanie produkcji, lepsze

¹K. Kumar, J. Van Hillsgrsberg: ERP experiences and evolution, Communications of the ACM, 43(4) 2000, s. 23.

²A. Ray, R. Patnayakani, N. Seth: Firm performance impacts, of digitally-enabled supply chain integration capabilities, MIS Quarterly 30(2) 2006, s. 227.

³A. Lenart: Systemy ERP, (W:) Informatyka ekonomiczna (red. S. Wrycza), Wyd. PWE, Warszawa 2010, s. 346.

⁴P. Bocij, D. Chaffey, A. Greasley, S. Hickie: Business information systems, Pearson Education, Essex 2006, s. 55.

⁵A. Partyka: Analiza porównawcza systemów klasy ERP, Współczesna Ekonomia Nr 2/2008(6), s. 144.

⁶Ibidem s. 144.

wykorzystanie zasobów, redukcję czasu cyklu produkcji, zmniejszenie poziomu zapasów, poprawę w obsłudze zamówień, większą dokładność i przejrzystość informacji finansowych, poprawę zdolności podejmowania decyzji, poprawę obsługi nabywców, poprawę satysfakcji nabywców, poprawę zarządzania zasobami ludzkimi⁷.

Funkcje systemu ERP

System ERP jest oprogramowaniem, które jest zazwyczaj nabywane przez przedsiębiorstwo jako gotowe rozwiązanie. Dopiero później jest ono dostosowywane do konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa. Jest to o wiele tańsze rozwiązanie w porównaniu tworzenia oprogramowania ERP w przedsiębiorstwie od podstaw. Jest również obciążone mniejszą liczbą błędów działania oraz bazuje na sprawdzonych metodach i najlepszych praktykach firm z branży. Cechą charakterystyczną gotowych systemów ERP jest ich modułowość. Przedsiębiorstwo może zdecydować się na zakup tylko jednego z oferowanych modułów, jednakże większe korzyści zakresu oraz pełną integrację technologiczną przedsiębiorstwa osiągają wdrażając wiele modułów jednocześnie. Jak pokazuje przeprowadzona przez autora analiza oferty jednego z największych polskich producentów oprogramowania ERP, przedsiębiorstwo chcące wdrożyć system tej klasy oprócz klasycznego pakietu ERP może również zakupić moduły pozwalające na współpracę systemu z urządzeniami mobilnymi, sprzedażą internetową oraz realizację innych dodatkowych funkcji. Funkcje modułów ERP oferowane przez jednego z polskich twórców autor zakwalifikował do 3 kategorii: funkcje podstawowe, funkcje uniwersalne, funkcje sprzedażowe. W tabeli 1 zaprezentowano funkcje podstawowe. Do funkcji podstawowych zaliczono klasyczne moduły systemów ERP, które są związane z określonym działem przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Funkcje podstawowe systemu ERP

Nazwa funkcji	Opis funkcji
Produkcja	Wsparcie działań produkcyjnych m.in. optymalizacja procesów wytwórczych, ustalanie kosztów produkcji, wsparcie działań okołoprodukcyjnych.
Serwis i remonty	Wsparcie ewidencji i realizacji zleceń serwisowych.
Handel i logistyka	Wsparcie procesów handlowych i dystrybucyjnych od strony sprzedażowej oraz zakupowej. Realizacja transakcji krajowych i zagranicznych.
Gospodarka magazynowa	Wsparcie procesów logistycznych m.in. realizacja dyspozycji magazynowych, kontrola nad poziomem zapasów, wsparcie transportu.
CRM	Umożliwia tworzenie rozbudowanej bazy wiedzy o nabywcach, zbieranie informacji rynkowych oraz prowadzenie kampanii promocyjnych.
Finanse	Elektroniczna obsługa finansów przedsiębiorstwa z elastycznym generowaniem sprawozdań finansowych oraz obsługą księgowości.
Środki trwałe	Wsparcie obszaru zarządzania środkami trwałymi od strony wprowadzania i ewidencji wraz z automatycznym naliczaniem odpisów amortyzacyjnych.
Human resources	Usprawnienie procesów kadrowo-płacowych.
E-pracownik	Zarządzanie pracownikami m.in. wyznaczanie celów, ocena i monitorowanie pracowników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie broszury produktowej firmy Comarch „Comarch ERP XL Zintegrowany system do zarządzania przedsiębiorstwem”, http://www.comarch.pl/files-pl/file_64/Comarch-ERP-XL.pdf.

⁷ S. Sadrzadehrafi, A. G. Chofreh, N. Hosseini, R. Sulaiman: The benefits of enterprise resource planning (ERP) system implementation in dry food packaging industry, *Procedia Technology* 11(2013), s. 225.

Do funkcji uniwersalnych zaliczono funkcje, które wspierają procesy wielu działów przedsiębiorstwa. Zaprezentowano je w tabeli 2.

Tabela 2. Funkcje uniwersalne systemu ERP

Nazwa funkcji	Opis funkcji
Projekty i umowy	Wsparcie śledzenia prac przewidzianych harmonogramem, śledzenie stopnia wykonalności budżetu, śledzenie rentowności na każdym etapie projektu.
Analizy i raporty	Umożliwia prezentowanie raportów w wielu układach i przekrojach w wielu obszarach przedsiębiorstwa.
Automatyzacja pracy i obiegu dokumentów	Umożliwia elektroniczne odzwierciedlenie procesów biznesowych w przedsiębiorstwie poprzez np. elektroniczne repozytorium dokumentów, analizę ścieżek obiegu dokumentów, modelowanie procesów biznesowych.
ERP w chmurze	Umożliwienie korzystania z systemu ERP w modelu usługowym bez konieczności zakupu serwerów i oprogramowania.

Źródło: jak w tabeli 1.

Zaprezentowane funkcje uniwersalne pozwalają twierdzić, że współczesne systemy ERP są w dużej mierze ukierunkowane na wysoki stopień digitalizacji procesów biznesowych przedsiębiorstwa, dużą łatwość analizy i prezentacji danych oraz wykorzystania ogromnego potencjału Internetu poprzez rozwój cloud computing.

Funkcje sprzedażowe systemu ERP zastały zaliczone przez autora do odrębnej grupy funkcji niż funkcje podstawowe z powodu ich wielości oraz wysokiego stopnia powiązania z nowymi technologiami internetowymi i mobilnymi. Zaprezentowano je w tabeli 3.

Tabela 3. Funkcje sprzedażowe systemu ERP

Nazwa funkcji	Opis funkcji
Rozwiązania B2B	Umożliwia przedsiębiorstwu obsługę kontraktów z partnerami biznesowymi przez elektroniczną wymianę danych EDI.
Sprzedaż za pomocą aplikacji mobilnych	Aplikacje przeznaczone dla kierowników działu sprzedaży i pracowników wspierające pracę z dowolnego miejsca z wykorzystaniem urządzeń mobilnych.
Sprzedaż internetowa	Umożliwia stworzenie własnego sklepu internetowego zintegrowanego z systemem ERP oraz znanymi portalami jak Allegro i Facebook.
Sprzedaż detaliczna	Wsparcie sprzedaży sieciowej na linii sieć, sklep, stanowisko sprzedażowe.

Źródło: jak w tabeli 1.

Zaprezentowane funkcje sprzedażowe wskazują na rosnącą rolę obsługi transakcji elektronicznych zarówno B2B oraz B2C we współczesnych systemach ERP. Transakcje te są zintegrowane z procesami systemu ERP. Dzięki zastosowaniu elektronicznej wymiany danych w transakcjach B2B można przypuszczać, że systemy ERP umożliwiają w coraz większym stopniu realizację integracji zewnętrznej.

System ERP jako innowacja

Z perspektywy przedsiębiorstwa system ERP stanowi innowację o wysokim stopniu złożoności. Każda innowacja w przedsiębiorstwie bez względu na jej charakter (produktowy, procesowy lub organizacyjny) cechuje się typowymi podobnymi etapami jej wprowadzania w organizację. Do etapów tych zalicza się⁸:

⁸ J. Tidd, J. Bassant, K. Pavitt: Managing Innovation, John Wiley and Sons, West Sussex 2005, s. 67-68.

- wyszukiwanie – przeszukiwanie środowiska w celu identyfikacji zagrożeń i szans na zmianę,
- wybór – decyzja o tym, na które sygnały przedsiębiorstwo powinno odpowiedzieć,
- implementacja – wprowadzenie pomysłu w życie poprzez zdobywanie zasobów wiedzy, realizację projektu, wprowadzanie innowacji, modyfikację innowacji,
- uczenie się – zdobywanie wiedzy i doświadczenia z całego procesu innowacji.

Według teorii dyfuzji innowacji proces innowacji w przedsiębiorstwie można podzielić na dwa podprocesy noszące nazwy inicjacji oraz implementacji. Inicjacja obejmuje zbieranie informacji, konceptualizację oraz planowanie adopcji innowacji. Z kolei implementacja obejmuje wszystkie działania związane z wprowadzeniem innowacji do użycia⁹. W tabeli 4 zamieszczono opis etapów innowacji w przedsiębiorstwie.

Tabela 4. Etapy procesu innowacji w organizacji według teorii dyfuzji innowacji

Proces	Podproces	Etap	Opis etapu
Innowacja	Inicjacja	Ustalanie problemu	Definiowanie problemu wywołującego potrzebę innowacji. Ustalanie priorytetów potrzeb. Poszukiwanie możliwych rozwiązań problemu.
		Dopasowywanie	Określenie na ile innowacja odpowiada problemowi i na ile jest w stanie go rozwiązać.
	Implementacja	Redefiniowanie	Dostosowywanie innowacji do przedsiębiorstwa w wyniku czego zmienia się innowacja i przedsiębiorstwo.
		Wyjaśnianie	Użycie innowacji na większą skalę w przedsiębiorstwie w wyniku czego idea innowacji staje się dla pracowników przedsiębiorstwa bardziej zrozumiała
		Rutynizacja	Wprowadzenie innowacji do powszechnego użytku w przedsiębiorstwie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Rogers, *Diffusion of Innovation*, Free Press, New York 2003, s. 417-429.

Proces innowacji w przedsiębiorstwie składa się z wielu etapów, z których każdy ma duże znaczenie dla powodzenia całego procesu. Faza implementacji musi mieć dobrą podstawę w odpowiednim zbadaniu i przeanalizowaniu problemu oraz dopasowania do niego odpowiedniego rozwiązania innowacyjnego. Jest to również bardzo złożony proces w wyniku, którego dostosowywana i zmieniana jest innowacja tak aby pasowała do specyfiki przedsiębiorstwa, ale także zmienia się samo przedsiębiorstwo i realizowane w nim procesy biznesowe na skutek wprowadzenia innowacji i konieczności dostosowania do niej praktyk przedsiębiorstwa. Proces ten jest również powolny i w dużym stopniu zależy od odpowiedniego zaangażowania kierownictwa i pracowników w jego rozwój.

Proces dyfuzji systemów ERP w przedsiębiorstwach europejskich postępuje relatywnie szybko. Dane wskazują na istotny wzrost użycia systemów ERP w

⁹ E. Rogers: *Diffusion of Innovation*, Free Press, New York 2003, s. 417-428.

przedsiębiorstwach krajów Unii Europejskiej. W okresie pięciu lat od roku 2010 do 2015 odnotowano 15% wzrost z poziomu 21% do 36% przedsiębiorstw używających systemy ERP¹⁰. W Polsce udział przedsiębiorstw używających systemy ERP w 2015 r. był niższy od średniej unijnej i wynosił 21%¹¹.

Wdrażanie złożonych systemów informacyjnych w przedsiębiorstwach

Systemy ERP można zaliczyć do najbardziej rozbudowanych i złożonych systemów informacyjnych w przedsiębiorstwach. Dlatego też zakup systemu ERP stanowi jedną z głównych kategorii inwestycji w technologie informacyjne w przedsiębiorstwach. Wskazuje się na następujące istotne czynniki wyboru systemu informacyjnego¹²:

- cechy oprogramowania – niezawodność i szybkość działania systemu, łatwość integracji z dotychczasowymi systemami w przedsiębiorstwie,
- technologia – kompatybilność z posiadanym sprzętem komputerowym oraz oprogramowaniem,
- wsparcie – zakres wsparcia, które oferuje dostawca systemu,
- koszty – cena systemu wraz z jego utrzymaniem,
- customizacja – dostępność customizowanych wersji systemu,
- siła dostawcy – reputacja, kondycja finansowa i doświadczenie dostawcy systemu.

W przedsiębiorstwie duże znaczenie ma wstępna faza wdrażania systemu informacyjnego jaką jest studium wykonalności¹³. Analizowana jest zarówno wykonalność organizacyjna jak i wykonalność ekonomiczna. Wykonalność organizacyjna obejmuje m.in. ocenę zgodności między korzyściami jakie zapewni nowy system informacyjny i całą strategią biznesową przedsiębiorstwa. Istotne jest czy system informacyjny umożliwi przedsiębiorstwu osiągnięcie jego celów. Ważne jest również określenie nastawienie potencjalnych użytkowników do nowego systemu oraz w razie potrzeby określenie kroków zaradczych mogących zniwelować opór użytkowników przed zmianami. Z kolei w wykonalności ekonomicznej analizuje się koszty i korzyści z wprowadzenia systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie. Analizie poddaje się zarówno namacalne jak i nienamacalne koszty i korzyści. Namacalne koszty i korzyści to takie którym można przyporządkować konkretne monetarne wartości. Z kolei nienamacalne to takie które trudno zmierzyć wartością pieniężną.

Cykl wdrożenia systemu ERP obejmuje etapy adopcji, implementację oraz etap postimplementacyjny¹⁴. Wprowadzanie systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie jest obarczone dużym ryzykiem ze względu na dużą technologiczną złożoność

¹⁰ Eurostat: E-business integration, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-business_integration.

¹¹ Eurostat: Integration of internal processes,

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true&dataset=isoc_bde15dip.

¹² B. Sahay, A. Gupta: Development of software selection criteria for supply chain solutions, *Industrial Management and Data Systems* 103(2) 2003, s. 98-108.

¹³ T. Gospodarek: *Systemy ERP. Modelowanie, projektowanie, wdrażanie*, Wyd. Helion 2016, s. 230.

¹⁴ M. Markus, C. Tanis: *The enterprise systems experience – from adoption to success (W:) Framing the domains of IT research*, (ed. R. Zmud), Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati 2000, s. 204.

przedsięwzięcia¹⁵. Ryzyko to znajduje się głównie na etapie adopcji i implementacji. Na przykład wybór nieodpowiedniego systemu lub dostawcy może spowodować niepowodzenie implementacji. Z kolei użytkowanie systemu na etapie postimplementacyjnym może zmniejszyć ryzyko przedsiębiorstwa na skutek poprawy przez system przetwarzania informacji, większej dokładności informacji, integracji procesów przedsiębiorstwa, dzielenia informacji oraz koordynacji procesów¹⁶.

Badania nad systemami ERP wskazują na następujące ważne czynniki ich wdrażania w przedsiębiorstwie¹⁷:

- na adopcję systemów ERP mają wpływ zarówno czynniki wewnętrzne tkwiące w przedsiębiorstwie, jak i zewnętrzne,
- dla adopcji systemów ERP istotne jest zaangażowanie kierownictwa oraz postrzegane przez nie potencjalne korzyści,
- duże przedsiębiorstwa mają większe możliwości i są bardziej skłonne do adopcji systemów ERP niż małe przedsiębiorstwa,
- dobre zarządzanie projektem zwiększa powodzenie adopcji ERP,
- na tempo dyfuzji systemów ERP w branży mają wpływ działania marketingowe dostawców systemów,
- na wybór rodzaju oprogramowania ERP ma wpływ dopasowanie do procesów biznesowych przedsiębiorstwa oraz presja ze strony partnerów w łańcuchu dostaw,
- na powodzenie projektu w fazie implementacji wpływ ma zarządzanie wiedzą.

Badania dotyczące fazy implementacji wskazują na następujące czynniki sukcesu projektu ERP¹⁸:

- rozumienie strategicznych celów – kierownictwo musi rozumieć dlaczego chce wprowadzić system ERP,
- zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa,
- doskonałe zarządzanie projektem – od projektu ERP wymaga się określenia celów, planowania zasobów, śledzenia postępu projektu,
- zarządzanie zmianą – ma duże znaczenie ponieważ pracownicy są zazwyczaj niechętni wprowadzaniu tego rodzaju zmian w przedsiębiorstwie,
- zespół implementujący system – zespół, a w szczególności konsultanci powinni mieć doświadczenie w implementacji określonego rodzaju systemu ERP,
- dokładność danych – istotne jest aby przenoszone do nowego systemu dane były poprawne, a formy zbierania, analizowania i raportowania danych w nowych systemach ERP były zgodne z wymaganymi standardami.

W fazie postimplementacyjnej duże znaczenie dla pełnego wykorzystania systemu ma chęć korzystania z niego przez użytkowników. Dlatego ważnymi cechami systemów ERP w fazie postimplementacyjnej jest łatwość użytkowania systemu.

¹⁵G. Seo: Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) system in Large Organizations: Similarities and Differences Between Corporate and University Environment, Working Paper Cisl# 2013-07, Composite Information Systems Laboratory (CISL), 2013, <http://ic3.mit.edu/ResearchSamples/2013-07.pdf>, s. 10-11.

¹⁶A. Rai, R. Patnayakuni, N. Seth: Firm performance (Op. cit.), s. 240.

¹⁷M. Haddara, O. Zach: ERP Systems in SME: A Literature Review, Proceedings of 44 Hawaii International Conference on System Sciences, 2011, s. 3-5.

¹⁸E. Umble, R. Haft: Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors, European Journal of Operational Research, 146(2) 2003, s.250-254.

Badania przeprowadzone na w polskich przedsiębiorstwach dotyczące najbardziej pożądaných cech systemów ERP wykazały, że najwyższą ocenianą cechą jest wygoda korzystania z oprogramowania dla użytkownika (66% respondentów)¹⁹.

Podsumowanie i wnioski

Od połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. systemy te systematycznie ewoluowały od postaci oprogramowania planowania potrzeb materiałowych poprzez rozwiązania integrujące działy przedsiębiorstw, aż po współczesne rozwiązania wzbogacone o moduły obsługi sprzedaży B2B, B2C, sprzedaży za pomocą aplikacji mobilnych, przy wsparciu takich usług jak system ERP w chmurze oraz customizacja. Można tym samym stwierdzić, że w coraz większym stopniu przyczyniają się one do coraz większej automatyzacji procesów oraz są w coraz większym stopniu nakierowane na rozwój integracji zewnętrznej przedsiębiorstw.

Udana implementacja systemu ERP stanowi dla przedsiębiorstw duże wyzwanie. Systemy ERP są innowacjami o wysokim stopniu złożoności i każdy etap procesu innowacji ma duże znaczenie przy ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie. Na każdym z etapów procesu innowacji występuje wiele czynników mogących mieć wpływ na niepowodzenie projektu wdrażania ERP. Czynniki mające wpływ na rozwój systemu ERP mogą tkwić w przedsiębiorstwie jak i pochodzić z jego otoczenia.

W świetle zaprezentowanych rozważań można postawić tezę, że na największe ryzyko we wprowadzaniu systemów ERP narażone są przedsiębiorstwa w fazach adopcji i implementacji. W fazie adopcji szczególne znaczenie ma odpowiednie zdefiniowanie problemu oraz wybór oprogramowania najlepiej dopasowanego do potrzeb przedsiębiorstwa. Na etapie implementacji szczególnie istotne staje się umiejętne zarządzanie projektem, zaangażowanie kierownictwa oraz zarządzanie zmianą. Są to obszary i czynniki, z którymi szczególnie trudno jest sobie poradzić przedsiębiorstwom.

Na etapie postimplementacyjnym ryzyko niepowodzenia projektu jest mniejsze, lecz nadal ważne jest w tej fazie stałe usprawnianie i uczenie się systemu, zaangażowanie użytkowników systemu i łatwość jego obsługi.

Bibliografia

- Bocij P., Chaffey D., Greasley A., Hickie S.: Business information systems, Pearson Education, Essex 2006.
- Eurostat: E-business integration, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-business_integration.
- Eurostat: Integration of internal processes, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true&dataset=isoc_bde15dip.
- Gospodarek T.: Systemy ERP. Modelowanie, projektowanie, wdrażanie, Wyd. Helion 2016.
- Haddara M., Zach O.: ERP Systems in SME: A Literature Review, Proceedings of 44 Hawaii International Conference on System Sciences, 2011.
- Kumar K., Van Hillsgersberg J.: ERP experiences and evolution, Communications of the ACM, 43(4) 2000.

¹⁹ Monitor ERP System: Monitor ERP dokonał analizy potrzeb polskich firm produkcyjnych, 2016, <http://www.monitorerp.com/pl/archives/date/2016/01/article>.

Lenart A.: Systemy ERP, (W:) Informatyka ekonomiczna (red. S. Wrycza), Wyd. PWE, Warszawa 2010.

Markus M., Tanis C.: The enterprise systems experience – from adoption to success (W:) Framing the domains of IT research, (ed. R. Zmud), Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati 2000.

Monitor ERP System: Monitor ERP dokonał analizy potrzeb polskich firm produkcyjnych, 2016, <http://www.monitorerp.com/pl/archives/date/2016/01/article>.

Partyka A.: Analiza porównawcza systemów klasy ERP, *Współczesna Ekonomia* Nr 2/2008(6).

Rai A., Patnayakuni R., Seth N.: Firm performance impacts of digital enabled supply chain integration capabilities, *MIS Quarterly*, 30(2) 2006.

Rogers E.: *Diffusion of Innovation*. Free Press, New York 2003.

Sadrzadehrafiei S., Chofreh A., Hosseini N., Sulaiman R.: The benefits of enterprise resource planning (ERP) system implementation in dry food packaging industry, *Procedia Technology* 11(2013).

Sahay B., Gupta A.: Development of software selection criteria for supply chain solutions, *Industrial Management and Data Systems* 103(2) 2003.

Seo G.: Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) System in Large Organizations: Similarities and Differences Between Corporate and University Environment, Working Paper CISL# 2013-07, Composite Information Systems Laboratory (CISL), 2013, <http://ic3.mit.edu/ResearchSamples/2013-07.pdf>.

Tidd J., Bassant J., Pavitt K.: *Managing Innovation*, John Wiley and Sons, West Sussex 2005.

Umble E., Haft R.: Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors, *European Journal of Operational Research*, 146 (2) 2003.

Summary

The purpose of this article was to identify the factors that influence the process of implementing ERP systems. The aim was also to identify trends in ERP vendors' offer for enterprises in Poland. This article is based on a review of literature on the implementation of ERP systems and on secondary data available on the Internet. Analysis shows that modern ERP systems are increasingly contributing to the ever-increasing automation of processes and are increasingly focused on the development of external integration. The article also shows that at every stage of the innovation process there are many factors that may affect the failure of an ERP implementation project. Factors influencing the development of the ERP system can be embedded in the company as well as its surroundings.

Key words: ERP, enterprise resource planning, information systems, information technologies.

Informacja o autorze:

Dr Dariusz Strzębicki

Katedra Polityki Europejskiej i Marketingu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
e-mail: dariusz_strzebicki@sggw.pl

Barbara Szymoniuk
Politechnika Lubelska

Klaster jako sieć interesariuszy według założeń marketingu 3.0

CLUSTER AS A NETWORK OF STAKEHOLDERS ACCORDING TO THE ASSUMPTIONS OF MARKETING 3.0

Artykuł został oparty na wynikach badań, przeprowadzonych na próbie 16 Krajowych Klastrow Kluczowych. Przedstawia on klastry jako szczególny rodzaj sieci organizacyjnych, w których uczestnikami są ich interesariusze. Wykazano w nim, że polskie klastry podejmują działania marketingowe zgodnie z podstawowymi założeniami Marketingu 3.0., dbając o spełnienie oczekiwań uczestników swojej sieci organizacyjnej w sferze racjonalnej, emocjonalnej i duchowej. Na podstawie dokonanych badań oraz doświadczeń z pracy eksperckiej i organizacyjnej w klastrach, autorka formułuje rekomendacje oraz wnioski odnośnie wzmocnienia sieci organizacyjnych klastrow przy zaangażowaniu ich interesariuszy.

Słowa kluczowe: klastry, organizacje sieciowe, interesariusze, marketing 3.0

Wprowadzenie

Klastry nazywane obrazowo, w zależności od swojego charakteru, „przedsiębiorstwami rozproszonymi” lub „społecznościami gospodarczymi”, w jednym i drugim przypadku są szczególnym przypadkiem sieci organizacyjnej. W artykule przyjęto, że uczestnikami sieci, czyli jej „węzłami”, są interesariusze - grupy lub jednostki, na które organizacja bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje i które mają wpływ na działalność danej organizacji.

Dla potrzeb artykułu przebadano próbę 16 polskich klastrow, które w drodze konkursu uzyskały status Krajowych Klastrow Kluczowych. System tego konkursu ma na celu wyłonienie spośród działających obecnie polskich klastrow podmiotów mających istotny potencjał dla rozwoju polskiej gospodarki i jednocześnie konkurencyjnych na rynku międzynarodowym.

Celem przeprowadzonych badań było znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- Kim są interesariusze wiodących polskich klastrow (Krajowych Klastrow Kluczowych)?
- W jaki sposób polskie Klastry Kluczowe formułują swoje wizje, misje i wartości?
- Czy zidentyfikowane wizje, misje i wartości są zgodne z założeniami Marketingu 3.0, tzn. czy dają swoim interesariuszom obietnicę „spełnienia się” w sferze racjonalnej, emocjonalnej i duchowej?

Teza artykułu brzmi: wiodące polskie klastry podejmują działania marketingowe zgodnie z podstawowymi założeniami Marketingu 3.0., dbając o spełnienie oczekiwań interesariuszy swojej sieci organizacyjnej w sferze racjonalnej, emocjonalnej i duchowej.

Na podstawie krytycznej analizy wyników badań, a także własnych doświadczeń z pracy eksperckiej i organizacyjnej w klastrach, autorka formułuje wnioski i rekomendacje odnośnie możliwości praktycznego wykorzystania potencjału interesariuszy dla rozwoju i wzmacniania sieci organizacyjnych, jakimi są klastry.

Kim są interesariusze klastrów?

Interesariusze organizacji to osoby, grupy czy instytucje, na jakie organizacja wpływa, lub te, które na nią wpływają. Analizując interesariuszy należy uwzględnić zarówno kontekst wewnętrzny, jak i zewnętrzny organizacji, biorąc pod uwagę wszystkich, którzy są nawet w niebezpośredni sposób z nią związani, lub też mogą być nią zainteresowani. W artykule przyjęto, że klaster jest szczególnym rodzajem sieci organizacyjnej, a uczestnikami sieci, czyli jej „węzłami”, są właśnie interesariusze. Węzły sieci połączone są zbiorem wzajemnych relacji, pomnażających możliwości uczestników, zapewniając efekt synergiczny w ich działaniach i dając przewagę w życiu społecznym i gospodarczym. Relacje pomiędzy uczestnikami sieci mogą mieć wieloraki, formalny bądź nieformalny charakter, np. ekonomiczny, informacyjny, operacyjny, typowo biurokratyczny czy też kulturowy – wyrażają przepływ technologii, kapitału, zasad i standardów, wiedzy i informacji, tożsamości i zaufania.¹

Interesariuszy klastrów określa przyjęta w naszym kraju definicja klastrów, sformułowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości za Michaeliem E. Porterem: „klaster — geograficzne skupisko niezależnych podmiotów reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym i ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów. Klaster stanowi źródło korzyści i tworzy nową wartość dla wszystkich typów podmiotów w nim uczestniczących, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna oraz pozostałe organizacje wspierające.”²

Sieć organizacyjną klastra można zobrazować graficznie, jednakże ma to sens w odniesieniu do konkretnych klastrów i konkretnego okresu czasu, gdyż każdy klaster ma charakter unikalny i jednocześnie zmienny w czasie. Bardzo przydatne w tworzeniu graficznego obrazu klastra jako sieci jest tzw. mapowanie. Precyzyjnie zbudowana i systematycznie aktualizowana mapa wskazuje rzeczywistych interesariuszy – czasem nawet do poziomu imienia i nazwiska konkretnej osoby, wraz z danymi kontaktowymi. Po zidentyfikowaniu interesariuszy określa się ich ważność dla klastra, hierarchizując i dzieląc listę na podgrupy. Punktem wyjścia do mapowania jest zastosowany w dalszej części artykułu podział na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, bliższych i dalszych. Można ich dodatkowo podzielić ze względu na charakter relacji – pozytywny

¹ S. Skowron: Klient w sieci organizacyjnej. Difin, Warszawa 2013, s. 12.

² Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/Klastry/chapter_95927.asp, dostęp: 24. lutego 2017 r.

(na przykład instytucje finansujące), obojętny, lub negatywny (rywale rynkowi, niektóre instytucje kontroli i nadzoru), oraz istotność – pierwszoplanowych, drugoplanowych, itd. Efektem mapowania jest wyciągnięcie wniosków – zaprojektowanie lub rewizja sposobu zarządzania relacjami z poszczególnymi interesariuszami klastra.

Narzędzie to można wykorzystać na kilku etapach planowania strategicznego:

- a) na etapie tworzenia sieci organizacyjnej klastra podpowiada, kogo włączyć w prace nad strategią;
- b) przy analizie otoczenia pomaga zidentyfikować potencjalnych sojuszników i przeciwników;
- c) przy analizie sieci organizacyjnej pozwala poznać potencjał sieci i wytypować użytecznych partnerów poszczególnych działań
- d) na etapie wdrażania i komunikacji strategii mapa pozwala trafnie zidentyfikować pożądanych odbiorców działań klastra.³

Analiza interesariuszy Krajowych Klastrow Kluczowych

Ilustrację zagadnienia identyfikacji grona interesariuszy klastrow umożliwiają wyniki badań 16 polskich klastrow, które w drodze konkursu uzyskały status Krajowego Klastra Kluczowego (KKK)⁴. Wybór Krajowych Klastrow Kluczowych dokonywany jest w ramach otwartego konkursu, którego organizatorem jest Ministerstwo Rozwoju we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Klustry kluczowe wyłaniane są w oparciu o kryteria dotyczące takich obszarów jak: struktura klastra, strategia rozwoju, zarządzanie, potencjał gospodarczy, innowacyjność i konkurencyjność międzynarodowa, intensywność kooperacji, internacjonalizacja oraz znaczenie klastra dla gospodarki kraju i regionu.⁵

Na podstawie analizy zawartości stron internetowych, materiałów promocyjnych, a także wniosków złożonych w ramach Konkursu o status KKK, organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego przy współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, można dokonać zgrubnego podziału interesariuszy na kategorie: interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych bliższych i dalszych. Granice poszczególnych kategorii są rozmyte; w odniesieniu do konkretnych klastrow przydział interesariuszy do poszczególnych kategorii może się nieco różnić.

³ Opracowanie własne na podstawie przewodnika dla biznesu: Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Warszawa 2011, s. 7-10.

⁴ Dotychczas przeprowadzono dwie rundy konkursu. W 2015 r. status KKK uzyskało 7 klastrow, w ramach II rundy status KKK przyznano kolejnym 9 klastrom.

⁵ Źródło: wiadomość „Krajowe Klustry Kluczowe” pobrana z Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl/klastry/> oraz „Lista Krajowych Klastrow Kluczowych” Ministerstwa Rozwoju ogłoszona w dniu 27. października 2016 r. na stronie www.mr.gov.pl. Według tych informacji do elitarnej grupy polskich klastrow, czyli do Krajowych Klastrow Kluczowych, należą: Klastr Dolina Lotnicza, Klastr Interizon, Klastr Obróbki Metali, Mazowiecki Klastr ICT, Polski Klastr Aluminium, Wschodni Klastr Budowlany, Zachodniopomorski Klastr Chemiczny „Zielona Chemia”, Klastr Lifescience Kraków, MedSilesie - Śląska Sieć Wyrobów Medycznych, NUTRIBIOMED Klastr, Śląski Klastr Lotniczy, Wschodni Klastr ICT, Klastr Gospodarki Odpadowej i Recyklingu, Klastr Zrównoważona Infrastruktura, Klastr Logistyczno-Transportowy Północ-Południe oraz Bydgoski Klastr Przemysłowy.

Interesariusze wewnętrzni, których współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, to:

- **Koordynator klastra** - podmiot istniejący przed powstaniem klastra lub nowo powołany⁶. Należy do jednej z poniższych grup interesariuszy wewnętrznych: przedsiębiorstw, jednostek nauki, instytucji otoczenia biznesu lub ośrodków władzy i administracji. Koordynator klastra (organizacja zarządzająca klastrem, nazywana też organizacją klastrową) to osoba prawna, która organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym klastrze. Koordynator reprezentuje klastery w relacjach zewnętrznych, zajmuje się bieżącą administracją klastra i realizuje inne funkcje niezbędne do jego prawidłowego funkcjonowania. W początkowych fazach rozwoju współpracy wspomniane funkcje pełni często nie instytucja, a konkretna osoba określana jako animator klastra. Na późniejszym etapie na poziomie operacyjnym należy także mówić o osobie, która jest określana mianem koordynatora lub menedżera klastra.⁷ Koordynator bywa wspomagany pracą wolontariuszy lub osób odbywających płatne lub bezpłatne staże w klastrze. Wolontariuszy i stażystów należy także zaliczyć do interesariuszy wewnętrznych, przynajmniej w okresie ich pracy na rzecz klastra.
- **Przedsiębiorstwa skupione w klastrze**, z których z reguły 70-80% to małe i średnie przedsiębiorstwa, ich pracownicy, organizacje pracownicze (np. związki zawodowe, kluby pracownicze).
- **Uczelnie i inne jednostki naukowe**: wyższe uczelnie państwowe i prywatne, PAN, instytuty naukowe i badawczo-rozwojowe, szkoły różnych szczebli, w tym szkoły zawodowe.
- **Instytucje otoczenia biznesu i inne organizacje wspierające**: centra transferu technologii, parki przemysłowe i technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, regionalne organizacje pracodawców, organizacje przedsiębiorców i rady przedsiębiorczości, regionalne Kluby Techniki i Racjonalizacji, organizacje (zazwyczaj fundacje) rozwoju regionalnego, ośrodki szkoleniowe, izby rzemieślnicze i gospodarcze, inne klustry i organizacje pozarządowe (głównie stowarzyszenia) ściśle współpracujące z pozostałymi bliższymi interesariuszami klastra.
- **Administracja publiczna**: krajowe, regionalne lub lokalne ośrodki władzy i administracji zaangażowane w pracę klastra.

Interesariusze zewnętrzni bliżsi to:

- Przedsiębiorstwa, instytucje biznesu, jednostki naukowe i administracja spoza formalnej sieci organizacyjnej klastra, lecz mający wpływ na klastery i poddani jego wpływom.
- Interesariusze członków klastrów, w tym ich klienci, konkurenci.

⁶ W klastrach typu włoskiego koordynator może nie być określony. Wówczas działa w nim „grupa trzymająca władzę”, złożona z najbardziej aktywnych uczestników sieci organizacyjnej. W konkursie o status KKK funkcjonowanie koordynatora było wymogiem koniecznym.

⁷ J. Hołub-Iwan, Ł. Wielec: Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”. PARP, Warszawa 2014, s. 8-9.

- Banki i instytucje finansowe.
- Aniołowie Biznesu.
- Lokalna społeczność.

Interesariusze zewnętrzni dalsi, którzy mają lub mogą mieć znaczenie opiniotwórcze odnośnie klastra, są lub mogą być zainteresowani jego funkcjonowaniem w znaczeniu pozytywnym lub negatywnym, to:

- Władza publiczna wszystkich szczebli, w tym ministerstwa, radni Sejmików Wojewódzkich.
- Partie polityczne, posłowie do Parlamentu Europejskiego, posłowie na Sejm.
- Urzędy miast i gmin, starostwa powiatowe, związki gmin.
- Biura Planowania Przestrzennego.
- Urzędy: Statystyczny, Pracy.
- Kuratoria Oświaty.
- Agencje Wspierania Przedsiębiorczości.
- Inne klastry krajowe i zagraniczne, w tym konkurencyjne.
- Organizacje klastrów: European Cluster Collaboration Platform, European Cluster Observatory, European Strategic Cluster Partnership i in.
- Organizacje branżowe i biznesowe.
- Gremia opiniotwórcze i konsultacyjne.
- Media (a także konkretni dziennikarze).
- Ogół społeczeństwa zainteresowanego rozwojem gospodarczym.

Założenia Marketingu 3.0 w misjach, wizjach i wartościach deklarowanych przez klastry

Podstawowym założeniem Marketingu 3.0 jest to, że „w świecie, gdzie nic nie jest pewne, klienci szukają firm, które w swojej misji, wizji i zbiorze wartości wyrażają cele spełniające ich najgłębsze pragnienie sprawiedliwości społecznej, ekonomicznej i środowiskowej. Nie oczekują jedynie tego, że produkt lub usługa spełnią ich potrzeby pod względem funkcjonalnym i emocjonalnym. [...] spodziewają się również spełnienia duchowego”.⁸

W niniejszym artykule przyjęto, że szczególnymi „klientami” organizacji klastrowej są jej interesariusze, a zatem zadaniem marketingu klastra, zgodnie z zasadami Marketingu 3.0, jest spełnianie potrzeb interesariuszy pod względem funkcjonalnym, emocjonalnym i duchowym. Obietnicą spełnienia tych potrzeb są: misja, wizja i wartości deklarowane przez klastery. „Misja” to „racja bytu” klastra, czyli ujęte w postać manifestu uzasadnienie jego funkcjonowania wobec interesariuszy, dające obietnicę stabilności. „Wizja” to inspirująca koncepcja przyszłości klastra, wyobrażenie o tym, czym klastery mogą być, jaki będzie mieć kształt i czego może dokonać, aby nieprzerwanie i skutecznie realizować swoją misję. „Wartości” to priorytety wyborów strategicznych i przyjęte standardy zachowania, wspólne dla uczestników klastra, tworzące jego tożsamość organizacyjną. Choć według założeń Marketingu 3.0. misja ma

⁸ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan: Marketing 3.0. MT Biznes, Warszawa 2016, s. 18.

charakter nadrzędny wobec wizji i wartości, to jednak w przypadku klastrów, a szczególnie polskich Klastrow Kluczowych, pierwotnym elementem jest częściej wizja klastra (pozwalająca wykorzystać sprzyjające okoliczności), następnie misja jako sposób realizacji wizji oraz wspólne dla interesariuszy wartości.

Analiza stron internetowych i dokumentacji polskich klastrów kluczowych wykazuje, że niektóre z nich nie mają formalnie określonych misji i wizji. Manifestują jednakże swoje konkretne idee, cele i zadania, które można interpretować jako misje, wizje i wartości. Są one przedstawiane interesariuszom bezpośrednio, ustnie, a także pisemnie na stronach internetowych klastrów (najczęściej w zakładkach „O nas”), w serwisach społecznościowych, w strategiach rozwoju, w dokumentacji członkowskiej dla uczestników klastra (tzw. deklaracjach członkowskich), w regulaminach funkcjonowania klastrów lub ich jednostek koordynujących.

Poniższe tabele (Tabela 1., 2 i 3.) przedstawiają matryce programowe oparte na wartościach, opracowane na podstawie koncepcji Marketingu 3.0 oraz dostępnych źródeł informacji o polskich Klastrach Kluczowych.

Tabela 1. Matryca programowa oparta na wartościach oferowanych interesariuszom przez polskie Klasy Kluczowe w zapisach ich misji

Argumenty racjonalne	Argumenty emocjonalne	Argumenty duchowe
Tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorstw. Sprawny transfer wiedzy i wymiana doświadczeń pomiędzy interesariuszami. Wspieranie innowacyjności. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania. Tworzenie systemu szkoleń i rozwoju edukacji branżowej. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw uczestniczących w klastrze. Internacjonalizacja interesariuszy. Tworzenie warunków dla komercjalizacji wyników prac badawczych uczelni wyższych i jednostek badawczo-rozwojowych. Budowanie globalnego łańcucha wartości. Koordinowanie silnej i elastycznej organizacji klastrowej. Zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów. Ułatwianie wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów.	Stworzenie mocnej pozycji Polski w branży klastra. Wzmacnianie regionu, w którym działa klastra. Pobudzenie ducha przedsiębiorczości w regionie. Realizowanie wspólnych celów interesariuszy. Integracja środowiska branżowego. Stymulowanie współpracy przedsiębiorstw oraz instytucji sfery nauki i administracji. Stworzenie platformy wymiany wiedzy, doświadczeń oraz dialogu interesariuszy. Budowanie silnego i opiniotwórczego środowiska branżowego w Polsce i na świecie. Sprostanie każdemu zadaniu komercyjnemu i społecznemu w obszarze działalności klastra, finansowanemu ze środków prywatnych lub publicznych.	Patriotyzm lokalny i narodowy. Empatia wobec innych interesariuszy. Przewaga skłonności do harmonijnej współpracy nad skłonnością do twardej rywalizacji. Niwelowanie różnic pomiędzy warunkami działania i rozwoju firm MŚP w obszarze metropolitalnym, a warunkami w pozostałej części województw. Podwyższanie poziomu edukacji w regionie. Poszanowanie niezależności i indywidualnych kierunków rozwojowych poszczególnych przedsiębiorstw. Uwzględnianie potrzeb ochrony środowiska naturalnego Wykorzystanie technologii przyjaznych dla środowiska. Dbłość o zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler Ph. i in., op.cit., s. 60., oraz danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych Klastrow Kluczowych, których lista znajduje się w spisie bibliograficznym artykułu.

Tabela 2. Matryca programowa oparta na wartościach oferowanych interesariuszom przez polskie Klustry Kluczowe w zapisach ich wizji.

Argumenty racjonalne	Argumenty emocjonalne	Argumenty duchowe
Klaster będzie: Innowacyjny; wdrożone w nim zostaną innowacyjne rozwiązania: technologiczne, produktowe i organizacyjne. Działającą w skali międzynarodowej organizacją badawczo-rozwojową, skupiającą przedsiębiorstwa i jednostki naukowe w ramach nowobudowanych, branżowych łańcuchów wartości. Jednostką uzupełniającą zasoby uczestników o brakujące rozwiązania technologiczne. Akceleratorem komercjalizacji innowacji produktowych. Zajmować pod względem sprzedaży produktów i usług jedną z czołowych pozycji na europejskim rynku. Posiadać rozbudowane laboratoria badawcze zapewniające kompleksowe badanie i testowanie produktów. Zapewniać współpracującym instytucjom i przedsiębiorcom korzyści ze wspólnej infrastruktury oraz dostępu do szerokiego zakresu usług badawczych, projektowych, doradczych i produkcyjnych. Wpływać na integrację branży, wzrost sprzedaży, usprawnienie przebiegu procesów rozwojowych oraz minimalizację ograniczeń finansowych rozwoju (w tym ograniczanie ryzyka związanego z transferem technologii).	Klaster będzie: Innowacyjnym partnerstwem integrującym środowiska biznesowe i naukowe przy wsparciu władz regionalnych, jednostek otoczenia biznesu oraz zagranicznych partnerów branży. Skutecznym partnerem dla środowisk gospodarczych, nauki oraz dla środowisk samorządowych wpływających na kształt branży w kraju i za granicą. Organizacją mającą w danej branży znaczenie strategiczne, docenianą jako partner w realizacji polityki Państwa w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości. Organizacją identyfikowaną jako rzetelny partner w projektach i przedsięwzięciach dotyczących innowacyjności (od badań po marketing produktów) oraz dotyczących rozwoju współpracy. Organizacją nowoczesną, atrakcyjną dla interesariuszy, rozpoznawalną zarówno w skali lokalnej, ogólnokrajowej jak i międzynarodowej. Aktywnie realizować założenia polityki rozwoju regionu; będzie w tym zakresie partnerem i narzędziem władz lokalnych i regionalnych.	Klaster będzie: Liderem wspólnych przedsięwzięć, których celem jest wzmacnianie i rozwój regionów w Polsce. Budować w społeczeństwie świadomość konieczności zrównoważonego rozwoju w codziennym życiu, działalności biznesowej i publicznej oraz racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler Ph. i in., op.cit., s. 60., oraz danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych Klastrow Kluczowych. Ich lista znajduje się w spisie bibliograficznym artykułu.

Tabela 3. Matryca wspólnych wartości, oferowanych formalnie interesariuszom przez polskie Klustry Kluczowe.

Argumenty racjonalne	Argumenty emocjonalne	Argumenty duchowe
Przynależność do międzynarodowych gremiów klastrowych. Jakość organizacji potwierdzona certyfikatami, medalami, statusem klastra kluczowego. Innowacyjność w działaniu.	Współpraca i jedność w działaniu na rzecz spraw ważnych sprawiające, że udaje się sprostać wyzwaniom i pokonywać pojawiające się przeszkody. Integracja i poczucie odpowiedzialności za wspólne	Działania zgodne z zasadami etyki i współzycia społecznego. Troska o środowisko naturalne. Troska o jakość wykształcenia i zatrudnienie oraz poziom życia w regionie.

Przedsiębiorczość Profesjonalizm. Poważne podejście do współpracy w ramach klastra. Przestrzeganie zasad spisanych w regulaminie klastra. Restrykcyjne przestrzeganie prawa, w tym prawa autorskiego.	działania Wzajemne zaufanie, uczciwość i wiarygodność. Wzajemny szacunek. Uczciwość w kontaktach i działaniach, etyczne postępowanie w relacji z innymi interesariuszami. Zachowanie wzajemnej poufności we wszystkich obszarach działalności klastrowej, również po zakończeniu współpracy w ramach klastra.	
---	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler i in.: op.cit., s. 60., oraz danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych Klastrow Kluczowych. Ich lista znajduje się w spisie bibliograficznym artykułu.

Wykorzystanie potencjału interesariuszy do określania kierunku rozwoju i wzmocnienia klastrow

Marketing 3.0 opiera się na współpracy pomiędzy podmiotami o podobnych pragnieniach, wyznających podobne wartości. Jego zadaniem jest sprawianie, aby klienci czuli się „spełnionymi ludźmi”⁹. Marketing 3.0. realizowany w sieciach organizacyjnych klastrow powinien sprawiać, że „spełniają się” ich interesariusze.

Owo „spełnienie się”, czyli czerpanie korzyści obiecanych interesariuszom w ramach wizji, misji i wartości, jest możliwe i realne, ale pod warunkiem, że oni także wnoszą do sieci coś od siebie. Ich wkład powinien wzbogacać kapitał klastra o wartości materialne (kapitał finansowy i/lub materialny) i niematerialne (kapitał ludzki i /lub społeczny)¹⁰. Z tego względu uczestnicy sieci organizacyjnej klastra powinni w zdyscyplinowany sposób płacić ustalone składki, używać swoich zasobów materialnych, dzielić się wiedzą i doświadczeniem, pomagać sobie wzajemnie w realizacji działań marketingowych, udzielać się w zakresie tworzenia i realizacji wspólnych przedsięwzięć.

Sprawność tych działań, zapewnienie poczucia „spełnienia się” interesariuszy, umożliwia skuteczną i umiejętną działalność koordynatora: komunikacja w całej sieci organizacyjnej, zarówno wobec interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, oraz budowanie z nich „jednej drużyny”. Dobry koordynator to taki, który potrafi zbudować i zarządzać organizacją w taki sposób, aby bez jego obecności (przynajmniej w krótkich okresach czasu) klastry były w stanie sprawnie pracować i się rozwijać.

Wnioski i uwagi krytyczne

Niniejszy artykuł stanowi zaczątek inwentaryzacji matrycy programowej polskich klastrow. Dokonane w tym obszarze badania wykazały słuszność postawionej na wstępie tezy, że wiodące polskie klastry podejmują działania marketingowe zgodnie z podstawowymi założeniami Marketingu 3.0., dbając o spełnienie oczekiwań

⁹ Ph. Kotler i in.: op.cit., s. 27.

¹⁰ Walukiewicz S.: Kapitał społeczny. Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2012, s. 92.

interesariuszy swojej sieci organizacyjnej w sferze racjonalnej, emocjonalnej i duchowej.

Przyjmując powyższą tezę jako słuszną należy mieć jednak na względzie kilka zastrzeżeń. Po pierwsze, w przypadku klastra mamy do czynienia z sytuacją, w której przychodzi współpracować ze sobą różnym interesariuszom: osobom, firmom i instytucjom, które mają różne charakterystyki, oczekiwania, aspiracje biznesowe, doświadczenia, własne układy władzy i wewnętrznych presji społecznych oraz różną strukturę własnych interesariuszy. Z ich perspektywy istotność poszczególnych składowych matryc programowych klastrów (w tym misji, wizji i wartości) może być bardzo zróżnicowana. Po drugie, deklarowane matryce programowe są z reguły opracowywane dla potrzeb udziału w konkursach, o przyznanie certyfikatów lub do wniosków o dofinansowanie projektów, czyli są w pewien sposób „wymuszane”: pisane pod presją czasu, zgodnie z bieżącą koniunkturą itp. przez firmy doradcze lub koordynatorów klastrów, bez uzgodnienia wspólnego a priori. Praktycznie takie ustalenie nie jest nawet możliwe. Czy zatem analiza misji, wizji i wartości klastrów oraz ich znaczenia dla sieci interesariuszy ma sens? Zdaniem autorki – tak.

Jeżeli przyjąć, że motywacją do udziału interesariuszy w klastrze jest wykorzystanie go jako dźwigni do swojego rozwoju, to należy pogodzić się z praktycznym „ucieraniem się” wartości, wynikającym z konieczności podporządkowania się narzuconej misji oraz wizji rozwoju klastra. Mamy do czynienia wówczas nie ze spójnością wartości i celów, ale z koegzystencją oportunistycznych zachowań, modyfikowanych potrzebą realizacji indywidualnych celów gospodarczych i społecznych. W krańcowych przypadkach deklarowane misje, wizje i wartości mogą być nawet kamuflażem realnych intencji i zachowań typowych dla nieetycznego stylu prowadzenia biznesu. Zjawiska te mogłyby być przedmiotem kolejnych badań.

Jako filozoficzne podsumowanie analizy misji, wizji i wartości polskich klastrów, traktowanych jako sieć współpracujących interesariuszy, można przytoczyć następującą sentencję: „Postęp gospodarczo-społeczny to ciągle doskonalenie procesu podziału pracy, wiedzy i przyjemności: doskonalenie, które nie ma końca.”¹¹ Zdaniem autorki nam, Polakom, najbardziej brakuje wzajemnego zaufania oraz przyjemności ze współpracy. Być może nowa koncepcja marketingu, oparta na wartościach, pomoże w rozwiązaniu tego problemu.

Bibliografia

- Bakalarska J.: Marketing wartości. Słowa i Myśli, Lublin 2016.
Hołub-Iwan J., Wielec Ł.: Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych (Raport „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”). PARP, Warszawa 2014.
Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój, pod red. M. Koszarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I.: Marketing 3.0. MT Biznes, Warszawa 2016.
Podgórska J. (red.): Standardy zarządzania klastrem. Wersja druga, zaktualizowana. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2016
Skowron S.: Klient w sieci organizacyjnej. Difin, Warszawa 2013.

¹¹ S. Walkiewicz: op.cit., s. 40.

Skowron S., Szymoniuk B.: Rola marketingu w budowaniu efektów synergicznych organizacji sieciowych [w:] J. Koszałka (red.) „Marketing. Ujęcie terytorialne”. Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, s. 111-132.

Skowron S., Szymoniuk B.: Marketing and sustainable development. Problemy Ekorozwoju (Problems of Sustainable Development), Vol.9, Nr 2/2014, s. 39-46.

Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu, Warszawa 2011.

Szymoniuk B.: Budowanie kapitału społecznego klastrów w semi-globalnym otoczeniu. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 267 „Handel i inwestycje w semi-globalnym otoczeniu”, t. 2., Wrocław 2012, s. 289-298.

Walukiewicz S.: Kapitał społeczny. Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2012.

W artykule wykorzystano informacje z następujących stron internetowych, z dostępem w okresie 20-25 lutego 2017 roku:

- Klaster Dolina Lotnicza: www.dolinalotnicza.pl
- Klaster Interizon: <http://interizon.pl>
- Klaster Obróbki Metali: <http://metalklaster.pl>
- Mazowiecki Klaster ICT: <http://klasterict.pl>
- Polski Klaster Aluminium: www.polskiealuminium.pl
- Wschodni Klaster Budowlany: <http://www.budowlanyklaster.pl>
- Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”: <http://zielonachemia.eu>
- Klaster Lifescience Kraków: <http://lifescience.pl>
- MedSilesia - Śląska Sieć Wyrobów Medycznych: <http://www.medsilesia.com>
- NUTRIBIOMED Klaster: <http://www.nutribiomed.pl>
- Śląski Klaster Lotniczy: www.aerosilesia.eu
- Wschodni Klaster ICT: <http://ecict.eu>
- Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu: <http://klasterodpadowy.com/>
- Klaster Zrównoważona Infrastruktura: <http://klasterzi.pl>
- Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe: <http://www.klasterlogtrans.pl>
- Bydgoski Klaster Przemysłowy: <http://www.klaster.bydgoszcz.pl>
- Portal Innowacji: <http://www.pi.gov.pl/>

Summary

This article is based on research conducted in Poland on the sample of 16 National Key Clusters. These clusters are described here as special types of organizational networks, in which participate their stakeholders. Research indicates that marketing actions of these clusters are compatible with the fundamental assumptions of Marketing 3.0, and meet the participants' expectations in the rational, emotional and spiritual sphere. Based on research and experience taken from the author's expertise and organizational work in clusters, she formulates conclusions and recommendations on involving the cluster stakeholders in strengthening its organizational network.

Key words: *clusters*, network organizations, stakeholders, marketing 3.0

Informacje o autorze:

Dr inż. Barbara Szymoniuk

Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej
Nadbystrzycka 38, 20-618 Lub
e-mail: b.szymoniuk@pollub.pl

Zygmunt Waśkowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Determinanty decyzji zakupowych nabywców na rynku produktów sportowych

THE DETERMINANTS OF PURCHASE DECISIONS OF CUSTOMERS ON THE SPORT PRODUCTS MARKET

Rynek produktów sportowych w Polsce, dedykowanych dla biegaczy systematycznie rozwija się wraz z liczbą przybywających miłośników tej formy spędzania czasu wolnego. Jednakże nabywcy tych produktów wykazują się zmiennością swoich preferencji i zachowań zakupowych, między innymi w zależności od ich doświadczenia biegowego. W artykule dokonano przeglądu literatury przedmiotu z obszaru aktywnego wykorzystania czasu wolnego, opracowano autorką propozycję sportowego cyklu życia biegacza, uwzględniającą jego sposób zachowania na rynku, a także zaprezentowano wyniki badań obrazujące preferencje biegaczy oraz motywacje ich decyzji zakupowych w doniesieniu do wybranej grupy produktów, jaką jest obuwie dla biegaczy.

Słowa kluczowe: zachowania nabywców, decyzje zakupowe, rynek sportu, rynek biegowy.

Wstęp

Zachowania nabywców od lat stanowią jeden z ważniejszych obszarów zainteresowań przedstawicieli naukowego środowiska marketingu. Jest to zagadnienie wciąż aktualne i nie w pełni rozpoznane, przede wszystkim z tego względu, że owe zachowania ulegają nieustannym zmianom. Kolejne pokolenia nabywców charakteryzują się innymi postawami, systemami wartości, większą otwartością na zmiany, nowymi sposobami komunikowania się. Ponadto pojawiają się nowe lub wcześniej rzadko spotykane formy aktywności, spędzania czasu wolnego, które na płaszczyźnie rozważań ekonomicznych kreują kolejne rynki branżowe. Przykładem takiej, relatywnie nowej, wciąż słabo rozpoznanej branży jest rynek sportu. Przez wiele lat sport był przedmiotem zainteresowań przedstawicieli nauk o kulturze fizycznej, socjologii, psychologii i medycyny. Dopiero stosunkowo niedawno, w latach 90tych ub. wieku, stał się obiektem badań reprezentantów nauk o zarządzaniu. Potencjał biznesowy, szczególnie sportu profesjonalnego, sprawił, że dostawcy produktów i usług sportowych zaczęli wdrażać orientację marketingową, kierując się oczekiwaniami nabywców, którzy zajęli centralne miejsce w ich strategiach. Natomiast konsumenci aktywnie uprawiający sport zainteresowani nabywaniem specjalistycznych dóbr i usług poszukują ofert w najwyższym stopniu zaspokajających ich potrzeby.

Artykuł uzupełnia aktualny stan stosunkowo ubogiej wiedzy w zakresie zachowań nabywców na rynku sportu. Jego podstawowym celem jest identyfikacja oraz analiza determinant podejmowanych decyzji zakupowych nabywców na rynku sportu w

segmencie rynku biegowego. Został on przygotowany w oparciu o zgromadzony materiał empiryczny, pochodzący z prowadzonych badań ankietowych.

Zachowania nabywców w czasie wolnym

Nadrzędną funkcją czasu wolnego człowieka jest wypoczynek i regeneracja sił po wykonanej pracy zawodowej lub wypełnieniu obowiązków rodzinnych. Funkcja ta często jest realizowana równolegle z podejmowaniem aktywności w trosce o własny rozwój fizyczny czy duchowy.

Analiza licznych źródeł w postaci doniesień medialnych, artykułów prasowych, literatury fachowej, czy danych historycznych prowadzi do wniosku, że coraz więcej osób z własnego wyboru zaangażuje się w uprawianie sportu¹. Część z nich ogląda tylko zmagania sportowców, a wiele osób czynnie uprawia sport wskazując na takie powody jak: rekreacja, rozrywka, poprawa kondycji, kształtowanie własnej sylwetki, odreagowanie, czy nawiązywanie kontaktów towarzyskich². Z prowadzonych przez M. Bombol badań wynika, że w niektórych przypadkach można mówić o stylu życia, kształtowanym przez zagospodarowanie czasu wolnego uprawianiem sportu³. M. Bombol i A. Dąbrowska konstatują, że każdy kto uprawia sport rekreacyjnie czyni to w czasie pozostającym do dyspozycji po wykonaniu obowiązków i zadań związanych z życiem zawodowym lub osobistym⁴. Współcześnie sport i rekreacja w codziennym życiu odgrywają coraz większą rolę, niezależnie do wieku czy miejsca zamieszkania, mieszkańcy miast i wsi, starsi i młodzież „przyznają się” do uprawiania sportu. Postawy te wpisują się w teorię działania celowego, opracowaną przez Ajzena i Fishbeina, która wyjaśnia, iż uczestnictwo w sporcie jest konsekwencją trzech głównych zmiennych: postawy wobec sportu, postrzeganej akceptacji sportu przez społeczeństwo oraz sprzyjających okoliczności do jego uprawiania⁵.

Z marketingowego punktu widzenia sympatyk sportu jest nabywcą, który w celu zaspokojenia swoich potrzeb związanych z aktywnością fizyczną poszukuje produktu, którego całkowity koszt nabycia będzie niższy od skumulowanych korzyści, jakich doświadczy. Dysponując funduszami, czasem i swobodą wyboru może on sięgnąć po produkty poszukując oferty, która w jego subiektywnej ocenie będzie stanowiła najwyższą wartość⁶. W kontekście tego stwierdzenia należy dodać, że nabywanie

¹ A. Burlita, Zachowania konsumentów w czasie wolnym i ich uwarunkowania, na przykładzie konsumentów klasy średniej regionu zachodniopomorskiego, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 225; B. Sojkin, (red.), Sport w Poznaniu i Wielkopolsce, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 33-35; Forbes, czerwiec 2015 r. s. 41.

² J. Klisiński, Marketing w biznesie sportowym, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom 2008, s. 31.

³ M. Bombol., Ekonomiczny wymiar czasu wolnego, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 131-133; Profil polskiego biegacza, Raport z badań, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014.

⁴ M. Bombol, A. Dąbrowska, Czas wolny, Konsument, Rynek, Marketing, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2003, s. 5.

⁵ M. Jarvis, Psychologia sportu, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 42-43, za: J. Ajzen, M. Fishbein, Understanding attitudes and predicting social behavior, England Cliffs, Prentice Hall, 1998.

⁶ M.J. Morgan, J. Summers, Sport Consumption: Exploring the Duality of Constructs in Experiential Research, w: Sharing Best Practice in Sport Marketing, ed. B.G. Pitts, Fitness Information Technology, Inc., Morgantown 2004, s. 167 – 177.

produktów sportowych przez konsumentów aktywnie spędzających czas wolny jest wynikiem procesu podejmowania swobodnych decyzji związanych z zamiarem zaspokojenia potrzeb psychicznych, społecznych, a także fizycznych.

B. Mullin, S. Hardy i W. Sutton opracowali model zachowań nabywców na rynku sportu, bazując na środowiskowych i osobowych determinantach. Badacze wyłonili trzy stadia relacji łączące nabywców ze sportem: socjalizację, więzi i zaangażowanie⁷. Socjalizacja, dzięki przyswojeniu sobie konkretnej wiedzy i umiejętności, pozwala na pełnienie określonych ról społecznych, np. opierających się na więzi ze sportem. Badacze wymieniają trzy rodzaje więzi ze sportem. Więzi behawioralne dotyczą takich zachowań, jak aktywność ruchowa, udział w zawodach sportowych, dopingowanie zawodników. Więzi kognitywne wynikają z chęci zdobywania wiedzy, poznawania nowych faktów i lepszego rozumienia zdarzeń. Z kolei więzi afektywne pojawiają się wówczas, gdy nabywca w sposób emocjonalny angażuje się w sport, jest skłonny przyjąć skrajnie negatywną lub pozytywną postawę wobec np. jakiegoś wydarzenia lub drużyny sportowej. Natomiast zaangażowanie odwołuje się do częstotliwości, czasu trwania oraz intensywności więzi ze sportem, a także gotowości przeznaczania pieniędzy na sport, poświęcania czasu na jego uprawianie oraz wydatkowanie energii na ekspozowanie przywiązania do sportu.

Cykl życia biegacza

Rynek biegowy, analogiczne do rynku sportu, można zdefiniować jako ogół stosunków wymiany zachodzących między nabywcami i dostawcami oferującymi im produkty sportowe mające postać dóbr materialnych lub usług, których konsumpcja ma zaspokoić potrzeby związane z bieganiem⁸. Uczestnikami tworzącymi popytową część tego rynku są osoby uprawiające biegi oraz, w znacznie mniejszym zakresie, osoby, które można określić kibicami biegaczy⁹. Dalsze rozważania w artykule będą koncentrowały się na segmencie nabywców uprawiających biegi amatorsko. Liczba biegaczy w Europie szacowana jest na ponad 50 milionów osób, które każdego roku na cele związane z tą aktywnością przeznaczają 9,6 mld EUR¹⁰. W Polsce w ostatniej dekadzie liczba biegaczy diametralnie wzrosła, według różnych źródeł szacuje się, że w naszym kraju regularnie biegają blisko 3 miliony osób, które na tą aktywność wydają rocznie około 1,8 mld PLN¹¹. Co ważne, rynek biegowy wykazuje cały czas tendencję wzrostową, przez co jest bardzo atrakcyjny dla producentów zarówno krajowych, jak i międzynarodowych koncernów¹².

⁷ B.J. Mullin, S. Hardy, W.A. Sutton, *Sport Marketing*, Human Kinetics, Champaign, 2000, s. 56 – 75.

⁸ Z. Waśkowski (red.), *Marketing imprez biegowych*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2014 r., s. 10.

⁹ K. Koronios, M. Psiloutsikou, A. Kriemadis, What motivates repeated participation in ultraendurance events? A comparison between runners and cyclists, *Business & Entrepreneurship Journal*, vol. 5, no. 2, 2016 r., 17-34.

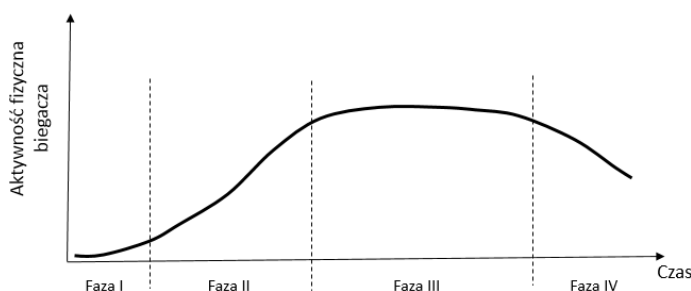
¹⁰ J. Scheerder, K. Breedveld, A. Danchev, (ed.) *Running across Europe*, Palgrave MacMillan UK, 2015 r. s. 34.

¹¹ Forbes, czerwiec 2015 r. s. 41.

¹² *Running USA*, Annual Report, 2015.

Nabywcy z zamiłowaniem do biegania stanowią bardzo zróżnicowaną wewnątrznie grupę, o różnych umiejętnościach sportowych i wynikających z tego potrzebach¹³. Wpływa to w istotny sposób na ich zachowania na rynku, w tym podejmowane decyzje zakupowe¹⁴. Aktywność fizyczna biegacza zwykle zmienia się w czasie. Można ją porównać do modelu cyklu życia produktu i analogicznie wyróżnić cztery fazy życia biegacza (rys. 1).

Rysunek 1. Cykl życia biegacza



Źródło: opracowanie własne.

W poszczególnych fazach ww. cyklu pasjonaci biegów wykazują się odmienną intensywnością i różnorodnością zgłaszanych potrzeb, co w skali makro przekłada się na potencjał i atrakcyjność rynku biegowego z punktu widzenia podmiotów reprezentujących jego podażową część.

- a. Faza I Zainteresowanie – biegacze zaczynają swoją przygodę z bieganiem, dopiero odkrywają ten sport i wiążące się z tym przyjemności oraz potrzeby. Ich poziom wiedzy zarówno na temat biegania, jak i oferty dla biegaczy jest bardzo niski, a oczekiwania wobec siebie i wobec dostawców nie są wygórowane. W miarę swoich możliwości finansowych testują nowe produkty sportowe, są podatni na komunikaty promocyjne¹⁵.
- b. Faza II Fascynacja – biegacze zaczynają bardziej interesować się tajnikami biegania, uprawiają sport regularnie, nabywają więcej i coraz lepszej jakości akcesoriów dla biegaczy, są aktywni w social mediach, podejmują dyskusje, szukają i dzielą się zdobytymi informacjami, ich wiedza na temat sportu jest już większa, chętnie reagują na działania marketingowe producentów, choć mają bardziej wyrobione oczekiwania¹⁶.
- c. Faza III Dojrzałość – biegacze są lojalni wobec wybranych marek, nabywają tylko sprawdzony sprzęt, akcesoria i odżywki, nie poddają się łatwo zachętom

¹³ P. Zawadzki, Masowe imprezy biegowe jako element promocji regionów turystycznych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, Samorząd, Współpraca*, nr 379, 2015 r., s. 311-319.

¹⁴ E.C. Schwarz, J.D. Hunter, *Sport Marketing*, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2008 r. s. 106-107; D.C. Funk, *Customer Behaviour in Sport and Events*, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2008 r., s. 16-21.

¹⁵ Karhu Runners Industry Report, Brookmark Research, Marblehead, 2012 r.

¹⁶ Profil polskiego biegacza, Raport z badań, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014 r.

nieznanych producentów, mają szeroką, gromadzoną z różnych źródeł wiedzę na temat biegania, diety, imprez biegowych i dostępności produktów dla biegaczy, dzielą się swoimi doświadczeniami i inspirują innych do uprawiania tej formy rekreacji ruchowej, na bieganie poświęcają relatywnie sporą część swoich dochodów.

- d. Faza IV Schyłek – aktywność biegaczy w tej fazie maleje, rezygnują oni z części wcześniej „obowiązkowo” nabywanych produktów, są mniej wyczuleni na nowości rynkowe, nie chłoną już tak mocno jak wcześniej informacji dotyczących biegania, ograniczają swoje kontakty ze środowiskiem pasjonatów tego sportu, z różnych względów nie biegają już tak dużo i regularnie jak wcześniej.

Oprócz znajomości zachowań nabywców nie mniej ważna jest wiedza na temat determinant ich decyzji zakupowych. Na tej podstawie przedsiębiorstwa mogą trafniej oddziaływać na wybrane segmenty rynku skupiając wokół własnej marki lojalnych klientów i umacniając swoją przewagę konkurencyjną¹⁷.

Metodyka i wyniki badań

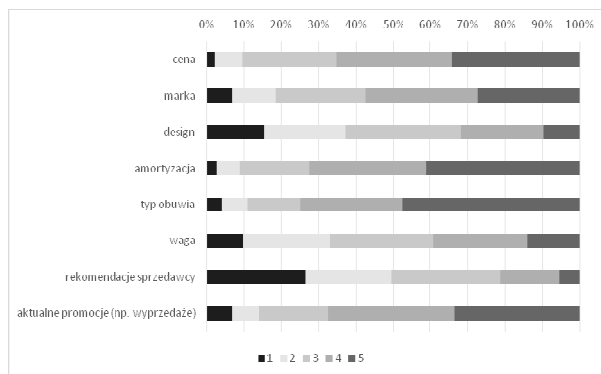
Autor artykułu realizuje projekt badawczy, który zakłada okresowe badanie aktywności sportowej polskich biegaczy oraz związanych z tym ich zachowań zakupowych. Badania zgodnie z założeniem są prowadzone w cyklu dwuletnim, co w dłuższej perspektywie pozwoli na dokonywanie analiz komparatywnych oraz monitorowanie zachodzących w ww. zakresie zmian. Do tej pory przeprowadzono dwie edycje mających ogólnopolski zasięg badań: w 2014 roku na próbie 4406 biegaczy i w 2016 roku na próbie 1545 biegaczy. Informacje gromadzone są za pomocą elektronicznego kwestionariusza ankietowego, dobór respondentów odbywa się losowo, z tego względu mimo dość licznych grup badanych biegaczy nie można uogólniać uzyskanych wyników na całą populację. Tym niemniej materiał empiryczny pozwala na formułowanie wniosków opisujących rzeczywiste zachowania zakupowe dużego segmentu osób aktywnie spędzających czas wolny oraz identyfikacji ich oczekiwań wobec nabywanych dóbr związanych z tym rodzajem sportu. Informacje te z jednej strony mogą być użyteczne do opisu zjawisk społecznych, a z drugiej strony mają wysoką wartość poznawczą w środowisku naukowym marketingu.

Wśród kilkudziesięciu znajdujących się w kwestionariuszu ankietowym pytań, część dotyczy preferencji i zachowań zakupowych nabywców. Na potrzeby realizacji przyjętego w artykule celu wykorzystano tylko wybrane wyniki badań przeprowadzonych w 2016 roku, gdyż analiza porównawcza z wynikami badań z 2014 roku w zakresie tych pytań nie wykazała istotnych różnic.

Respondentów zapytano między innymi na co zwracają uwagę kupując obuwie do biegania. Kafeteria odpowiedzi obejmowała następujące kryteria: cena, marka, design, amortyzacja, typ obuwia (startowe, treningowe, trailowe, do biegania naturalnego), waga, rekomendacja sprzedawcy, aktualne promocje (np. wyprzedaże). Badani oceniali ww. kryteria w skali punktowej od 1 – w ogóle nie zwracam uwagi, do 5 – bardzo zwracam uwagę. Strukturę zebranych odpowiedzi zaprezentowano na wykresie 1.

¹⁷ A.L. Mihai, The Sport Marketing Management Model, Practical Application of Science, Volume 3, Issue 2(8), 2015 r. s. 297-301.

Wykres 1. Kryteria wyboru obuwia do biegania

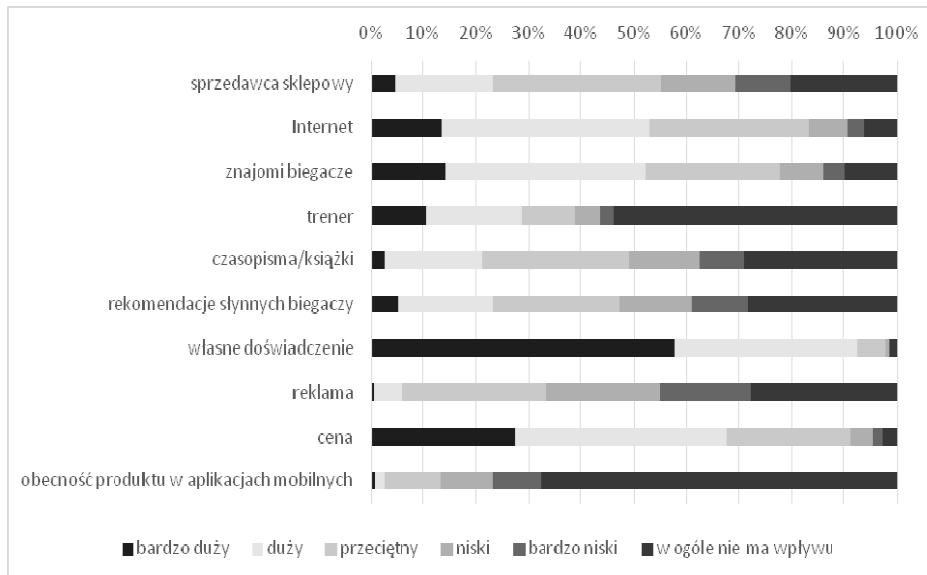


Źródło: badania własne, 2016 r.

Na dwóch pierwszych miejscach pod względem ważności uplasowały się typ obuwia i amortyzacja, ze średnią ocen odpowiednio 4,07 i 4,01. Zatem najważniejszymi kryteriami wyboru butów do biegania są te związane z parametrami technicznymi. Oznacza to, że polscy biegacze przywiązują dużą wagę do zdrowia, gdyż obydwa ww. parametry mają bezpośredni związek z ryzykiem wystąpienia kontuzji sportowca. Kolejne dwa miejsca pod względem ważności zajmują kryteria związane z kosztami, tj. wysokość cen oraz możliwość zakupu na wyprzedaży. W tym przypadku średnie ocen wyniosły 3,87 i 3,80. Dopiero na piątym miejscu, wyraźnie mniej istotnym kryterium jest marka butów (średnia ocen 3,59). Ostatnie miejsce rekomendacji sprzedawcy w rankingu kryteriów (średnia ocen 2,50) świadczy o niskim zaufaniu do osób, których zadaniem jest przede wszystkim sprzedaż produktów znajdujących się w sklepie. Struktura uzyskanych odpowiedzi może świadczyć o tym, że większość amatorów biegania w Polsce znajduje się w pierwszej lub drugiej fazie życia biegacza. Są oni już świadomi znaczenia jakości obuwia biegowego (parametry techniczne), jednocześnie bardziej kierują się ceną niż marką producenta. Oznacza to, że nie mają jeszcze wyrobionej opinii o obecnych na rynku producentach i nie wykazują wysokiej lojalności wobec dostępnych marek. Ten ostatni wniosek potwierdza struktura odpowiedzi na inne zadane respondentom pytanie, dotyczące prestiżu 13 wymienionych marek. W przypadku aż 5 z nich odnotowano odpowiedź „nie znam” na poziomie 20% lub wyższym.

W badaniu pytano też respondentów skąd, w procesie podejmowania decyzji zakupowych, czerpią informacje na temat sprzętu i akcesoriów do biegania. Kafeteria odpowiedzi w tym przypadku obejmowała następujące źródła informacji: sprzedawca w sklepie, Internet, znajomi biegacze, trener, czasopisma/książki, rekomendacje słynnych biegaczy, własne doświadczenia, reklama, cena, obecność produktu w aplikacjach mobilnych. Na wykresie 2 zaprezentowano strukturę uzyskanych odpowiedzi.

Wykres 2. Źródła informacji na temat oferty handlowej



Źródło: badania własne, 2016 r.

Polscy biegacze, podejmując decyzje zakupowe, kierują się przede wszystkim własnym doświadczeniem, co oznacza, że nabywają te produkty, które wcześniej się sprawdziły. Przewaga tego źródła informacji nad pozostałymi jest zdecydowana. Większość osób aktualnie uprawiających biegi znajduje się przed fazą dojrzałości, w której biegacze mają już wyrobione preferencje i cechują się lojalnością wobec marek. Potwierdziły to zarówno badania prowadzone przez Autora artykułu jak i badania innych zespołów badawczych [Polska Biega 2015]. Jest to ważna informacja m.in. dla producentów sprzętu sportowego, którzy powinni swoje wysiłki koncentrować przede wszystkim na zachęcaniu biegaczy do testowania ich produktów. Na kolejnym miejscu pod względem ważności w procesie podejmowania decyzji zakupowej uplasowała się cena. Warto w tym miejscu dodać, że obuwie sportowe w Polsce jest relatywnie drogie w stosunku do cen tych produktów spotykanych w krajach zachodnich, co przy niższych dochodach ma dla biegaczy niebagatelne znaczenie. Na dwóch następnych miejscach uplasowały się źródła informacji związane z tzw. pocztą pantoflową, tj. porady znajomych oraz opinie w Internecie. Badania potwierdziły, że biegacze znacznie bardziej ufają nieformalnym informacjom, niż tym o charakterze komercyjnym, np. pochodzącym z reklam czy aplikacji mobilnych.

Wielu respondentów wypowiedziało się, że trener nie ma w ogóle wpływu na ich decyzje zakupowe. Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż w Polsce tylko nieliczni biegacze korzystają z usług specjalistów przygotowujących dla nich plany treningowe oraz konsultujących postępy w bieganiu. Usługi tego typu nie są w naszym kraju jeszcze tak bardzo rozpowszechnione, ale należy się spodziewać, że w najbliższej przyszłości ich popularność będzie rosła. Warto jednak zauważyć, że to samo źródło informacji jest bardzo ważne dla blisko 30% badanych, co oznacza, że jeśli trener doradza biegaczowi

w zakresie ćwiczeń to jednocześnie staje się jego autorytetem w zakresie wyboru sprzętu sportowego. Badania wykazały, że na decyzje zakupowe respondentów umiarkowany wpływ mają informacje pochodzące z czasopism specjalistycznych, książek, rekomendacje znanych sportowców oraz porady sprzedawcy sklepowego.

Rekomendacje dla praktyki gospodarczej i dalsze kierunki badań

Na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego można sformułować kilka wniosków o charakterze aplikacyjnym. Dostawcy produktów sportowych dedykowanych dla segmentu biegaczy powinni:

- a. w większym stopniu zadbać o dostępność ich produktów w sklepach detalicznych,
- b. uczynić cenę istotnym narzędziem walki konkurencyjnej,
- c. kształtować swój wizerunek w komercyjnych kanałach komunikacji marketingowej, natomiast biegaczy zachęcać do zakupu przez niestandardowe formy komunikacji,
- d. rozwijać aktywność w social mediach m.in. przez wykorzystanie marketingu wirusowego,
- e. wprowadzać programy lojalnościowe, które będą premiowały użytkowanie produktów producenta (lub producentów),
- f. budować sieć ambasadorów marki wśród znanych biegaczy lub trenerów personalnych,
- g. systematycznie udoskonalać swoje produkty pod względem parametrów technicznych.

Przeprowadzone badania pozwalają lepiej zorientować się w motywach i zachowaniach zakupowych nabywców. Jednocześnie w segmencie rynku biegowego jest jeszcze wiele aspektów, które mogłyby stać się przedmiotem kolejnych badań tego rynku. W świetle zgromadzonego materiału empirycznego jako dalsze, pożądane kierunki badań można wskazać m.in. zmiany zachowań zakupowych w poszczególnych fazach cyklu życia biegacza, determinanty lojalności nabywców wobec marek sportowych, powszechność i skutki występowania tzw. efektu RoPo (*research online purchase offline*) i odwróconego efektu RoPo, gotowość nabywców do poszerzania portfela produktów tej samej marki (tzw. *cross-selling*), a także warunki i sposoby użytkowania nabywanych produktów.

Podsumowanie

Rynek biegowy w Polsce od kilku lat znajduje się w fazie wzrostu, należy się jednak spodziewać, że niebawem zmiany ilościowe ustąpią miejsca zmianom jakościowym. Nastąpi m.in. zahamowanie przyrostu liczby osób uprawiających biegi, organizowanych imprez biegowych, czy otwieranych specjalistycznych sklepów detalicznych. Z pewnością nadal będzie on atrakcyjny dla producentów jako obszar penetracji i pomnażania przychodów, a dla przedstawicieli nauki jako interesujący obiekt badań. Liczne grono biegaczy zgłaszających potrzeby związane z tym sportem, reprezentujące niemały w ujęciu wartościowym potencjał, jak również zmiany zachodzące w ich postępowaniu w poszczególnych fazach życia sprawiają, że wiedza na temat ich

preferencji i determinant decyzji zakupowych jest niezwykle pożądana. Zarówno wysoka wartość tego rynku, przewidywane, dalsze zmiany w strukturze jego podmiotów i ich aktywności zachęcają do prowadzenia kolejnych obserwacji oraz analiz. Usystematyzowana wiedza z tego zakresu będzie wzbogacała dotychczasowy dorobek literatury przedmiotu na temat zachowań nabywców.

Bibliografia

- Ajzen J., Fishbein M., Understanding attitudes and predicting social behavior, England Cliffs, Prentice Hall. 1998.
Bombol M., Ekonomiczny wymiar czasu wolnego, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
Bombol M., Dąbrowska A., Czas wolny, Konsument, Rynek, Marketing, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2003.
Burlita A., Zachowania konsumentów w czasie wolnym i ich uwarunkowania, na przykładzie konsumentów klasy średniej regionu zachodniopomorskiego, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2006.
Forbes, czerwiec 2015.
Funk D.C., Customer Behaviour in Sport and Events, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2008.
Jarvis M., Psychologia sportu, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2003.
Karhu Runners Industry Report, Brookmark Research, Marblehead, 2012.
Klisiński J., Marketing w biznesie sportowym, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom, 2008.
Koronios K., Psiloutsikou M., Kriemadis A., What motivates repeated participation in ultraendurance events? A comparison between runners and cyclists, Business & Entrepreneurship Journal, vol. 5, no. 2, 2016.
Mihai A.L., The Sport Marketing Management Model, Practical Application of Science, Volume 3, Issue 2(8), 2015.
Morgan M.J., Summers J., Sport Consumption: Exploring the Duality of Constructs in Experiential Research, w: Sharing Best Practice in Sport Marketing, ed. B.G. Pitts, Fitness Information Technology, Inc., Morgantown, 2004.
Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A., Sport Marketing, Human Kinetics, Champaign, 2000.
Profil polskiego biegacza, Raport z badań, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, 2014.
Running USA, Annual Report, 2015.
Scheerder J., Breedveld K., Danchev A., (ed.), Running across Europe, Palgrave MacMillan UK, 2015.
Schwarz E.C., Hunter J.D., Sport Marketing, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2008.
Sojkin B., (red.), Sport w Poznaniu i Wielkopolsce, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2010.
Waśkowski Z., (red.), Marketing imprez biegowych, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, 2014.
Zawadzki P., Masowe imprezy biegowe jako element promocji regionów turystycznych, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, Samorząd, Współpraca, nr 379, 2015.

Summary

The Polish market of sport products dedicated for runners systematically develops as the number of people who choose this way of passing their leisure time increases. However, the customers who buy these products have varying preferences and behaviours, depending on, among others, their running experience. This article contains an overview of literature on the subject of active leisure time. It also presents the Author's original idea for a runner's sports life cycle, which includes their market behaviour, and the results of own research which show the runners' preferences and motivations when it comes to making purchase decisions on the example of a chosen product group, namely: runners' shoes.

Key words: customer behaviors, purchase decisions, sport market, running industry.

Informacje o autorze:

dr hab. Zygmunt Waśkowski, prof. nadzw. UEP

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: Zygmunt.Waskowski@ue.poznan.pl

Marzanna K. Witek-Hajduk
Piotr Zaborek
Jolanta Mazur
Andrzej Sznajder
Bartosz Targański
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Cechy domen internetowych polskich marek eksportowych a specyfika branży

CHARACTERISTICS OF INTERNET DOMAINS OF POLISH EXPORT BRANDS AND SPECIFICS OF A SECTOR

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie badawcze: Czy cechy stron internetowych polskich marek adresowanych do krajowych i zagranicznych konsumentów wykazują istotne różnice ze względu na specyfikę branży?

W tym celu zrealizowano badania ilościowe polegające na obserwacji i rejestrowaniu cech witryn internetowych marek eksporterów i uzupełniono o dane wtórne na temat ruchu internetowego oraz wyników finansowych gestorów marek. Zbiorowość badawczą stanowiły 402 najsilniejsze polskie marki dóbr konsumpcyjnych, sprzedawane na rynkach zagranicznych.

Stwierdzono, że relatywnie najwyższy poziom badanych cech witryn WWW wykazują marki odzieży i innych produktów związanych z modą oraz marki pozostałych dóbr trwałego użytku, a najniższy - marki żywności i kosmetyków.

Słowa kluczowe: cechy domen internetowych, strony WWW, umiędzynarodowienie, polskie marki

Wprowadzenie

Dynamiczny wzrost liczby użytkowników Internetu na świecie (w 2015 roku około 3,2 mld osób miało dostęp do Internetu¹, zaś do 2020 roku liczba ta ma wzrosnąć do 8 mld²) i możliwości jakie przedsiębiorstwom stwarza upowszechnienie komunikacji on-line w ich relacjach z interesariuszami, uzasadniają znaczenie badań nad zastosowaniem Internetu w praktyce przedsiębiorstw. Już u schyłku XX wieku rozwój technologii internetowych zaliczono do kluczowych megatrendów determinujących strategię przedsiębiorstw³. Z początkiem XXI wieku ten megatrend jeszcze zyskał na znaczeniu⁴.

¹ www.broadbandcommission.org/Documents/reports/bb-annualreport2015.pdf, s. 19, [22.11.16].

² www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/article/new-opportunities-in-the-connected-world/, [25.11.16].

³ J.S. Krulis-Randa: Megatrends und Logistik-Management, [w]: J.S. Krulis-Randa, S.W. Hägeli (red.): Megatrends als Herausforderung für das Logistik-Management, Bern/Stuttgart 1992, s.11-24;

K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius: Marketing, Oficyna Ekonomiczna Kraków 1998, s. 90.

⁴ D.O. Stephens: Megatrends in international records management. Information Management, 3(4)/2001, s. 66; V. Reding: Digital Europe: the Internet mega-trends that will shape tomorrow's Europe, Speech at the

W tej sytuacji rośnie liczba publikacji dotyczących wpływu Internetu na funkcjonowanie organizacji i całych społeczeństw. Skuteczność instrumentów internetowych w opracowywaniu i wdrażaniu strategii przedsiębiorstw, w tym w szczególności strategii marketingowych zwróciła uwagę wielu autorów. Ponieważ Internet nie napotyka barier w postaci granic państw, z istoty rzeczy narzędzia internetowe stały się dogodnymi sposobami komunikacji z podmiotami z dostępem do Sieci na całym świecie. Dlatego tematyka internacjonalizacji przedsiębiorstw dzięki Internetowi także stała się przedmiotem naukowych dociekań⁵. Petersen i in.⁶ zwrócili uwagę na elastyczność reagowania na okazje ujawniające się na różnych rynkach i oszczędność kosztów funkcjonowania na nich, jaką daje Internet. Wśród opracowań analizujących relację pomiędzy zastosowaniem Internetu a umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa nie spotkaliśmy tekstu weryfikującego te zależności w przekroju branżowym. Z tych względów nasze badania empiryczne stron internetowych o charakterze eksploracyjnym postanowiliśmy podporządkować odpowiedzi na pytanie: Czy cechy domen internetowych polskich marek adresowanych do krajowych i zagranicznych konsumentów wykazują istotne różnice ze względu na specyfikę branży?

Odpowiedzi na to pytanie badawcze służyć miała analiza danych na temat cech witryn internetowych 402 przedsiębiorstw-gestorów najsilniejszych polskich marek⁷ dóbr konsumpcyjnych, które sprzedawane były na rynkach zagranicznych. Zestawienie najsilniejszych polskich marek opracowano na podstawie Rankingu polskich marek 2015 dziennika Rzeczpospolita, uzupełnionego o polskie marki wskazane przez zaproszonych ekspertów.

Dalsze części artykułu prezentują problem badawczy na tle literatury, opisują metodę badania, przedstawiają wyniki analizy danych, wnioski i podsumowanie.

Zastosowanie narzędzi internetowych w działaniach marketingowych przedsiębiorstw na rynku krajowym i rynkach zagranicznych

Autorzy podejmujący tematykę zastosowania Internetu w działaniach marketingowych przedsiębiorstw proponują zarówno ujęcia koncepcyjne, jak i oparte na danych empirycznych. I tak, Shneor i Flaten⁸ dokonują klasyfikacji przedsiębiorstw z uwagi rolę narzędzi internetowych. Pierwsza grupa to przedsiębiorstwa, dla których Internet jest jedynym kanałem marketingowym (Internet-based firms - pure clicks), a

European Internet Foundation Special Event A view of the Digital World in 2025, 2008; P. Đikanović: Implementing information technologies in modern business for better market positioning of companies, *Megatrend revija* 8 (1)/2011, s.373-385; M. Wawrzyński: Urbanizacja, komunikacja lotnicza, cyfryzacja człowieka - kluczowe megatrendy zmian XXI; [w:] *Przyszłość. Świat-Europa-Polska*. 2/2012, s.95-116.

⁵ S. Saeed: Exporting and the Internet: a conceptual perspective, *International Marketing Review*, 15 (5) /1998, s. 413-426, P.S. Davis, P.D. Harveston: Internationalization and organizational growth: The impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses, *Family Business Review* 13 (2) /2000, s.107-120, S. Ulrich: *Internetbasierte Internationalisierung, Entscheidungsfindung, Umsetzung und Erfolgsmessung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011.

⁶ B. Petersen, L.S. Welch, P.W. Liesch: The Internet and Foreign Market Expansion by Firms, *MIR: Management International Review*, 42 (2)/2002, s.207-221.

⁷ „Polskie marki” rozumiane są w badaniu jako marki wykreowane przez przedsiębiorstwa wywodzące się z Polski, nawet jeśli zostały te marki przejęte przez firmy z kapitałem zagranicznym (np. E. Wedel).

⁸ R.Shneor, B.-T. Flaten: The Internet-Enabled Internationalization Process: A Focus on Stages and Sequences, *Journal of e-Business*, Vol VIII, Nr 1-2/2008, s.45-52.

drugą stanowią firmy łączące aktywności on-line i off-line (Internet-enabled firms – click&mortars). Te dwa rodzaje aktywności autorzy traktują jako dwie ścieżki internacjonalizacji przedsiębiorstw. Empirycznej ocenie wyboru ścieżek umiędzynarodowienia brytyjskich średnich firm przez Internet poświęcili swój artykuł Sinkovics i in.⁹. Wyniki analizy wykazały, że o ile zastosowanie narzędzi internetowych generalnie sprzyja eksportowi, to całkowite zastąpienie aktywności off-line aktywnością w Internecie naraża niektóre przedsiębiorstwa na tzw. pułapkę wirtualności. Sugerują zatem, aby instrumenty internetowe stosowane były jako wsparcie operacji mających postać fizyczną.

Badania empiryczne prowadzone zarówno na danych ilościowych, jak i jakościowych dotyczą w szczególności zastosowania Internetu w marketingu międzynarodowym¹⁰. W tej grupie publikacji znajdują się teksty badające aplikację instrumentów internetowych w celu wspierania eksportu¹¹. Relatywnie wiele artykułów dotyczy tematyki relacji między stosowaniem Internetu i umiędzynarodowieniem małych i średnich przedsiębiorstw¹². Większość z nich koncentruje się na analizie wybranych rynków narodowych. Wynikiem badań Nguyen¹³ rynku Wietnamu było zidentyfikowanie czynników wspierających zastosowanie Internetu w procesach umiędzynarodowienia. Należą do nich postrzegana przez menedżerów przydatność narzędzi internetowych i łatwość ich używania, a także rynkowa orientacja przedsiębiorstwa. Także Moini i Tesar¹⁴ upatrują przyczyn gotowości stosowania Internetu w internacjonalizacji przede wszystkim w czynnikach wewnętrznych firm. Zauważają, że traktowanie stron internetowych jako skutecznego instrumentu marketingowego zależy od postaw i doświadczenia menedżerów. Wiele publikacji wskazuje na efekt przyspieszenia internacjonalizacji dzięki Internetowi¹⁵, a przede

⁹ N. Sinkovics, R.R. Sinkovics, R. J. "Bryan" Jean: The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30 (2)/2013, s.130-155.

¹⁰ K.A. Saban, S.E. Rau: The Functionality of Websites as Export Marketing Channels for Small and Medium Enterprises, *Electronic Markets*, 15 (2)/2005, s. 128-135; K. Alrawi: The internet and international marketing. *Competitiveness Review, An International Business Journal* 17(4)/2007, s.222 – 233.

¹¹ O. J. Sørensen, S. Buatsi: Internet and exporting: the case of Ghana. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(6)/2002, s. 481-500; P. Kaczmarek-Kurczak: Wykorzystanie stron internetowych przez polskich eksporterów z wybranych branż wysokich, średnich i niskich technologii, *MBA*, 5/2010, s.61-74.

¹² H. Moini, G. Tesar: The internet and internationalization of smaller manufacturing enterprises, *Journal of Global Marketing*, 18 (3-4)/2005, s.79-94; Y.-L. Jaw, Ch.-L. Chen: The influence of the internet in the internationalization of SME's in Taiwan, *Human Systems Management*, 25 (3)/2006, s.167-183; T.D. Nguyen: Factors affecting the utilization of the internet by internationalizing firms in transition markets: Evidence from Vietnam, *Marketing Intelligence and Planning*, 25 (4) /2007, s.360-376; L.T. Eriksson, J. Hultman, L. Naldi: Small business e-commerce development in Sweden – an empirical survey. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3)/2008, s.555-570; K. Chulikavit: E-commerce and the international distribution of SMEs. *IADIS International Conference e-Commerce 2010*; K-M.K. Tseng, R.E. Johnsen: Internationalisation and the internet in UK manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3)/2011, s.571 – 593.

¹³ T.D. Nguyen: Factors affecting the utilization of the internet by internationalizing firms in transition markets: Evidence from Vietnam, *Marketing Intelligence and Planning*, 25 (4) /2007, s.360-376

¹⁴ H. Moini, G.Tesar: The internet...,op. cit., s.79-94.

¹⁵ J. Yu, A. de Koning, B.M. Oviatt: Institutional and Economic Influences on Internet Adoption and Accelerated Firm Internationalization, [w]: D.A. Shepherd, J.A. Katz: *International Entrepreneurship, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 8, Emerald Group Publishing Limited 2005, s.85-110.

wszystkim wdrożeniu nowych form ekspansji zagranicznej¹⁶, w tym rozwojowi handlu elektronicznego¹⁷.

Zastosowaniu Internetu w działaniach marketingowych przedsiębiorstw tak adresowanych do krajowych odbiorców, jak i odbiorców zagranicznych towarzyszy dywersyfikacja narzędzi internetowych. Wciąż jednak witryny WWW przedsiębiorstw i ich marek pełniące zarówno funkcję komunikacyjną, jak i dystrybucyjną należą do ich podstawowego kanonu. W publikacjach dotyczących stron internetowych umiędzynarodowionych przedsiębiorstw rozważany jest też dylemat standaryzacji vs. lokalizacji logo marki, kolorystyki i układu strony, informacji tekstowych czy elementów wizualnych¹⁸. Wydaje się, że zorientowanie strony na konkretną grupę/grupy adresatów jest podstawowym warunkiem jej skuteczności. W literaturze można spotkać artykuły prezentujące inne ważne ich cechy. Simeon¹⁹ uważa, że zgodnie z modelem AIPD cztery czynniki decydują o strategicznym potencjale stron internetowych i powinny służyć ich ocenianiu. Są nimi przyciągnięcie (attracting), informowanie (informing), pozycjonowanie (positioning) i dostarczanie (delivering). Z kolei według tzw. formuły 6 C²⁰, witryny WWW powinny charakteryzować następujące cechy: sposób przyciągania internautów (Capture), zawartość (Content), tworzenie społeczności wokół przedsiębiorstwa/marki (Community), istnienie sklepu internetowego (Commerce), dostosowanie do wymogów nabywców (Customer Orientation) oraz wiarygodność (Credibility). Jako szczególnie ważne wymienia się cztery cechy witryn, to jest ich treść, tworzenie społeczności, dostosowanie do zagranicznych klientów oraz istnienie sklepu internetowego.

Rozwój Internetu i jego upowszechnienie tylko umożliwiły uaktywnienie kontaktów firm z interesariuszami, ale również wzmocniły pozycję klientów (konsumentów) zwiększając ich dostępność do informacji, także pochodzących od innych niż przedsiębiorstwa użytkowników Internetu. Klienci stali się aktywnymi uczestnikami relacji rynkowych na różnych poziomach. W tej sytuacji stosowanie narzędzi internetowych jako platform dialogu i interakcji z klientami zyskiwało na znaczeniu. Ważę interaktywności stron internetowych zauważono już w schyłku XX wieku. Ha i Lincoln²¹ rozumieli ją jako: skłanianie do zabawy (playfulness), danie możliwości wyboru (choice), wywoływanie uczucia przywiązania (connectedness), dostosowanie do gromadzenia danych i prowadzenia dialogu (reciprcal communication). Dostrzeżenie znaczenia interaktywności w publikacjach w kolejnych latach wiązało się z pojawieniem się koncepcji modelu otwartych innowacji, czy intensyfikacją dyskusji na

¹⁶ N. Sinkovics, R.R. Sinkovics, R. J. "Bryan" Jean: The internet..., op. cit., s. 130-155.

¹⁷ np. L.T. Eriksson, J. Hultman, L. Naldi: Small business e-commerce development in Sweden – an empirical survey. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3)/2008, s.555-570; M.Ghobakhloo, D. Arias-Aranda, J. Benitez-Amado: Adoption of e-commerce applications in SMEs, *Industrial Management & Data Systems*, 111(8)/2011, s.1238-1269.

¹⁸ S. Okazaki: Searching the web for global brands: how American brands standardise their web sites in Europe, *European Journal of Marketing*, 39(1/2)/2005, s.87-109; F. Gibb, I. Matthaiakis: A framework for assessing web site localization, *The Electronic Library*, 25 (6)/2007, s.664-678.

¹⁹ R. Simeon: Evaluating domestic and international Web-site strategies. *Internet Research*, 9(4)/1999, s.297-308.

²⁰ D. Chaffey, R. Mayer, K. Johnston, F. Ellis-Chadwick: *Internet Marketing*, Pearson Education, Edinburgh Gate 2000, s. 326.

²¹ L. Ha, J. Lincoln: Interactivity Reexamined: A Baseline Analysis of Early Business Web Sites. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 42 (4)/1998, s.457-474,

temat wartości doświadczanej przez konsumentów (value-in use). Do propagatorów tego podejścia należą m.in. Prahalad i Ramaswamy²², którzy zaproponowali model działań przedsiębiorstwa zorientowanego na doświadczenia klientów²³ oraz Vargo i Lusch²⁴.

Znaczna część atrykułów empirycznych na temat relacji pomiędzy stosowaniem narzędzi internetowych i umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw skoncentrowana była na badaniu firm jednej branży lub oferujących ten sam produkt, np. wina²⁵ lub wybranej grupy produktów, np. artykułów mody²⁶. Niewiele zaś jest badań porównujących aktywność internetową przedsiębiorstw z różnych branż. Do nich należy tekst klasyfikujący eksporterów na reprezentujących branże niskich, średnich i wysokich technologii. Kaczmarek-Kurczak²⁷ zauważył, że większość polskich eksporterów z wszystkich branż produkcyjnych stosuje defensywną strategię w zakresie eksploatacji Internetu i koncentruje się przede wszystkim na dostarczaniu ogólnych informacji, a niewielu wykorzystuje w aktywności międzynarodowej jego interaktywne możliwości. Stwierdził jednak, że przedsiębiorstwa branż wysokich technologii stosują relatywnie szerszy niż przedstawiciele innych grup firm zestaw rozwiązań internetowych w aktywności międzynarodowej, w tym zagraniczne domeny WWW czy zróżnicowanie wersji językowych serwisu oraz częściej stosują narzędzia umożliwiające interakcję z użytkownikami serwisu. Z badań Okazaki²⁸ wynika zaś, że zakres standaryzacji stron internetowych w skali międzynarodowej jest znacząco większy w przypadku marek dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku niż dóbr konsumpcyjnych nie zaliczanych do tej kategorii.

Próba i metoda badawcza

Aby odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze, przeanalizowano strony internetowe 402 przedsiębiorstw-gestorów najsilniejszych polskich marek²⁹ dóbr konsumpcyjnych, które sprzedawane były na rynkach zagranicznych. Do próby zakwalifikowano marki ujęte w Rankingu polskich marek 2015 dziennika Rzeczpospolita³⁰, z którego wyodrębniono marki dóbr konsumpcyjnych sprzedawane na rynkach zagranicznych. Podstawowy zbiór uzupełniono o polskie marki różnych kategorii dóbr konsumpcyjnych wskazane przez panel ekspertów. Badanie przeprowadzono z zastosowaniem opracowanego przez autorów kwestionariusza ankiety obejmującego pytania dotyczące różnych funkcjonalności stron internetowych badanych

²² C. K. Prahalad, V. Ramaswamy: Co-creating unique value with customers, *Strategy and Leadership*, 32 (3)/2004, s. 4-9.

²³ J. Mazur, P. Zaborek, Validating DART Model, *International Journal of Management and Economics* 44 (1)/2014, s. 106-125.

²⁴ S.L. Vargo, R.F. Lusch: Evolving to a New Dominant Logic in Marketing, *Journal of Marketing* Vol. 68/2004, s. 1-17.

²⁵ A.J. Mills, L. Pitt, S. Sattari: Reading between the vines: analyzing the readability of consumer brand wine web sites, *International Journal of Wine Business Research*, 24 (3)/2012, s. 169-182.

²⁶ H. Kim, Y.J. Choi, Y. Lee: Web atmospheric qualities in luxury fashion brand web sites, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19 (4)/2015, s. 384-401.

²⁷ P. Kaczmarek-Kurczak: Wykorzystanie stron..., op.cit., s. 61-74.

²⁸ S. Okazaki: Searching the..., op.cit., s. 87-109.

²⁹ „Polskie marki” rozumiane są w badaniu jako marki wykreowane przez przedsiębiorstwa wywodzące się z Polski, nawet jeśli zostały te marki przejęte przez firmy z kapitałem zagranicznym (np. E. Wedel).

³⁰ Rzeczpospolita: Ranking Rzeczpospolitej Polskich Marek 2015, 1 grudnia 2015.

marek, w tym: liczba i rodzaje wersji językowych, istnienie lub brak różnic w treści i formie (layout) zidentyfikowanych wersji językowych, zakres możliwej interakcji użytkownika ze stroną internetową, informacje o funkcjonowaniu marki w różnych mediach społecznościowych, istnienie sklepu internetowego w różnych wersjach językowych i możliwość personalizacji zamówień i informacje o warunkach dostawy zamówionych towarów w kraju i za granicą. Dane te pozyskano w wyniku obserwacji zawartości oraz funkcjonalności stron internetowych marek. Z kolei dane metryczkowe, pochodzą z bazy danych EMIS. Dotyczą one: całkowitych przychodów, liczby pracowników, liczby zagranicznych rynków sprzedaży, udziału kapitału zagranicznego w kapitale firm. Ponadto wykorzystano dane opisujące ruch internetowy na domenach badanych marek, dostępne w serwisie SimilarWeb (<https://www.similarweb.com>). Strony WWW zostały opisane ze względu na: całkowitą liczbę wizyt w sierpniu 2016, średni czas wizyty, współczynnik odrzuceń (tzw. „bounce rate”), odsetek wizyt z zagranicy. Gromadzenie danych zostało zrealizowane w sierpniu 2016 roku.

Badane marki reprezentowały wszystkie funkcjonujące w Polsce branże dóbr konsumpcyjnych. Sklasyfikowano je w cztery kategorie, spodziewając się różnic wynikających ze specyfiki zaliczonych do nich branż: 1) żywność i napoje, 2) kosmetyki, leki, środki czystości i inne dobra szybko zbywalne, 3) produkty związane z modą i osobistym wizerunkiem, takie jak odzież, obuwie, akcesoria i biżuteria, 4) pozostałe dobra trwałego użytku, obejmujące m.in. produkty techniczne, często o relatywnie wysokiej cenie, takie jak elektronika użytkowa, gry komputerowe, elementy wyposażenia wnętrz, meble, rowery i jachty (patrz tabela 1).

Tabela 1. Rozkład próby ze względu na profil działalności

Kategorie w ujęciu branżowym	Częstość	Udział w %
żywność, napoje	125	31,1
kosmetyki, leki, środki czystości itp.	62	15,4
odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	16,9
pozostałe dobra trwałego użytku	147	36,6
Ogółem	402	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Badana zbiorowość była zróżnicowana ze względu na wielkość przedsiębiorstw mierzoną liczbą pracowników, wyniki ekonomiczne oraz zaangażowanie międzynarodowe mierzone liczbą zagranicznych rynków sprzedaży. Przeważały wśród nich duże przedsiębiorstwa z obrotami powyżej 100 milionów złotych (54,8%) i zatrudniające 250 lub więcej osób (53,7%). Większość badanych podmiotów funkcjonowała na 1-10 zagranicznych rynkach (57,5%), a najliczniejszą grupę stanowiły firmy sprzedające produkty na 2-3 rynkach (30,7%). Aż 59,3% badanych miało wyłącznie polski kapitał, zaś 27,9% przedsiębiorstw było w całości własnością zagranicznego kapitału.

Cechy domen internetowych i dane ekonomiczne firm w przekroju branż

Kolejny etap analizy objął porównanie czterech wyszczególnionych kategorii firm wyłonionych przy użyciu kryterium branż ze względu na średnie poziomy zmiennych opisujących takie cechy stron internetowych, jak: kompleksowość rozwiązań, wybrane

elementy jakości oraz stopień internacjonalizacji. Ponadto porównano podstawowe wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Wyniki porównania wraz z rezultatami testów ANOVA podano w tabeli 2 (analiza danych pierwotnych zgromadzonych w trakcie badania) i tabeli 3, (analiza danych wtórnych pozyskanych z istniejących baz danych).

Tabela 2. Porównanie kategorii branżowych badanych przedsiębiorstw ze względu na średnie arytmetyczne zmiennych zagregowanych opisujących cechy stron internetowych

Atrybuty WWW	strony	Branże	N	Średnia	Odchylenie standardowe	ANOVA	
Liczba językowych	wersji	żywność, napoje	125	1,216	1,059	F (3,399) = 9,238 p<0,001	=
		kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	1,857	1,625		
		odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	1,132	1,303		
		pozostałe dobra trwałego użytku	147	1,966	1,661		
		Ogółem	403	1,576	1,477		
Zakres różnic w wyglądzie i treści stron internetowych		żywność, napoje	125	488	867	F (3,399) = 2,276 p=0,079	=
		kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	429	875		
		odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	176	455		
		pozostałe dobra trwałego użytku	147	463	946		
		Ogółem	403	417	849		
Interaktywność		żywność, napoje	125	264	731	F (3,399) = 2,690 p=0,046	=
		kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	238	640		
		odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	485	801		
		pozostałe dobra trwałego użytku	147	503	1,043		
		Ogółem	403	385	863		
Liczba społecznościowych	profilu	żywność, napoje	125	1,176	1,032	F (3,399) = 6,554 p<0,001	=
		kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	1,254	1,107		
		odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	1,868	1,132		
		pozostałe dobra trwałego użytku	147	1,340	1,057		
		Ogółem	403	1,365	1,092		
Liczba języków sklepu internetowego		żywność, napoje	125	008	089	F (3,399) = 8,411 p<0,001	=
		kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	175	814		
		odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	485	922		
		pozostałe dobra trwałego użytku	147	231	663		
		Ogółem	403	196	657		
Liczba możliwości kontaktu w języku obcym		żywność, napoje	125	1,712	1,015	F (3,399) = 5,609 p=0,001	=
		kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	1,810	1,014		
		odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	1,191	1,149		
		pozostałe dobra trwałego użytku	147	1,741	973		
		Ogółem	403	1,650	1,041		
Liczba form płatności		żywność, napoje	125	000	000	F (3,399) = 14,703 p<0,001	=
		kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	286	792		
		odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	765	1,306		
		pozostałe dobra trwałego użytku	147	259	741		
		Ogółem	403	268	803		

Istotne wyniki testów statystycznych zostały pogrubione.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Porównanie kategorii branżowych badanych przedsiębiorstw ze względu na średnie arytmetyczne zmiennych opisujących cechy ruchu internetowego na stronach WWW oraz wybrane wskaźniki ekonomiczne

Zmienne	Branże	N	Średnia	Odchylenie standardowe	ANOVA
Całkowita liczba wizyt w sierpniu 2016 w tysiącach	żywność, napoje	124	15,7	34,7	F (3,397) = 3,741 P=0,011
	kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	40,0	79,4	
	odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	105,7	198,9	
	pozostałe dobra trwałego użytku	146	166,0	626,9	
	Ogółem	401	89,5	393,3	
Średni czas wizyty	żywność, napoje	122	02:04	01:45	F (3,392) = 12,529 p<0,001
	kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	02:14	01:10	
	odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	67	03:34	01:53	
	pozostałe dobra trwałego użytku	144	03:25	02:51	
	Ogółem	396	02:50	02:16	
Średnia liczba stron wyświetlanych podczas wizyty	żywność, napoje	124	3,92	2,57	F (3,397) = 7,478 p<0,001
	kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	3,75	1,63	
	odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	9,61	20,19	
	pozostałe dobra trwałego użytku	146	4,95	2,84	
	Ogółem	401	5,23	8,82	
Współczynnik odrzuceń	żywność, napoje	121	35,58	14,80	F (3,386) = 6,772 p<0,001
	kosmetyki, leki, środki czystości itp.	62	37,37	12,89	
	odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	63	26,70	12,67	
	pozostałe dobra trwałego użytku	144	34,75	16,30	
	Ogółem	390	34,12	15,11	
Procent wizyt z zagranicy	żywność, napoje	124	12,07	12,32	F (3,396) = 4,768 p=0,003
	kosmetyki, leki, środki czystości itp.	63	11,68	10,36	
	odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	68	9,01	12,81	
	pozostałe dobra trwałego użytku	145	16,00	15,75	
	Ogółem	400	12,92	13,68	
Liczba pracowników	żywność, napoje	122	829	1308	F (3,360) = 1,926 p=0,125
	kosmetyki, leki, środki czystości itp.	61	466	872	
	odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	52	624	1478	
	pozostałe dobra trwałego użytku	129	560	767	
	Ogółem	364	643	1109	
Przychody w 2015 roku w milionach złotych	żywność, napoje	122	641,3	897,9	F (3,358) = 1,366 p=253
	kosmetyki, leki, środki czystości itp.	61	1686,0	11288,3	
	odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	50	267,6	793,7	
	pozostałe dobra trwałego użytku	129	289,6	593,4	
	Ogółem	362	640,4	4680,5	
Liczba rynków zagranicznych	żywność, napoje	105	12,6	13,0	F (3,284) = 6,722 p<0,001
	kosmetyki, leki, środki czystości itp.	53	13,7	14,9	
	odzież, obuwie, akcesoria, biżuteria	38	4,9	6,7	
	pozostałe dobra trwałego użytku	92	16,2	13,8	
	Ogółem	288	12,9	13,4	

Istotne wyniki testów statystycznych zostały pogrubione.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wariancji wskazuje, że spośród 15 rozpatrywanych zmiennych istotne różnice pomiędzy wyróżnionymi kategoriami branż występują w przypadku 13 z nich.

Dokonane porównania wskazują, że najwyższy poziom zaangażowania w prowadzenie stron internetowych dotyczy marek przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą odzieży i innych produktów związanych z modą oraz producentów pozostałych dóbr trwałego użytku. Wskazują na to najwyższe średnie arytmetyczne dla

obu kategorii branż ze względu na interaktywność, która jest szczególnie pomocna przy sprzedaży artykułów bezpośrednio wpływających na wizerunek konsumenta, lub wyrobów złożonych technicznie – w obu wypadkach interaktywne rozwiązania na stronach internetowych pozwalają lepiej wyjaśnić cechy oferty/marek i ułatwić wybór, a także komunikować się z konsumentami. Ponadto producenci odzieży wykorzystują największą liczbę mediów społecznościowych, co można wyjaśnić dążeniem do wyróżnienia marek oraz kreowania społeczności użytkowników-lojalnych konsumentów. Najwyższą jakość witryn marek z tej branży potwierdzają takie wskaźniki, jak: najdłuższy średni czas wizyty, największa liczba stron wyświetlanych podczas przeciętnej wizyty oraz najniższy współczynnik odrzuceń. Producenci pozostałych dóbr trwałego użytku mają tylko nieznacznie niższe (nieistotne statystycznie) wyniki ze względu na liczbę odsłanianych stron i czas trwania przeciętnej wizyty. Najgorsze pod tym względem wyniki mają wytwórcy żywności i kosmetyków, z najniższą interaktywnością, krótkimi czasami wizyt, niską liczbą obejrzanych stron i względnie wysokimi współczynnikami odrzuceń. Co ciekawe, sprzedawcy odzieży i produktów związanych z modą wykazują najniższy spośród badanych branż stopień umiędzynarodowienia stron internetowych, wynikający z małej liczby wersji językowych, niewielkich możliwości kontaktu w języku obcym, najniższy odsetek odwiedzających z zagranicy. Mimo częstego oferowania zakupów przez Internet ich sklep internetowy jest zazwyczaj dostępny tylko w polskiej wersji językowej. Relatywnie słaba internacjonalizacja marek produktów związanych z modą sugerowana przez strony internetowe jest potwierdzona przez zdecydowanie najmniejszą średnią liczbę zagranicznych rynków sprzedaży.

Najwyższym stopniem umiędzynarodowienia spośród badanych kategorii firm mierzonym liczbą rynków zagranicznych charakteryzują się wytwórcy pozostałych dóbr trwałego użytku, na co spójnie wskazują dane ekonomiczne i internetowe. W ramach tej branży funkcjonuje wielu producentów tradycyjnych polskich „hitów” eksportowych, takich jak meble, stolarka okienna, jachty czy gry komputerowe. Choć wytwórcy produktów spożywczych wykazują wiele przejawów aktywnej działalności eksportowej, prowadzą strony internetowe, które wydają się nie być pomocne w pozyskiwaniu klientów krajowych, a tym bardziej zagranicznych.

Wnioski i implikacje dla praktyki gospodarczej

Generalny wniosek jaki wypływa z przeprowadzonych badań pokazuje niewielkie zaangażowanie polskich eksporterów w doskonalenie stron internetowych ich marek na rzecz dostosowania ich do zagranicznego użytkownika. Potwierdza on obserwację poczynioną przez innego badacza aktywności polskich eksporterów w Internecie³¹.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pokazały, że spośród 15 rozpatrywanych w badaniu cech domen internetowych polskich marek istotne różnice pomiędzy kategoriami branżowymi występują w przypadku 13 z nich. Relatywnie najwyższy poziom tych cech wykazują marki odzieży i innych produktów związanych z modą oraz marki pozostałych dóbr trwałego użytku, a najniższy marki żywności i kosmetyków. Te ostatnie charakteryzuje najniższa interaktywność, krótkie czasy wizyt,

³¹ P. Kaczmarek-Kurczak: Wykorzystanie stron..., op.cit., s. 61-74.

niewielka liczba obejrzanych stron i relatywnie wysokie współczynniki odrzuceń. Gestorzy marek odzieży i produktów związanych z modą wykazują najniższy spośród badanych kategorii branż stopień umiędzynarodowienia stron internetowych, wynikający z małej liczby wersji językowych, ograniczonych możliwości kontaktu klientów w języku obcym, najniższy odsetek odwiedzających z zagranicy i - mimo częstego oferowania zakupów przez Internet – udostępnienia tylko polskojęzycznej wersji sklepu internetowego. Najwyższym stopniem umiędzynarodowienia mierzonym liczbą zagranicznych rynków sprzedaży charakteryzują się gestorzy marek pozostałych dóbr trwałego użytku, na co spójnie wskazują dane ekonomiczne i internetowe. Wnioski z badania powinny skłonić gestorów marek eksportowych do udoskonalenia stron WWW tych marek w kierunku zwiększenia interaktywności i dostosowania do zagranicznych użytkowników.

Bibliografia

- Alrawi K.: The internet and international marketing. Competitiveness Review, An International Business Journal 17(4)/2007.
- Chaffey D., Mayer, R., Johnston K., Ellis-Chadwick F.: Internet Marketing, Pearson Education, Edinburgh Gate 2000.
- Chulikavit K.: E-commerce and the international distribution of SMEs. IADIS International Conference e-Commerce 2010.
- Chulikavit K., Rose J.: E-commerce and the internationalization of SMEs. Globalization and entrepreneurship: H. Etemad, R.W. Wright (red.) Policy and strategy perspectives, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing 2003.
- Davis P.S., Harveston P.D.: Internationalization and organizational growth: The impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses, Family Business Review 13 (2) /2000.
- Đikanović P.: Implementing information technologies in modern business for better market positioning of companies, Megatrend revija 8 (1)/2011.
- Eriksson L.T., Hultman J., Naldi L.: Small business e-commerce development in Sweden – an empirical survey. Journal of Small Business and Enterprise Development, 15(3)/2008.
- Ghobakhloo M., Arias-Aranda D., Benitez-Amado J.: Adoption of e-commerce applications in SMEs, Industrial Management & Data Systems, 111(8)/2011.
- Gibb F., Matthaiakis I.: A framework for assessing web site localization, The Electronic Library, 25 (6)/2007.
- Ha L., Lincoln J.: Interactivity Reexamined: A Baseline Analysis of Early Business Web Sites. Journal of Broadcasting & Electronic Media, 42 (4)/1998.
- Jaw Y.-L., Chen Ch.-L.: The influence of the internet in the internationalization of SME's in Taiwan, Human Systems Management, 25 (3)/2006.
- Kaczmarek-Kurczak P.: Wykorzystanie stron internetowych przez polskich eksporterów z wybranych branż wysokich, średnich i niskich technologii, MBA, 5/2010.
- Kim H., Choi Y.J., Lee Y.: Web atmospheric qualities in luxury fashion brand web sites, Journal of Fashion Marketing and Management, 19 (4)/2015.
- Krulis-Randa J.S.: Megatrends und Logistik-Management, [w]: Krulis-Randa J.S., Hägeli S.W. (red.), Megatrends als Herausforderung für das Logistik-Management, Bern/Stuttgart 1992.
- Mazur J., Zaborek P.: Validating DART Model, International Journal of Management and Economics 44 (1)/2014.
- Mills A.J., Pitt L., Sattari S.: Reading between the vines: analyzing the readability of consumer brand wine web sites, International Journal of Wine Business Research, 24 (3)/2012.
- Moini H., Tesar G.: The internet and internationalization of smaller manufacturing enterprises, Journal of Global Marketing, 18 (3-4)/2005.
- Nguyen T.D.: Factors affecting the utilization of the internet by internationalizing firms in transition markets: Evidence from Vietnam, Marketing Intelligence and Planning, 25 (4)/2007.
- Okazaki S.: Searching the web for global brands: how American brands standardise their web sites in Europe, European Journal of Marketing, 39(1/2)/2005.
- Petersen B., Welch L.S., Liesch P.W.: The Internet and Foreign Market Expansion by Firms, MIR: Management International Review, 42 (2)/2002.

Prahalad C. K., Ramaswamy V.: Co-creating unique value with customers, *Strategy and Leadership*, 32 (3)/2004.

Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W.: *Marketing*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 1998.

Reding V.: Digital Europe: the Internet mega-trends that will shape tomorrow's Europe, Speech at the European Internet Foundation Special Event A view of the Digital World in 2025, 2008.

Rzeczpospolita: Ranking Rzeczpospolitej Polskich Marek 2015, 1 grudnia 2015.

Saban K.A., Rau S.E.: The Functionality of Websites as Export Marketing Channels for Small and Medium Enterprises, *Electronic Markets*, 15 (2)/2005.

Saeed, S.: Exporting and the Internet: a conceptual perspective, *International Marketing Review*, 15 (5)/1998.

Shneor R., Flaten B-T.: The Internet-Enabled Internationalization Process: A Focus on Stages and Sequences, *Journal of e-Business*, Vol VIII, Nr 1-2/2008.

Simeon R.: Evaluating domestic and international Web-site strategies. *Internet Research*, 9(4)/1999.

Sinkovics N., Sinkovics R.R., "Bryan" Jean R. J.: The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30 (2)/2013.

Sørensen O. J., Buatsi S.: Internet and exporting: the case of Ghana. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(6)/2002.

Stephens D.O.: Megatrends in international records management. *Information Management*, 3(4)/2001.

Tseng K-M.K., Johnsen R.E.: Internationalisation and the internet in UK manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3)/2011.

Ulrich S.: *Internetbasierte Internationalisierung, Entscheidungsfindung, Umsetzung und Erfolgsmessung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011.

Vargo S.L., Lusch R.F.: Evolving to a New Dominant Logic in Marketing, *Journal of Marketing* Vol. 68/2004.

Wawrzyński M.: Urbanizacja, komunikacja lotnicza, cyfryzacja człowieka - kluczowe megatrendy zmian XXI. [w]: *Przyszłość. Świat-Europa-Polska*. 2/2012.

Yu J., de Koning A., Oviatt B.M.: Institutional and Economic Influences on Internet Adoption and Accelerated Firm Internationalization. [w]: Shepherd D.A., Katz J.A. *International Entrepreneurship, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 8, Emerald Group Publishing Limited 2005.

Summary

The aim of this paper is to answer the research question: Do the characteristics of Polish brands' websites addressed to the domestic and foreign consumers demonstrate significant differences in terms of the industry specificity?

For this purpose, quantitative research was carried out by observing and recording the characteristics of the exporting brands' websites, supplemented with secondary data on Internet traffic and the financial outcomes of the brands' owners. The research community consisted of 402 strongest Polish consumer goods' brands sold in foreign markets.

It has been found that the brands of clothing and other fashion-related products and brands of consumer durable goods demonstrate relatively high level of surveyed Web site characteristics and brands of food and cosmetics - the lowest.

Key words: Internet domain names' characteristics, web sites, internationalization, Polish brands

Informacje o autorach:

profesor nadzwyczajny dr hab. Marzanna K. Witek-Hajduk

dr Piotr Zaborek

prof. dr hab. Jolanta Mazur

prof. dr hab. Andrzej Sznajder

dr Bartosz Targański

Szkoła Główna Handlowa,

Kolegium Gospodarki Światowej

Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

budynek M, parter, ul. Madalińskiego 6/8, sekretariat pok. nr 10 , 02-513 Warszawa

email: mwitek@sgh.waw.pl

Monika Zajkowska
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

**Otwarte innowacje w małych i średnich
przedsiębiorstwach.
W kierunku zintegrowanego modelu współpracy**

**OPEN INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES.
TOWARD AN INTEGRATED MODEL OF COOPERATION**

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) na całym świecie odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu gospodarki. W obliczu postępujących zmian otoczenia, mniejsze firmy stoją przed ciągłym wyzwaniem rozwoju innowacji mających na celu podniesienie ich konkurencyjności. Nowe warunki stwarzają zapotrzebowanie na otwarte modele innowacji, które poprzez wymianę kapitału intelektualnego między firmą a jej otoczeniem umożliwiają wyjście poza tradycyjne postrzeganie organizacji. Coraz więcej zwolenników wśród MŚP zdobywa koncepcja otwartej innowacji, która przy ograniczonych zasobach mniejszych firm może stanowić drogę do skutecznego wzrostu innowacyjności. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie możliwości stosowania koncepcji otwartej innowacji wśród MŚP. W rozważaniach podjęto próbę wskazania miejsca MŚP w otwartych modelach współpracy oraz stworzenia modelu biznesowego jako kompozycji otwartych procesów innowacyjnych napływających, wpływających i mieszanych.

Słowa kluczowe: otwarte innowacje, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), model biznesowy, model współpracy

Wstęp

Koncepcja otwartej innowacji, pomimo, że w swojej naturze nawiązuje do przedmiotu badań podejmowanych już od dawna, stanowi słabo jeszcze ugruntowany obszar, tworząc jednocześnie ciekawą ofertę dla badaczy. Otwarte innowacje jak dotychczas najczęściej były analizowane w dużych, międzynarodowych korporacjach przy wykorzystaniu głównie wywiadów pogłębionych i studium przypadku. Niewiele badań w tym zakresie wskazuje, że otwarte innowacje istnieją również w mniejszych organizacjach. Ponadto, większość z nich koncentruje się głównie na branży wysokich technologii¹ lub gier komputerowych². Ilekroć w badaniach wykorzystuje się duże próby

¹ J. Henkel, 2006. Selective revealing in open innovation processes: the case of embedded Linux. *Research Policy* 35, 953–969.

² X. Lecocq, B. Demil, 2006. Strategizing industry structure: the case of open systems in low-tech industry. *Strategic Management Journal* 27, 891–898.

badawcze, to najczęściej koncentrują się one na wybranych problemach nie ukazując pełnego obrazu modelu otwartych innowacji³.

Analiza źródeł literaturowych pozwala stwierdzić, że w wymiarze międzynarodowym jedynie Lichtenthaler⁴ do tej pory podjął się zbadania występowania otwartych innowacji na większej próbie badawczej. W badaniu skoncentrował się głównie na średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych w Niemczech, Szwajcarii i Austrii. W badaniu nie uwzględnił małych przedsiębiorstw oraz innych sektorów gospodarki. Otrzymane wyniki badań pokazały, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy otwartą innowacją wypływającą a wynikami przedsiębiorstwa. Badane firmy uzyskują lepsze wyniki rentowności sprzedaży, przy czym lepsze wyniki odnotowano w sektorach o wyższej dynamice zmian technologicznych, większej konkurencji i wyższych kosztach transakcyjnych⁵.

Niniejszy artykuł podejmuje próbę wypełnienia luki badawczej w zakresie możliwości implementacji modelu otwartych innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP). W opracowaniu skupiono się na próbie identyfikacji czynników determinujących stosowanie praktyki otwartej innowacji w MŚP oraz odpowiedzi na pytanie, w jakim modelach współpracy możliwa jest implementacja otwartego modelu procesu innowacyjnego? Analizie poddano również zagadnienie modelu biznesowego jako integratora innowacyjnych strumieni napływających, wpływających i mieszanych w organizacji.

Istota otwartej innowacji w nowym wymiarze otoczenia

Otwarte innowacje zazwyczaj są kontrastowane z zamkniętymi innowacjami, rzekomo jako ich poprzednik, gdzie firmy generują własne pomysły innowacyjne, a następnie rozwijają, tworzą, sprzedają, rozpowszechniają, finansują je we własnym zakresie⁶. Chociaż w rzeczywistości, niewiele firm realizowało w pełni zamknięte podejście do innowacji, z czasem pojawiła się konieczność wprowadzenia wielu zmian wewnątrz i na zewnątrz areny innowacji, aby procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie stały się bardziej otwarte. Istotne zmiany w szerszym środowisku innowacji obejmują przeobrażenia zarówno społeczne jak i ekonomiczne we wzorcach pracy i zwiększonym podziale rynku pracy ze względu na globalizację. Zmiany w podejściu do modelu innowacyjnego potęgowane są rosnącą ilością instytucji na rynku, które zajmują się obrotem pomysłami oraz powstawaniem coraz bardziej zaawansowanych technologii do współpracy na odległość⁷.

Nowy wymiar ery usieciowienia społeczeństwa oddziałuje równolegle na działalność innowacyjną przedsiębiorstw i wymusza wyjście poza sztywne, zamknięte i

³ K. Laursen, A. Salter, 2006. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal* 27, 131–150; Chesbrough, H., 2002. Making sense of corporate venture capital. *Harvard Business Review*, 4–11 (March).

⁴ U. Lichtenthaler, 2008. Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions. *IEEE Transactions on Engineering Management* 55 (1), 148–157.

⁵ U. Lichtenthaler, *Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences*, „R&D Management” 2009, Vol. 39, No. 4, s. 317–330.

⁶ H. Chesbrough, 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 20.

⁷ L. Dahlander, D. M. Gann, *How open is innovation?*, „Research Policy” 2010, Vol. 39.

zhierarchizowane struktury organizacyjne w poszukiwaniu nowej kultury innowacji, partnerstwa i globalnej współpracy. Procesy innowacyjne w firmach nabierają charakteru powiązań relacyjnych z otoczeniem przedsiębiorstwa. Widoczny jest stopniowy wzrost zaufania do wiedzy pozyskiwanej z zewnętrznych źródeł oraz kanałów jej komercjalizacji.

Przedsiębiorstwa w praktyce działań innowacyjnych w sposób naturalny koncentrowały się na swoich wewnętrznych zasobach⁸, chociaż spotykano również praktykę aktywnej współpracy z partnerami zewnętrznymi⁹. W tym kontekście Chesbrough wprowadził termin otwartej innowacji jako podejście kontrastowe do innowacji powstających w wyniku zamkniętego procesu innowacji przy wykorzystaniu tylko własnych zasobów przedsiębiorstwa¹⁰. Chesbrough w swojej książce *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*¹¹ rozpropagował pojęcie otwartej innowacji jako „paradygmat zakładający, że firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno wchodzące jak i wychodzące pomysły oraz wewnętrzne i zewnętrzne drogi do rynku w kierunku polepszenia własnej technologii”. Otwarte innowacje obejmują wymianę zarówno na zewnątrz jak i do wewnątrz organizacji w obszarze technologii i pomysłów, określane również jako nabycie i wykorzystywanie technologii¹².

Struktura otwartej innowacji opiera się na mechanizmach eksportowania i importowania wiedzy, pomysłów i projektów. Chesbrough wyróżnił kilka cech charakterystycznych dla stosowania praktyki otwartej innowacji:

- Potrzeba współpracy ze zdolnymi ludźmi zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji
- Aktywność badawczo-rozwojowa (B+R) na zewnątrz może tworzyć istotną wartość; wewnętrzna aktywność B+R jest potrzebna, by występować o część tej wartości
- Nie trzeba posiadać innowacyjnych pionierskich rozwiązań, by czerpać z nich korzyści
- Stworzenie lepszego modelu biznesowego jest lepsze, niż wchodzenie na rynek jako pierwszy
- Przewaga rynkowa jest możliwa przy wykorzystaniu zarówno pomysłów wewnętrznych jak i zewnętrznych
- Należy korzystać z tego, że inni wykorzystują nasze projekty innowacyjne, powinniśmy kupować gotowe projekty innowacyjne innych, jeżeli służyć one będą rozwojowi naszego modelu biznesowego

Zgodnie z założeniami koncepcji w świecie szeroko rozpowszechnionej wiedzy, firmy nie mogą polegać wyłącznie na swoich własnych badaniach, ale powinny nabywać patenty lub licencje na wynalazki i inne nowatorskie rozwiązania z zewnątrz firmy.

⁸ J. Grönlund, D.R. Sjödin, J. Frishammar, *Open innovation and the stage-gate process: a revised model for new product development*, „California Management Review” 2010, Vol. 52, s. 106–131.

⁹ D.C. Mowery, *Plus ça change: industrial R&D in the “third industrial revolution”*, „Industrial and Corporate Change” 2009, Vol. 18, s. 1–50.

¹⁰ H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.

¹¹ Tamże.

¹² U. Lichtenthaler, 2008. Open innovation in practice..., op.cit.

Ponadto firmy powinny udostępniać swoje wynalazki, których nie wykorzystują, innym podmiotom na zasadzie sprzedaży licencji, tworzenia konsorcjów, czy coraz popularniejszych spółek typu spin-off¹³.

Nie podlega wątpliwości fakt, że procesy zarządzania innowacjami coraz częściej muszą stać się efektem wspólnego działania. Tapscott i Williams¹⁴ zwrócili uwagę, że dzięki nowej strategii współpracy będzie można lepiej wykorzystać ludzkie umiejętności, pomysłowość oraz inteligencję i dokonywać rozwiązań niemożliwych do samodzielnej realizacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa, aby osiągnąć sukces, muszą nabrać dynamiki w nawiązywaniu kontaktów z partnerami, konkurentami, klientami, co wymaga wprowadzenia otwartości w zakres nowych umiejętności zarządzania. Firmy, które będą potrafiły otworzyć się na zewnętrzny kapitał ludzki i pomysły pochodzące z zewnątrz, mają szansę na osiągnięcie lepszych rezultatów od pozostałych. Zjawisko otwartości staje się kluczową siłą do budowania przewagi konkurencyjnej w gospodarce sieciowej. Firmy, instytucje, osoby, które współdziałają z innymi, zyskują niespotykany dotychczas dostęp do istotnych informacji pobudzających kreatywność i podnoszących efektywność działania. Jak zauważa Bogdanienko¹⁵, ich wymiana powoduje, że klienci rozpoznają prawdziwą wartość produktów, pracownicy dysponują szerszą wiedzą, co wzbogaca ich kompetencje, a firmy, które mają ze sobą współpracować, dysponują gruntowną znajomością partnerów, co ułatwia dalszą współpracę i zmniejsza ryzyko z tym związane.

W zamkniętych modelach strategii innowacji, przedsiębiorstwa tworzą, rozwijają i wdrażają własne pomysły wykorzystując swoje wewnętrzne zasoby. Otwarty model innowacji pozwala rozwijać i wdrażać zarówno swoje własne pomysły, jak i te pozyskane z otoczenia firmy, w tym od innych przedsiębiorstw. Kooperacja z innymi uczestnikami rynku może następować na różnych etapach procesu innowacji tj. od kreowania idei po ich testowanie i komercjalizację. W strategii innowacji otwartej zakłada się wykorzystanie zaangażowania otoczenia zewnętrznego na różnych etapach rozwoju innowacji. Równolegle otwarty model innowacji stwarza szansę wykorzystania rozwiązań innowacyjnych, które nie zostały w nim wprowadzone, poza przedsiębiorstwem. Firma, która jest pomysłodawcą innowacyjnych rozwiązań technologicznych i z różnych przyczyn nie implementuje ich u siebie, może udostępnić swój pomysł sprzedając patent rozwiązania bądź technologię na zasadzie licencji lub założenia spółki.

W tym znaczeniu, zarządzanie innowacjami znalazło wielu naśladowców również w innych obszarach zarządzania. Trendy takie jak outsourcing, szybkość, otwartość i elastyczność zmusiły firmy do przemyślenia strategii i procesów w innych obszarach

¹³ Przedsiębiorstwo typu spin-off to nowe przedsiębiorstwo, które zostało założone przez co najmniej jednego pracownika instytucji naukowej lub badawczej, albo studenta bądź absolwenta Uczelni, w celu komercjalizacji innowacyjnych pomysłów (wiedzy) lub technologii. Przedsiębiorstwo spin-off jest zwykle niezależne osobowo i kapitałowo od swojej Uczelni, jednak często z nią współpracuje na zasadach rynkowych, za: Dec D., *Firmy typu spin off i spin out. Poradnik dla osób chcących założyć działalność gospodarczą*. Szczecin 2011, s. 8.

¹⁴ D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

¹⁵ J. Bogdanienko, Nowe trendy w innowacjach, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 717, Ekonomiczne problemy usług Nr 93*, Szczecin 2012, str. 11-42

działalności w konsekwencji prowadząc do powstania organizacji sieciowych. Mentalność „zrób to sam” w zarządzaniu innowacjami obecnie stała się nieaktualna¹⁶.

Otwartość w procesie innowacyjnym MŚP– ujęcie modelowe

Pojęcie otwartości w zarządzaniu innowacjami może być analizowane na wielu płaszczyznach. Otwarte innowacje występują w wielu formach i rodzajach, co dodaje bogactwa samej koncepcji, ale sprawia trudności w analizie podstaw teoretycznych zjawiska.

Dostępna literatura z zakresu zarządzania innowacjami przedstawia bogactwo modeli opisujących ich istotę w różnych płaszczyznach, takich jak innowacje produktowe i procesowe, innowacje radykalne i przyrostowe, innowacje systemowe i składnikowe, a ostatnio również innowacje zamknięte i otwarte. Niewiele badań dotyczy modelu innowacji adresowanych ściśle dla MŚP. Większość literatury ogranicza się do skupienia się na cechach przedsiębiorczości lub charakterystyce strukturalnej MŚP, w zawężonym zakresie podejmując tematykę innowacji w mniejszych firmach. Trudno znaleźć również statystyczne potwierdzenie, że większe firmy są lepsze od małych w zakresie innowacji na skalę światową (*new to the world*), co oznacza, że MŚP mogą posiadać duże zdolności do innowacji, zwłaszcza innowacji radykalnej¹⁷. Pomimo, że elastyczność i specyfika MŚP mogą być zaletą w rozwoju innowacji, to jednak zauważa się ich niewystarczającą siłę w samodzielnej zdolności do zarządzania całym procesem innowacji, co stanowi zachętę do współpracy z innymi firmami. Mniejszym firmom często brakuje zasobów i możliwości w obszarze produkcji, dystrybucji, marketingu czy finansowania R&D, które są niezbędne do przekształcenia pomysłów w produkty i procesy.

Wśród teoretyków jak i praktyków wciąż pojawia się pytanie o rozwój innowacji w MŚP w kontekście czynników sukcesu i porażki podejmowanych wysiłków innowacyjnych. Szczególnie w sytuacji, jeśli technologia staje się tak skomplikowana, że nie może być obsługiwana przez jedną firmę samodzielnie i wymaga odpowiedniej wiedzy rozproszonej po wielu firmach, współpraca między firmami jest coraz częściej postrzegana jako kluczowy czynnik sukcesu. Zaangażowanie MŚP w zróżnicowane typy współpracy oraz powiązania sieciowe i alianse przyciąga obecnie coraz większą uwagę badawczy.

W ramach swoich ograniczonych zasobów, MŚP muszą znaleźć sposoby, aby osiągnąć ekonomiczną skalę produkcji, efektywną sprzedaż produktów oraz zapewnić wysoką jakość oferowanych usług. Współpraca z innymi organizacjami jest jedną z metod, aby to osiągnąć. MŚP charakteryzuje duża elastyczność i większa innowacyjność w nowych dziedzinach, ale mogą napotkać na ograniczenia zasobów lub zdolności wytwórczych. Duże firmy mogą być mniej elastyczne, ale posiadają większe środki na rozwój innowacyjnych rozwiązań produktowych lub procesowych i wykorzystują je jako zachętę w przyciąganiu MŚP do współpracy z nimi¹⁸. Silne więzi z większymi firmami

¹⁶ O. Gassmann, *Opening up the innovation process: towards an agenda*, „R&D Management” 2006, Vol. 36.

¹⁷ K. Laursen, A.J. Salter, 2004. Searching high and low: what type of firms use universities as a source of innovation? *Research Policy* 33 (8), 1201–1215.

¹⁸ J. Barney, D. Clark, 2007. *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, NY.

mogą jednak w dużym stopniu ograniczyć możliwości i alternatywy dla MŚP, dlatego innowacyjne mniejsze firmy chętniej tworzą zewnętrzne sieci z innymi firmami o podobnej wielkości lub instytucjami typu wyższe uczelnie lub prywatne placówki badawcze. Możliwe sposoby współpracy sklasyfikowane według relacji pomiędzy podmiotami zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe typy relacji w łańcuchu wartości

Typ relacji	Poszukiwanie (B+R)	Wykorzystywanie (Komercjalizacja)
Konsument-dostawca	Finansowanie, licencjonowanie, outsourcing	Outsourcing
Alians strategiczny	Partnerstwo B+R, joint-ventures	Partnerstwo
Alians wewnętrzny pomiędzy firmami	Sieć	Sieć

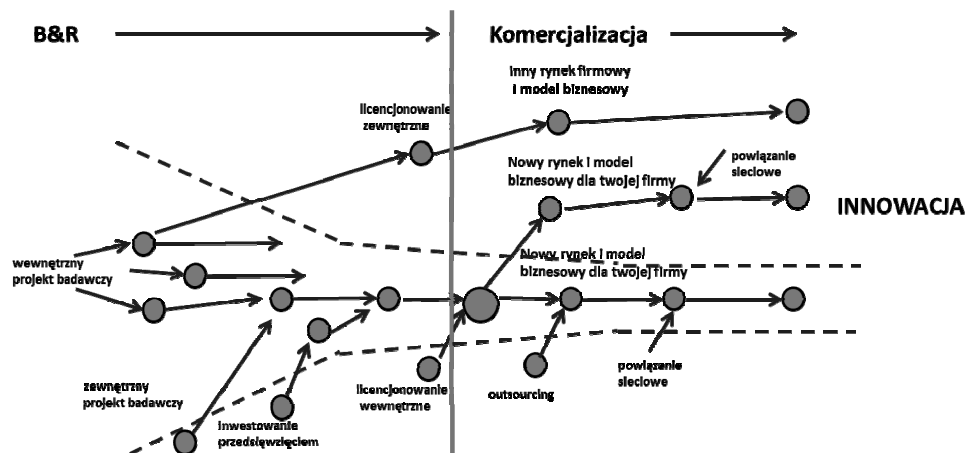
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chesbrough, H., 2003. Open Innovation. Harvard Business School Press, Boston., Narula, R., 2004. R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation. Technovation 25, 153–161.

Dotychczasowe badania przedmiotu wskazują, że możliwości rozwoju innowacji w MŚP należy upatrywać w źródłach zewnętrznych m.in. różnych typach organizacji, które często mogą mieć zasadnicze znaczenie dla procesu innowacji¹⁹. W porównaniu do dużych przedsiębiorstw, które koncentrują się głównie na rozwoju obszaru B+R, MŚP skupiają się bardziej na komercjalizacji pomysłów innowacyjnych. Większość mniejszych firm stara się zbudować swoją przewagę na innowacjach produktowych, jednak często brak im zdolności w zakresie możliwości produkcyjnych, kanałów marketingowych czy kontaktów globalnych dla skutecznego wprowadzenia ich na rynek²⁰. Biorąc pod uwagę fakt, że sukces innowacji jest zdeterminowany przez powodzenie jej skutecznego urynkwienia, to MŚP mogą wiele skorzystać ze wsparcia na etapie komercjalizacji. Na tej podstawie można stwierdzić, że model otwartych innowacji w MŚP powinien kłaść większy nacisk na drugą część przebiegu procesu tradycyjnego modelu otwartych innowacji Chesbrougha czyli na etapie komercjalizacji rozwiązań innowacyjnych (Rys. 1).

¹⁹ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly 35 (1), 128–152.

²⁰ R. Narula, 2004. R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation. Technovation 25, 153–161.

Rysunek 1. Proces innowacji w MŚP



Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Sungjoo, P. Gwangman, Y. Byungun, P. Jinwoo. Open innovation in SMEs – An intermediated network model, „Research Policy” 39 (2010) 290-300.

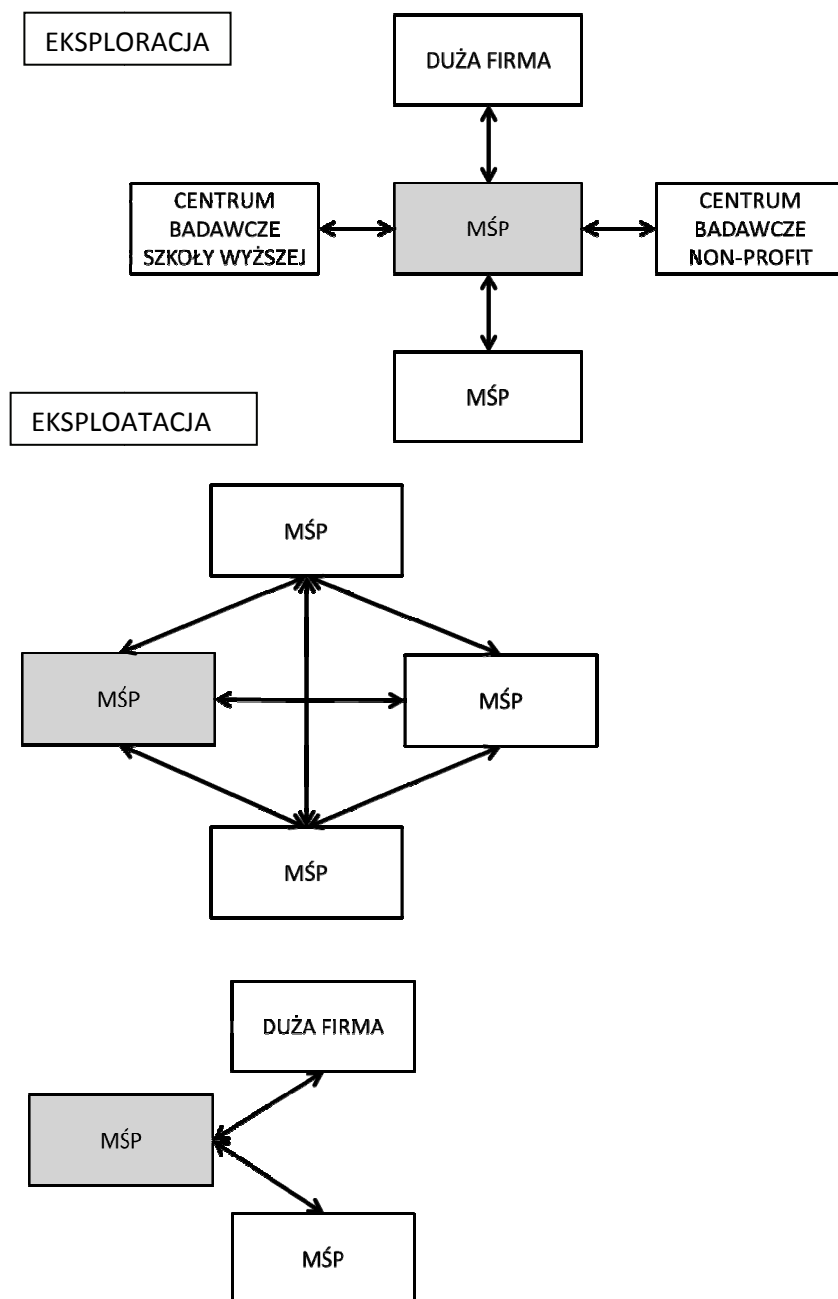
W prezentowanym modelu należy zauważyć, że wykorzystywanie np. zewnętrznej agencji marketingowej na poziomie komercjalizacji nie oznacza otwartej innowacji, a pozostawienie prostych zadań wyspecjalizowanym firmom nie świadczy o otwartej innowacji na etapie badań i rozwoju. Z procesem otwartej innowacji mamy do czynienia wtedy, gdy firma współpracuje z inną firmą specjalizującą się np. w działalności marketingowej, która jest aktywnie zaangażowana we współpracę i włączona w proces innowacyjny poprzez analizę odbiorców produktu, potencjału rynkowego czy testowania rynku. Ma to miejsce również wtedy, kiedy firma marketingowa posiada kluczowe informacje na temat potrzeb rynkowych bądź dobrze rozwiniętych kanałów dystrybucji bądź współpracuje z przedsiębiorstwami produkcyjnymi czyli aktywnie uczestniczy w procesie otwartej innowacji na etapie komercjalizacji produktu. Jeśli proces innowacyjny podzielimy na dwie płaszczyzny możliwości rynkowych tj. eksploracji technologii (*technology exploration*) i eksploatacji technologii (*technology exploitation*)²¹, to można stwierdzić, że te ostatnie powinny być bardziej adresowane dla MŚP. W przedstawionym modelu, część B+R odpowiada płaszczyźnie eksploracji, czyli poszukiwania pomysłów innowacyjnych, natomiast obszar komercjalizacji obejmuje eksploatację technologii, czyli wykorzystywanie pomysłów innowacyjnych.

Miejsce MŚP w modelu współpracy otwartej innowacji

Zidentyfikowane uprzednio typy relacji, jakie mogą występować w modelu otwartych innowacji MŚP, pozwalają zaprojektować kilka modeli współpracy wykorzystując różne połączenia organizacji, ich rolę oraz siłę więzi. Dominujące modele współpracy z udziałem MŚP można podsumować w sposób pokazany na Rys. 2.

²¹ F.T. Rothaermel, D.L. Deeds, 2004. Exploration and exploitation alliance in biotechnology: a system of new product development. Strategic Management Journal 25 (3), 201–222.

Rysunek 2. Modele współpracy w otwartej innowacji z udziałem MŚP



Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Sungjoo, P. Gwangman, Y. Byungun, P. Jinwoo. Open innovation in SMEs – An intermediated network model, „Research Policy” 39 (2010) 290-300.

Na etapie eksploracyjnym procesu innowacyjnego MŚP, chociaż wykazują preferencje do sieciowania z publicznymi instytucjami badawczymi i uniwersytetami, to z powodu strachu przed utratą swoich pomysłów innowacyjnych na rzecz konkurentów, koncentrują się na zachowaniu wysokiego poziomu kompetencji wewnętrznych w ograniczonej liczbie obszarów technologicznych. Natomiast na etapie eksploatacji innowacji, MŚP próbują tworzyć wartość poprzez zbudowanie relacji dostawca-konsument z dużymi firmami, umów outsourcingowych czy sojuszy strategicznych z innymi MŚP. Bogata literatura dotycząca partnerstw, struktur współpracy oraz zalet i wad różnych typów więzi, również w większości podkreśla wysoką wartość relacji dwustronnych²².

Przedstawione rozważania oraz analiza modelu (Rys. 2), pozwala ograniczyć uwagę procesu otwartych innowacji na etapie eksploatacji, co w kontekście MŚP ma kluczowe znaczenie. Chociaż mechanizmy tworzenia wartości dzięki otwartym innowacjom nie zostały jeszcze w pełni sprecyzowane, wiele wniosków z badań wskazuje na pozytywny wpływ strategicznych aliansów na wyniki i innowacyjność MŚP²³ potwierdzając strategiczne sojusze jako ważny kierunek dla MŚP, które chcą czerpać korzyści z wartości powiązań sieciowych. Takie podejście znajduje również swoje uzasadnienie w nowym wymiarze współczesnej gospodarki, która ma trzy cechy charakterystyczne: jest globalna, faworyzuje informację i jest silnie wewnętrznie usieciowiona²⁴. Funkcjonuje ona dzięki wszechobecnej sieci elektronicznej i przesyłowi danych. Prowadzi to, jak można już w rzeczywistości zauważyć, do powstania organizacji wirtualnych. Tworzy je sieć niezależnych firm działających w świecie rzeczywistym, którzy łączą swoje umiejętności i zasoby organizacyjne dla osiągnięcia celów i wykorzystuje przy tym technologie informatyczne do koordynacji wzajemnych działań dla uniknięcia formalnej integracji.

Podczas, gdy z jednej strony sojusze z dużymi firmami mogą być korzystne dla MŚP, to z drugiej obligują je do dzielenia się swoją kompetencją technologiczną z dużymi firmami, co prowadzi do zwiększonej elastyczności mniejszych firm i znaczenie osłabia ich przewagę i pozycję w aliansie. W rezultacie, MŚP wzmacniając swoją współpracę z dużymi firmami, tracą szansę na konkurowanie z nimi. Dodatkowo duże firmy mogą wymagać od mniejszych, produkcji tanich produktów do zaspokojenia swoich najniższych specyfikacji, co tym samym opóźnia dalsze procesy innowacyjne w MŚP.

Alternatywnym modelem otwartej innowacji może być powiązanie sieciowe, które zostało zdefiniowane przez Knoke i Kuklińskiego jako szczególny rodzaj relacji łączącej szereg osób, przedmiotów lub zdarzeń²⁵. Dobrze skonstruowane i zarządzane powiązanie sieciowe oferuje bardziej klarowne korzyści dla MŚP, wspierając przepływy informacji pomiędzy uczestnikami sieci na temat zmian technologicznych, źródeł pomocy technicznej, oczekiwań rynkowych czy strategicznych wyborów przez inne firmy, co przyczynia się do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej MŚP.

²² W. Vanhaverbeke, M. Cloudt, 2006. Open innovation in value networks. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, NY.

²³ C. Lee, 2007. Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research* 60, 731–741.

²⁴ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonych siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.

²⁵ D. Knoke, J. Kukliński, 1983. *Network Analysis*. Sage, LA.

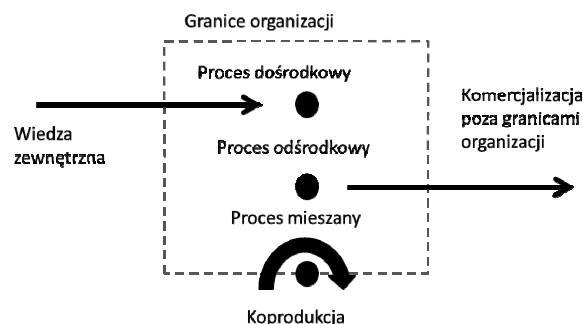
Dodatkowo, dla skutecznego, wspólnego rozwoju innowacyjnych produktów i usług, uczestnicy powiązania sieciowego wymieniają się wzajemnie doświadczeniem dostarczając efekt uczenia się dla przyszłych innowacji²⁶. MŚP zazwyczaj specjalizują się w określonej dziedzinie, a zaangażowanie w sieci może być efektywnym sposobem, aby skutecznie wejść na szersze rynki bądź zdobyć poszukiwane zasoby oraz zwiększyć kompetencje kluczowe do podniesienia swoich szans w walce z dużymi konkurentami. Szczególnie dla start-upów, model sieciowego inwestowania pozwala wspólnie dzielić ryzyko a zyski mogą pomóc MŚP w tworzeniu dalszych możliwości biznesowych.

W poszukiwaniu idealnego modelu biznesowego

Otwarta innowacja opiera się na mechanizmach przepływu innowacji napływających do organizacji jako otwarta innowacyjność dośrodkowa (*inbound*) oraz wypływających z organizacji określana jako otwarta innowacyjność odśrodkowa (*outbound*)²⁷. Wraz z rozwojem koncepcji otwartej innowacji pojawił się również proces mieszany (*coupled*), który zakłada tworzenie przez firmę powiązań sieciowych oraz podejmowanie kooperacji z podmiotami otoczenia zewnętrznego na różnych etapach procesu innowacyjnego²⁸.

Otwarte innowacje napływające do przedsiębiorstwa powstają w wyniku doskonalenia przez firmę odkryć dokonanych przez innych. W tym procesie kładzie się nacisk na pozyskiwanie pomysłów, rozwiązań i technologii z otoczenia organizacji tworząc powiązania z innymi podmiotami. Celem podjęcia współpracy jest zdobycie dostępu do zasobów wiedzy partnerów, które umożliwiają zwiększenie efektywności własnej działalności innowacyjnej oraz poszukiwanie sposobów na redukcję kosztów i ochronę własnego kapitału intelektualnego.

Rysunek 3. Procesy innowacyjne w modelu otwartym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Gassmann, E. Enkel, *Open Innovation Forschung*, w: *Gestaltung von Innovationssystemen*, red. M. Weissenberger-Eib, Cactus Group Verlag, Kassel 2005.

²⁶ L. Argote, P. Ingram, 2000. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 82, 150–169.

²⁷ H. Chesbrough, A.K. Crowther, *Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries*, „*R&D Management*” 2006, Vol. 36, No. 3, s. 229–236.

²⁸ O. Gassmann, E. Enkel, *Open Innovation Forschung*, w: *Gestaltung von Innovationssystemen*, red. M. Weissenberger-Eib, Cactus Group Verlag, Kassel 2005, s. 289-308; L. Dahlander, D.M. Gann, *How Open is Innovation?*, „*Research Policy*” 2010, 39(6), s. 699-709.

Pozyskiwanie wiedzy z zewnętrznych źródeł oraz zdolność łączenia ich z wewnętrznymi zasobami kapitału intelektualnego organizacji stanowią jedne z kluczowych czynników innowacyjności i konkurencyjności²⁹. Wśród zewnętrznych źródeł wiedzy dla MŚP można wymienić: inne przedsiębiorstwa różnej wielkości, uczelnie i instytuty badawcze, organizacje pozarządowe, dostawców, użytkowników i innych uczestników rynku.

Otwarte innowacje wypływające z organizacji to działania zmierzające do poszukiwania na rynku organizacji o takich modelach biznesowych, które lepiej przystosowane są do komercjalizacji danej technologii niż model biznesowy danej firmy. Koncentrują się one na eksternalizacji kapitału intelektualnego organizacji poprzez sprzedaż swoich wynalazków, licencjonowanie technologii czy utworzenie spółek typu spin-out³⁰.

Celem procesu otwartej innowacji odśrodkowej jest wprowadzenie na rynek projektów, które nie pasują do obecnego modelu biznesowego organizacji i które w zamkniętym podejściu do innowacji nie byłyby zrealizowane. Proces innowacji wychodzącej jest analogicznie powiązany ze swoim wchodzącym odpowiednikiem, gdyż każda działalność skierowana na pozyskiwanie technologii przez jedną organizację generuje odwrotny proces w innej organizacji³¹. Badania empiryczne wskazują, że firmy znacznie częściej angażują się w dośrodkową otwartą innowację niż odśrodkową. Jednym z powodów takich wyników jest fakt, że więcej firm ma zdolność wykorzystywania wiedzy niż jej tworzenia³². MŚP, które realizują koncepcję otwartych innowacji mogą wykorzystywać różne kombinacje procesu innowacyjności dośrodkowej, odśrodkowej i mieszanej. Wzajemnie uzupełniające się wewnętrzne i zewnętrzne źródła innowacji oraz kanały jej komercjalizacji łączone są w jeden zintegrowany system, który jest określony jako model biznesowy organizacji³³.

Istotną rolę w procesie implementacji otwartej innowacji w MŚP odgrywa takie dopasowanie kompozycji składowych modelu biznesowego, aby charakteryzował się wysoką elastycznością w drodze do przekształcenia technologii lub wiedzy w sukces komercyjny. Model biznesowy opisuje, w jaki sposób oraz w jakim stopniu firma wykorzystuje współpracę z zewnętrznymi podmiotami w celu generowania wartości dla klienta i określa sposób zamiany technicznych parametrów produktu lub usługi na wartość ekonomiczną. Można stwierdzić, że model biznesowy w MŚP powinien obejmować zarówno obszar techniczny z pytaniem co produkujemy/dostarczamy oraz obszar społeczny z pytaniem jaką wartość przynosi to nabywcy i w jaki sposób jesteśmy za to wynagradzani? W zależności od sytuacji w otoczeniu firmy i pojawiających się nowych możliwości firma

²⁹ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, Absorptive Capacity: A New Perspective of Learning and Innovation, „Administrative Science Quarterly” 1990, 35 (1), Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. S. 128-152; D.Rigby, C. Zook, Open-market innovation, „Harvard Business Review” 2002, 80 (89), s. 80-89; K. Laursen, A. Salter, Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performances among U.K. Manufacturing Firms, „Strategic Management Journal” 2006, 27 (2), s. 131-150.

³⁰ Spin-out to nowe przedsiębiorstwo, które zostało założone przez pracownika (pracowników) przedsiębiorstwa macierzystego lub innej organizacji np. laboratorium badawczego, szkoły wyższej, wykorzystując w tym celu intelektualne oraz materialne zasoby organizacji macierzystej. Firmy spin-out są kapitałowo lub operacyjnie powiązane z organizacją macierzystą. Dec D., *Firmy typu spin off i spin out. Poradnik dla osób chcących założyć działalność gospodarczą*. Szczecin 2011, s. 8.

³¹ H. Chesbrough, A.K. Crowther, ...op.cit.

³² Huizingh E.K.R.E., *Open innovation: State of the art and future perspectives*, „Technovation” 2011, Vol. 31.

³³ H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative*..., op.cit.

dostosowuje lub zmienia swój model biznesowy budując na nowo kompozycję otwartych procesów innowacyjnych napływających, wypływających i mieszanych.

Zbudowanie optymalnego modelu biznesowego wymaga takiego doboru zewnętrznych uczestników procesu innowacyjnego, aby uzyskać możliwość redukcji swoich kosztów i ryzyka działalności B+R bądź osiągnąć korzyści skali. Nie bez znaczenia pozostają również kwestie możliwości uzupełnienia swoich zasobów oraz konwergencji technologicznej.

Podsumowanie

Na podstawie analizy przeobrażeń modelu procesu innowacyjnego z zamkniętego na otwarty można stwierdzić, że MŚP stoją przed wyzwaniem właściwego ulokowania swoich innowacyjnych możliwości w kontekst otwartej innowacji. W niniejszym opracowaniu podjęto się próby określenia potencjału otwartej innowacji dla MŚP, a także opracowania modeli współpracy w celu wzmocnienia tego potencjału. Modele te zostały podzielone na kilka typów i w zależności od miejsca w modelu, rola każdego z podmiotów zdefiniowana. Przy założeniu, że komercjalizacja pomysłu innowacyjnego ma zasadnicze znaczenie dla innowacji oraz, że MŚP są dobrymi pomysłodawcami, ale mają ograniczone zasoby, aby je zrealizować nasuwa się wniosek możliwego rozwiązania w kierunku rozszerzenia praktyki otwartej innowacji w MŚP. Podjęte rozważania pozwalają stwierdzić, że kluczowa dla rozwoju innowacji w MŚP jest praktyka otwartej innowacji na etapie komercjalizacji rozwiązań innowacyjnych, która polega na współpracy z innymi partnerami. Wydaje się, że otwarcie procesów innowacyjnych będzie w najbliższych latach zjawiskiem nieuniknionym, szczególnie w MŚP. Gospodarka sieciowa wymusiła redefinicję pojęcia innowacyjność na pierwszy plan wskazując zdolność organizacji do czerpania korzyści z procesu dzielenia się kapitałem intelektualnym. Nowe podejście do rozwoju innowacji może stanowić ogromną szansę na wzmocnienie mniejszych firm i stać się wzorcem do implementacji dla innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Argote L., Ingram P., 2000. *Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms*. Organizational Behaviour and Human Decision Processes.
- Barney J., Clark D., 2007. *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, NY.
- Bogdanienko J., 2012. *Nowe trendy w innowacjach*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 717, Ekonomiczne problemy usług Nr 93, Szczecin.
- Chesbrough H., Crowther A.K., 2006. *Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries*, R&D Management, Vol. 36, No. 3.
- Chesbrough H., 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough, H., 2002. *Making sense of corporate venture capital*. Harvard Business Review, 4–11 (March).
- Cohen W.M., Levinthal D.A., 1990. *Absorptive Capacity: A New Perspective of Learning and Innovation*. Administrative Science Quarterly, 35 (1), Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation.
- Dahlander L., Gann D.M., 2010. *How open is innovation?*, Research Policy, Vol. 39.
- Dec D., 2011. *Firmy typu spin off i spin out*. Poradnik dla osób chcących założyć działalność gospodarczą. Szczecin.
- Gassmann O., Enkel E., 2005. *Open Innovation Forschung w: Gestaltung von Innovationssystemen*, red. M. Weissenberger-Eib, Cactus Group Verlag, Kassel.
- Gassmann O., 2006. *Opening up the innovation process: towards an agenda*, R&D Management, Vol. 36.

- Grönlund J., Sjödin D.R., Frishammar J., 2010. *Open innovation and the stage-gate process: a revised model for new product development*, California Management Review, Vol. 52.
- Henkel J., 2006. *Selective revealing in open innovation processes: the case of embedded Linux*. Research Policy.
- Huizingh E.K.R.E., 2011. *Open innovation: State of the art and future perspectives*, Technovation, Vol. 31.
- Kelly K., 2001. *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa.
- Knoke D., Kuklinski J., 1983. *Network Analysis*. Sage, LA.
- Laursen K., Salter A., 2006. *Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms*. Strategic Management Journal 27.
- Laursen K., Salter A.J., 2004. *Searching high and low: what type of firms use universities as a source of innovation?* Research Policy 33 (8).
- Lecocq X., Demil B., 2006. *Strategizing industry structure: the case of open systems in low tech industry*. Strategic Management Journal.
- Lee C., 2007. *Strategic alliances influence on small and medium firm performance*. Journal of Business Research.
- Lichtenthaler U., 2009. *Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences*, R&D Management, Vol. 39, No. 4.
- Lichtenthaler U., 2008. *Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions*. IEEE Transactions on Engineering Management 55 (1).
- Mowery D.C., 2009. *Plus ça change: industrial R&D in the "third industrial revolution"*, Industrial and Corporate Change, Vol. 18.
- Narula R., 2004. *R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation*. Technovation.
- Rigby D., Zook C., 2002. *Open-market innovation*. Harvard Business Review, 80 (89).
- Rothaermel F.T., Deeds D.L., 2004. *Exploration and exploitation alliance in biotechnology: a system of new product development*. Strategic Management Journal 25 (3).
- Sungjoo L., Gwangman P., Byungun Y., Jinwoo P., 2010. *Open innovation in SMEs – An intermediated network model*. Research Policy, 39.
- Tapscott D., Williams A.D., 2008. *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Vanhaverbeke W., Cloudt M., 2006. *Open innovation in value networks*. w: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (red.), 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, NY.

Summary

Small and medium-sized enterprises (SMEs) around the world play a key role in shaping the economy. In the face of progressive changes in the environment, smaller companies face the challenge of continuous innovation in order to increase competitiveness. New conditions create the need for open innovation models, which through the exchange of intellectual capital between the company and its surroundings allow you to go beyond the traditional perception of the organization. More and more supporters among SMEs wins the concept of open innovation, which, with limited resources, smaller companies may be an effective way to increase innovation. The purpose of this article is to present the possibility of applying the concept of open innovation among SMEs. In considering an attempt to indicate the place of SMEs in the open model of cooperation and create a business model as a composition of open innovation inbound, outbound and coupled processes.

Keywords: open innovation, small and medium-sized enterprises (SMEs), business model, model of cooperation

Informacje o autorce:

dr inż. Monika Zajkowska

Katedra Zarządzania

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

e-mail: monika.zajkowska1@wp.pl

Jolanta Zralek
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WHO IS A SUSTAINABLE CONSUMER? IN SEARCH OF A NEW HUMAN CONCEPT IN SUSTAINABLE ECONOMY

Kim jest zrównoważony konsument? W poszukiwaniu nowej koncepcji człowieka w zrównoważonej gospodarce

Sposób, w jaki ekonomiści postrzegają i interpretują zachowania jednostek przekłada się bezpośrednio na narzędzia wykorzystywane w polityce zrównoważonego rozwoju (PZR). Ich skuteczność, a zatem możliwość osiągnięcia celów zrównoważenia zależy bowiem od tego jak dobrze przyjęte założenia odwzorowują rzeczywiste mechanizmy ludzkich zachowań. W miarę dojrzewania koncepcji ZR dla ekonomistów ekologicznych coraz bardziej oczywisty stawał się fakt, że wskazanego warunku nie jest w stanie spełnić neoklasyczna koncepcja homo oeconomicus. Zgodnie z tym nurtem model neoklasyczny ani nie odzwierciedla zasad funkcjonowania zrównoważonego społeczeństwa, ani nie tłumaczy zrównoważonych zachowań jednostek. W konsekwencji szczególne zainteresowanie ekonomistów ekologicznych skupiło się na analizie i krytyce modelu homo oeconomicus oraz na szukaniu możliwości bądź to uzupełnienia tej wizji, bądź jej całkowitej zmiany. Celem tego artykułu jest wyjaśnienie istotnych elementów krytyki koncepcji homo oeconomicus i opisanie na tym tle nowych koncepcji człowieka zaproponowanych przez przeciwników podejścia neoklasycznego.

Słowa kluczowe: koncepcja człowieka, ekonomia ekologiczna, zrównoważony rozwój, homo oeconomicus

Introduction

Although the concept of sustainable development emerged already in early 1970s as a reaction to the first Club of Rome rapport¹ it still evolves being a subject of heated debates not only among politicians, but also, and maybe even primarily among economists all over the world. The rising interest of sustainability issues resulted in emergence of a new approach called ecological economics (EE). Representatives of this school of thought, as one of the core topics started to investigate a conception of humans in sustainable society. In fact, this problem was becoming more and more urgent since the concept of sustainable consumption (SC) was introduced. It took place during United Nations Conference on Environment and Development (known as Rio Summit or Earth Summit) in 1992. It is worth to emphasize that one of the final conference documents – Agenda 21, provides many references to SC, as well as crucial recommendations like the general statement, that there is a need to change unsustainable consumption patterns by

¹ D. H. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers, W. Behrens: The Limits to Growth. UNIVERSE BOOKS, New York 1972.

developing national policies and strategies². Both implementation of sustainable strategies and achieving their desired effects require a change in perceiving human as an economic actor. More precisely the image of person, who is willing to follow sustainability rules, thus freely engages in solving environmental and social problems significantly departs from commonly accepted concept of *homo oeconomicus* introduced and well established by neoclassical economists.

This article seeks to explain the vital points of critique of *homo oeconomicus* concept and to describe on this background the new conceptions introduced by the opponents of neoclassical approach. To achieve these goals we conducted a query of literature concerning topics of sustainability and ecological economics. Accordingly the article is structured as follows: first (in section 1) we explain the main sustainable issues discussed in the context of ecological economics, subsequently (in section 2) we introduce the brief critical review of neoclassical model of human actor, finally (in the 3rd section) we enumerate and describe new conceptual frameworks which emerged as a results of ecological economists inquiry.

Sustainable approach in economy

Within the achievements of mainstream economics (mainly neoclassical one), the scientific interest on environmental topics led to the emergence of environmental economics³. However, a part of scholars (as they started to engage deeper into sustainability issues) concluded that explanations offered by neoclassical approach, even if they were modified accordingly to revealed social and environmental problems, failed in clarifying sustainable economy rules. The opportunity to go beyond mainstream economics was also reinforced by scientific development in biology and ecology initiated in 1960s. First it made environmental problems more visible, second revealed their sources, which became more obvious to the public opinion⁴. In consequence the new approach – ecological economics, started to perceive economy and humans as a part of an encompassing ecological whole governed by natural processes. Ecological economists adapted sustainability as the subject of their investigations and concentrated all the research around the question of how to achieve sustainable development⁵. Simultaneously, in line with the statement of Söderbaum⁶ that “it is more important to protect the environment than to protect neoclassical paradigm”, they started to criticize neoclassical approach by pointing out its shortcomings. From their perspective cause-and-effect relationship between current environmental crisis and economic activities

² Agenda 21, p. 18, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [accessed: 25.01.2017].

³ G. Munda: Environmental Economics, Ecological Economics, and the Concept of Sustainable Development, “Environmental Values” 6 1997, pp. 213-233.

⁴ I. Røpke: The early history of modern ecological economics, “Ecological Economics” no. 50/2004, pp. 298-299.

⁵ M. Faber, T. Petersen, J. Schiller: Homo oeconomicus and homo politicus in Ecological Economics, “Ecological Economics” no. 40/2002, p. 323; H.E. Daly, J. Farley: Ecological Economics. Principles and Applications. ISLAND PRESS, Washington DC 2004, pp. 7-8; T.M. Waring: New Evolutionary Foundations: Theoretical Requirements for a Science of Sustainability, “Ecological Economics” no. 69/2010, pp. 718-719.

⁶ P. Söderbaum: Values, ideology and politics in ecological economics, “Ecological Economics” no. 28/1999, p. 162.

driven by neoclassical assumptions is obvious⁷. To proof this conviction ecological economists have pointed at the existence of distributional injustice, global poverty and burdening the poor countries with a problem of environmental degradation. Additional arguments supporting EE assumptions derive from the outcomes of research conducted by Easterlin⁸ who revealed that in well developed countries an economic growth (so strongly required by neoclassical school) doesn't increase human happiness⁹. The significant part of critical considerations was also connected with calls for widening the understanding of the human being beyond the narrow frames of *homo oeconomicus*.

Critique of homo oeconomicus model in the light of sustainability research

Although the father of modern economics A. Smith argued that the main drivers of human behaviors are both empathy and egoism¹⁰, his scientific successors concentrated solely on this second stimulus while developing Smith's concept of human actor named *homo oeconomicus*. Accordingly, A. Marshall argued that humans as self-interested and perfectly rational entities are driven by their pursuit of utility maximization¹¹. Expected utility theory introduced afterwards by J. Von Neumann and O. Mogenstern added to the model of *homo oeconomicus* the assumption that people have stable and consistent preferences as well as they use all the market information to assess both utility itself and the possibility of its occurrence¹². A belief that individual is able to gather and instantly use all market information led J. Muth to the conclusions which resulted in rational expectations hypothesis. According to this hypothesis all human's expectations are correct i.e. they don't differ from rational ones¹³.

In consequence mainstream economics created the image of selfish utility maximizer who is aware of his preferences, perfectly anticipates the future and whose unlimited knowledge allows to undertake fully rational decisions. Considering the main assumptions of sustainable development like intra- and intergenerational justice or the relation of human being with nature, nobody can doubt that for ecological economists *homo oeconomicus* model is unacceptable, at least in its unchanged version. Appealing to the acquis of behavioral economics, namely concept of bounded rationality introduced

⁷ C. Gendron: Beyond Environmental and Ecological Economics: Proposal for an Economic Sociology of the Environment, "Ecological Economics" no. 105/2014, p. 241.

⁸ R. A. Esterlin: Will Raising the Incomes of all Increase the Happiness of All? "Journal of Economic Behavior and Organization" vol. 27/1995, pp. 35-47.

⁹ C. L. Spash: Social Ecological Economics: Understanding the Past to See the Future, "American Journal of Economics and Sociology" vol. 70 no. 2/2011, p. 359.

¹⁰ A. Smith: The Theory of Moral Sentiments, DOVER PUBLICATIONS, INC Mineola, New York 2012, https://books.google.pl/books?id=2iV_vnHmdUEC&printsec=frontcover&hl=pl#v=onepage&q&f [accessed: 24.02.2017].

¹¹ J. Kraciuk: Paradygmat homo oeconomicus w aspekcie rozwoju ekonomii heterodoksyjnej, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu. Ekonomia” nr 401/2015, pp. 212-213.

¹² D. Schiliro: Bounded rationality: Psychology, economics and the financial crises, "Theoretical and Practical Research in Economic Fields" vol. IV issue 1(7)/2013, p. 98.

¹³ J. F. Muth: Rational Expectations and the Theory of Price Movements, "Econometrica" vol. 29 no. 3/1961, pp. 315-335; J. Kraciuk: Paradygmat..., op. cit.; A. Kirman: Is it rational to have rational expectations? "Mind & Society" no. 13/2014, p. 35.

by Simon¹⁴, and further developed by Smith¹⁵ ecological economists state that human actor is not able to gather and process all market information thus can't be fully rational. In fact today's unstable, constantly changing market surroundings cause uncertainty which may lead to spontaneous, emotional, unconsidered and even mindless actions. Furthermore as argue Bina and Guedes Vaz¹⁶, egoistical behavior of *homo oeconomicus* stays in conflict with the need to promote core values of sustainability: altruism and widely understood responsibility - for others, for future generations and for the environment. Apart from that, the focus on utility maximization entails perceiving human beings as socially isolated ones, thereby denies the fact that individuals are influenced by others as well as by ethical and social norms¹⁷.

All the shortcomings and faults of neoclassical model fuel the discussion about an adequate understanding of the human actor in ecological economics. New, alternative conceptions that have emerged within this dispute focus on different human features and represent interdisciplinary, holistic approach to explaining sustainable behaviors.

New human concept –overview of proposals

Ecological economists call for introducing new, underlying conception of humans but it not necessarily means that replacing neoclassical model is an easy task. It is evidenced by both the number of new propositions and their diversity, and leads to the conclusion that none of the new conceptual frameworks of human actor has met the requirement of exhaustive explanation the principles of sustainable society so far. This lack of one, commonly accepted model is also a kind of consequence of interdisciplinary nature of ecological economics¹⁸. EE incorporates not only economic insights but also accomplishments of social psychology, ethics, philosophy, anthropology, ecology, evolutionary biology or even neuroscience.

The new human concepts emerging from the debates on sustainability can be analyzed from two different perspectives. First according to the time of their emergence, second according to the strength of their relationships with neoclassical thought¹⁹. In general scholars began to reveal their interest in elaboration of a new conceptual framework around year 2000. The initial conceptions were mostly a kind of amendments which had to supplement neoclassical model. The later notions were less tightly linked to *homo oeconomicus* and their authors introduced them as a replacement rather than just supplement to neoclassical notion.

¹⁴ H. A. Simon: Theories of bounded rationality, [In:] Decision and Organization, Ed. C. B. McGuire, R. Radner, NORTH HOLLAND PUBLISHING Company, 1972.

¹⁵ V. L. Smith: Constructivist and Ecological rationality in Economics, "The American Economic Review" vol. 93 no. 3/2003, pp. 465-507.

¹⁶ O. Bina, S. Guedes Vaz: Humans, environment and economies: From vicious relationships to virtuous responsibility, "Ecological Economics" no. 72/2011, p. 171.

¹⁷ B. Siebenhüner: Homo sustinens – toward a new conception of humans for the science of sustainability, "Ecological Economics" no. 32/2000, p. 17.

¹⁸ I. Röpke: Trends in the Development of Ecological Economics from the Late 1980s to the Early 2000s, "Ecological Economics" no. 55/2005, pp. 262-290.

¹⁹ In this paper we decided to introduce them in chronological order explaining the relationship with *homo oeconomicus* concept in case of each succeeding notion.

The first new concept was described by Söderbaum²⁰, who stated that in sustainable society a man should be perceived as political being. Contrary to neoclassical consumer who maximizes utility, Söderbaum's *political economic person* (PEP) is regarded as an actor playing many different roles and thus being embedded in a network of social relationships. In the same time he/she can both act in a socially responsible manner and follow his/her egoistic desires (altruistic motives don't exclude egoistic ones). Importantly PEP's lifestyle, which Söderbaum generally calls "ideological orientation" and which is driven by individual's convictions and ethical attitudes, may develop in more other-related (or more egoistic) direction with a lapse of time. Furthermore PEP doesn't behave in fully rational way as it is requested by neoclassical economists. Following the thought of behavioral economics Söderbaum acknowledges that human beings are often locked in the regime of their habits as well as they use various rules of thumb to deal with the complexity. Regardless of whether the certain behavior is more or less rational the individual's ideological orientation is of importance. Ultimately PEP is willing to change his/her ideological orientation or practical behavior, or both, to make them more compatible. Therefore Söderbaum underlines a crucial role of scientific and public debate to provide arguments for sustainability which will accordingly influence individual's value system.

Four further propositions of a new concept of human actor were published in 2000. Three of them were aimed at extending *homo oeconomicus* concept while assuming its importance in describing human behavior in certain circumstances. Accordingly, Nyborg put forward *homo politicus* notion (HP)²¹. This concept posits that every person has two distinct scales of preferences. When individual considers herself as a consumer she strives to maximize utility thus behaves in line with neoclassical model. If certain circumstances indicate that a citizen role is the most relevant, the person would behave in a way that maximizes social welfare (places public interest above the private one). To describe human being who lives in line with requirements of sustainability Siebenhüner has coined the name *homo sustinens* (HS)²². Drawing inspiration from evolutionary biology, neurobiology and psychology this author claims that the incentives described by neoclassical economists are not the only driving forces for HS. He/she is also guided by the strong emotional relationship with nature, the need of social communication and the sense of personal responsibility. Consequently the same features and skills that allowed humanity to evolve over the years make individuals to behave in sustainable way even despite their tendency to focus solely on self-interest. The next, complementary to *homo oeconomicus*, conception was introduced by Gintis²³. Inspired by insights of experimental economics this author proposed a new view on the self-interest notion. According to his model of *homo reciprocans* (HR) in some circumstances people are strong reciprocators who come to strategic interactions with a propensity to cooperate and respond to cooperative behaviors by maintaining or even increasing cooperation. Furthermore, in case of dealing with noncooperative free-riders individuals tend to

²⁰ P. Söderbaum: Values..., op. cit., pp. 160-171.

²¹ K. Nyborg: Homo economicus and homo politicus: interpretation and aggregation of environmental values, "Journal of Economic Behavior & Organization" no. 42/2000, pp. 305-322.

²² B. Siebenhüner: Homo sustinens..., op. cit., pp. 15-25.

²³ H. Gintis: Beyond Homo Economicus: evidence from experimental economics, "Ecological Economics" no. 35/2000, pp. 311-322.

retaliate against them even at a personal cost, and even when there is no reasonable expectation that such a retaliation will bring any personal gains in the future. In consequence individuals are willing to involve into sustainable actions if only they are convinced that it may bring advantage not only to the whole humanity but (in particular) to them personally. In contrary to the other concepts published in 2000, Jager et al. intended to replace *homo oeconomicus* model rather than simple extend it. Their proposition called *homo psychologicus* (HPS) arose as a result of applying the method of multi-agent simulation²⁴. Using consumant approach these authors assumed that while making decisions people use not only deliberation (as a cognitive strategy) but also heuristics connected with social influences ie. social comparison, repetition and imitation. The differences between *homo oeconomicus* and *homo psychologicus* allowed them to conclude that the incorporation of a micro-level perspective on human behavior within integrated models of the environment yields a better understanding and eventual management of the processes involved in environmental degradation.

The authors of two subsequent concepts came back to the idea of extending neoclassical model. Referring to *homo oeconomicus* as well as criticizing it and all other concepts Faber et al. decided to embed their proposition in political philosophy and named it *homo politicus* (FHP)²⁵. Furthermore they used case study method to prove FHP empirically. Faber et al. similar to Nyborg²⁶ defined FHP as a person who try to consider what is the best for society, but they differently perceived his/her engagement. Their *homo politicus* represents someone who is concerned with the public interest as well as a good of the community. Consequently he strives for political justice which in its intra- and intergenerational dimension provides the prerequisite of sustainability. In 2006 Becker, invoking to the natural relation between human beings and nature, introduced the notion of *homo ecologicus* (HE)²⁷. This concept is based on three human's features. First Backer assumes that individual refers to the nature with sympathy and respect. Second he describes individuals as creative entities who pattern their creativity on nature. Third he posits that the relation with nature derives from personal experience and encounter with it. Becker not only explains HE concept but also calls for building the one, comprehensive conception that would reflect all the important dimensions of sustainability and combine all the discussed models of human being. He stresses that the ultimate model should also draw from neoclassical notion because it correctly explains a short-term impact of economic incentives.

In 2010 Becker put forward another notion and called it *sustainable person* (SP)²⁸. Although SP more resembles an overall ethical vision than represents precise model of human being, a general understanding provided by Becker allows to see sustainable person as an emotional, rational, communicative and creative entity. Simultaneously in

²⁴ W. Jager, M.A. Janssen, H.J.M. De Vries, J. De Greef, C.A.J. Vlek: Behaviour in commons dilemmas: *Homo economicus* and *Homo psychologicus* in an ecological-economic model, "Ecological Economics" no. 35/2000, pp. 357-379.

²⁵ M. Faber, T. Petersen, J. Schiller: *Homo oeconomicus* and *homo politicus* in Ecological Economics, "Ecological Economics" no. 40/2002, pp. 323-333.

²⁶ K. Nyborg: *Homo economicus*..., op. cit., p. 310.

²⁷ Ch. Becker: The human actor in ecological economics: Philosophical approach and research perspectives, "Ecological Economics" no. 60/2006, pp. 17-23.

²⁸ Ch. Becker: Sustainability Ethics, 2010, <http://ssrn.com/abstract=1626013> [accessed: 1.03.2016].

this case rationality is understood as a broad concept including practical wisdom and reason.

The authors of the next concepts strove to meet the challenge pointed by Becker by submitting such a conceptual framework that could finally replace *homo oeconomicus*. In 2013 Ferraro and Reid proposed *homo faber* (HF)²⁹. This idea brings to sustainability debate a fundamental yet long neglected dimension of human experience. Furthermore introducing the aspect of materiality helps to soften the anthropocentrism that used to characterize human relationship with nature imposed by neoclassical economics. HF may be described as a person who focus on creating instead on consuming things, and this process of making is a main source of his life satisfaction. According to Ferraro and Reid in the scale of whole society drawing attention on making and its ethos can provide encouragement to move away of hedonistic consumption. Thereby HF may potentially promote a decrease in overall consumption levels what stays in line with sustainability objectives.

The distinct and thus very interesting approach to the problem of redefinition human actor in sake of sustainable development has been introduced by Menzel³⁰. Instead of asking the question why people tend to behave in sustainable way, she deliberates what makes them to behave unsustainably. Furthermore, while summarizing the accomplishments of previous models she notices that they often represent morally better, nobler or more sustainable concepts of humans. In her opinion both the focus on such features as altruism, reciprocity or propensity to cooperative behaviors, and a fact that new concepts continue to emphasis on analytic or deliberative mental processes, make them out of touch of reality. To explain the phenomenon of human actor in sustainable society Menzel employs the insights from behavioral economics and neurology and argues that the interaction between so-called rational and emotional factors is crucial for understanding unsustainable behavior. This statement is based on the notion of dual-process models³¹. According to them, while making decisions our brain employs two different computational processes labeled by Stanovich as System 1 and System 2³². Evolutionarily older System 1 is intuitive, quick, emotional, and is meant to response automatically, habitually and even unconsciously. System 2 is analytical, deliberative and conscious, thus responds slower and depends on individual's cognitive abilities and working memory³³. Consequently any behavior should be seen as an effect of applying System 1 or System 2, or both systems working subsequently one after the other dependently on the complexity of the decision task. Referring to these mechanisms

²⁹ E. Ferraro, L. Reid: On sustainability and materiality. *Homo faber*, a new approach, "Ecological Economics" no. 96/2013, pp. 125-131.

³⁰ S. Menzel: Are emotions to blame? — The impact of non-analytical information processing on decision-making and implications for fostering sustainability, "Ecological Economics" no. 96/2013, pp. 71-78.

³¹ In all honesty, we must admit that few references to dual-process models have been already incorporated in the previous works, but all the mentioned authors treated them as a secondary path of their deliberations.

³² K. E. Stanovich: Who is rational? *Studies of Individual Differences in Reasoning*. PSYCHOLOGY PRESS, ROUTLEGE, TAYLOR&FRANCIS GROUP, New York, London 2011, p. 144.

³³ S. Frederick, D. Kahneman: Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. [In:] *Heuristics of Intuitive Judgment: Extensions and Applications*. Ed. T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, New York 2002, pp. 51-52; K. Frankish, J. Evans: The duality of mind: An historical perspective. [In:] *In two minds: Dual processes and beyond*, Ed. J. Evans, K. Frankish, OXFORD UNIVERSITY PRESS, New York, 2009, p. 1.

Menzel perceives unsustainable behavior as the result of two overlapping “rationales” and posits that people often use rationalization as a self-defense tool after making intuitive or emotionally driven decisions³⁴. She concludes that emotions and intuitions are key drivers in sustainable society, because unsustainable choices emerge when: contra-sustainable intuitions or immediate desires are stronger than pro-sustainable reasoning, pro-sustainable intuitions doesn’t exist or are dominated by stronger contra-sustainable ones, deliberation processes reveals that positive effects of choosing more sustainable option are exceeded by direct personal benefits derived from choosing less sustainable alternative³⁵, emotions that encourage sustainable action are weaker than cognition which points toward less sustainable choice.

Conclusions

The introduction of the notion of sustainable development significantly changed the point of view on many economic problems which no longer can be overcome by applying well known concepts of neoclassical approach e.g. *homo oeconomicus* model. In fact the urgent need of finding the explanation of human behaviors in sustainable society became one of the most significant challenges faced by ecological economists.

Since the beginning of XXI century numerous attempts have been made to either supplement or replace neoclassical conception of human actor. Their authors concentrated on such issues as: social and political engagement, striving for political justice, altruism, ethical evaluating, communication abilities, reciprocity, propensity to cooperate, relationships with nature, creativity as well as applying heuristics, social comparisons, intuition, emotions and rationalization of emotionally made decisions. Although the ongoing process of searching for a new concept of human didn’t bring any commonly accepted explanation yet, there is a clear tendency of looking at the individuals through the lenses of behavioral economics. Simultaneously the outcomes in this field are of the crucial importance to sustainable development policy. It may turn out that at least part of its inefficiency derives from the fact that sustainability rules are promoted mainly by rational reasoning, whereas they should also incorporate emotional message.

Bibliography

- Agenda 21, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [accessed: 25.01.2017].
 Becker Ch.: The human actor in ecological economics: Philosophical approach and research perspectives, *Ecological Economics* 60/2006.
 Becker Ch.: Sustainability Ethics, 2010, <http://ssrn.com/abstract=1626013> [accessed: 1.03.2016].
 Bina O., Guedes Vaz S.: Humans, environment and economies: From vicious relationships to virtuous responsibility, *Ecological Economics* 72/2011.
 Chatzidakis A., Hibbert S., Smith A. P.: Why people don’t take their concerns about fair trade to the supermarket: The role of neutralization, *Journal of Business Ethics* 74/2007.
 Daly H.E., Farley J.: *Ecological Economics. Principles and Applications*, ISLAND PRESS, Washington DC 2004.

³⁴ E. Jones: Rationalisation in every-day life, “The Journal of Abnormal Psychology” vol. 3 no. 3/1908, pp. 166; A. Chatzidakis, S. Hibbert, A. P. Smith: Why people don’t take their concerns about fair trade to the supermarket: The role of neutralization, “Journal of Business Ethics” vol. 74/2007, pp. 89.

³⁵ In fact this is the only case which corresponds to the nature of *homo oeconomicus*.

Esterlin R. A.: Will Raising the Incomes of all Increase the Happiness of All? *Journal of Economic Behavior and Organization* 27/1995.

Faber M., Petersen T., Schiller J.: Homo oeconomicus and homo politicus in Ecological Economics, *Ecological Economics* 40/2002.

Ferraro E., Reid L.: On sustainability and materiality. Homo faber, a new approach, *Ecological Economics* 96/2013.

Frankish K., Evans J.: The duality of mind: An historical perspective, [In:] *In two minds: Dual processes and beyond*, Ed. J. Evans, K. Frankish, OXFORD UNIVERSITY PRESS, New York, 2009.

Frederick S., Kahneman D.: Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment, [In:] *Heuristics of Intuitive Judgment: Extensions and Applications*, Ed. T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, New York 2002.

Gendron C.: Beyond Environmental and Ecological Economics: Proposal for an Economic Sociology of the Environment, *Ecological Economics* 105/2014.

Gintis H.: Beyond Homo Economicus: evidence from experimental economics, *Ecological Economics* 35/2000.

Jager W., Janssen M.A., De Vries H.J.M., De Greef J., Vlek C.A.J.: Behaviour in commons dilemmas: *Homo economicus* and *Homo psychologicus* in an ecological-economic model, *Ecological Economics* 35/2000.

Jones E.: Rationalisation in every-day life, *The Journal of Abnormal Psychology* vol. 3 no. 3/1908.

Kirman A.: Is it rational to have rational expectations? *Mind & Society* 13/2014.

Kraciuk J.: Paradygmat homo oeconomicus w aspekcie rozwoju ekonomii heterodoksyjnej, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu. Ekonomia* 401/2015.

Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W.: *The Limits to Growth*, UNIVERSE BOOKS, New York 1972.

Menzel S.: Are emotions to blame? — The impact of non-analytical information processing on decision-making and implications for fostering sustainability, *Ecological Economics* 96/2013.

Munda G.: Environmental Economics, Ecological Economics, and the Concept of Sustainable Development, *Environmental Values* 6/1997.

Muth J. F.: Rational Expectations and the Theory of Price Movements, *Econometrica*, vol. 29 no. 3/1961.

Nyborg K.: Homo economicus and homo politicus: interpretation and aggregation of environmental values, *Journal of Economic Behavior & Organization* 42/2000.

Röpke I.: The early history of modern ecological economics, *Ecological Economics* 50/2004.

Röpke I.: Trends in the Development of Ecological Economics from the Late 1980s to the Early 2000s, *Ecological Economics* 55/2005.

Schiliro D.: Bounded rationality: Psychology, economics and the financial crises, *Theoretical and Practical Research in Economic Fields* vol. IV issue 1(7)/2013.

Siebenhüner B.: Homo sustinens – toward a new conception of humans for the science of sustainability, *Ecological Economics* 32/2000.

Simon H. A.: Theories of bounded rationality, [In:] *Decision and Organization*, Ed. C. B. McGuire, R. Radner, NORTH HOLLAND PUBLISHING COMPANY 1972.

Smith A.: *The Theory of Moral Sentiments*, DOVER PUBLICATIONS, INC Mineola, New York 2012, https://books.google.pl/books?id=2iV_vnHmdUEC&printsec=frontcover&hl=pl#v=onepage&q&f [accessed: 24.02.2017].

Smith V. L.: Constructivist and Ecological rationality in Economics, *The American Economic Review* vol. 93 no. 3/2003.

Söderbaum P.: Values, ideology and politics in ecological economics, *Ecological Economics* 28/1999.

Spash C. L.: Social Ecological Economics: Understanding the Past to See the Future, *American Journal of Economics and Sociology* vol. 70 no. 2/2011.

Stanovich K. E.: *Who is rational? Studies of Individual Differences in Reasoning*, PSYCHOLOGY PRESS, ROUTLEDGE, TAYLOR&FRANCIS GROUP, New York, London 2011.

Waring T.M.: *New Evolutionary Foundations: Theoretical Requirements for a Science of Sustainability*, *Ecological Economics* 69/2010.

Summary

The way in which economists perceive and interpret human behaviors directly translates into the tools of sustainable development policy (SDP). The efficacy of these tools, hence the possibility of attaining sustainable development (SD) goals depends on how precisely the background assumptions reflect mechanisms of human behaviors. Along with a maturation of sustainability concept it was becoming obvious for ecological economists that this condition is no longer fulfilled by neoclassical concept of homo oeconomicus. According to this path of thought the neoclassical model neither reflects the rules of sustainable society nor explains sustainable behaviors of individual actors. In consequence, ecological economists have been focused on the analysis and critique of homo oeconomicus model. They also started to search for a new concept which would be able to either complement or replace it. This article seeks to explain the vital points of critique of homo oeconomicus concept and, on this background, to describe new concepts introduced by the opponents of neoclassical approach.

Key words: conception of humans, ecological economics, sustainability, homo oeconomicus

Information about the author:

Dr Jolanta Zralek

Katedra Badań Konsumpcji
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ul. Bogucicka 14
40-226, Katowice
tel. (32) 257 75 61
e-mail: jolanta.zralek@ue.katowice.pl