POLSKIE TOWARZYSTWO EKONOMICZNE
ODDZIAŁ W GDAŃSKU

ZACHOWANIA RYNKOWE PRZEDSIĘBIORSTW W TEORII I PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

pod redakcją

Beaty Majeckiej
i Małgorzaty Jarockiej

Gdańsk 2015

Recenzent
Prof. zw. dr hab. Danuta Rucińska

Projekt okładki
Tomasz Nowosielski

Projekt strony tytułowej
Beata Majecka

Publikacja sfinansowana ze środków
Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego
Oddział w Gdańsku

© Copyright by Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku
Dom Ekonomistów, Długi Targ 46/47, 80-830 Gdańsk

ISBN 978-83-61161-01-1

Druk:
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
Tel.: +48 58 523 14 49, +48 58 523 13 50
Fax: +48 58 551 05 32

Spis treści

SŁOWO WSTĘPNE 5

BEATA MAJECKA, MAŁGORZATA JAROCKA
ZACHOWANIA RYNKOWE PRZEDSIĘBIORSTW. ISTOTA, PRZEJAWY, UWARUNKOWANIA 9

VIOLETTA WILUSZ
WPŁYW UWARUNKOWAŃ SPOŁECZNO-POLITYCZNYCH NA ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW 23

MACIEJ KLAWIKOWSKI
ZACHOWANIA BIUR PODRÓŻY WOBEC SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH PRZEMIAN NA ŚWIECIE 38

MAŁGORZATA JAROCKA
ZMIANY POTRZEB KONSUMENCKICH JAKO DETERMINANTA ZACHOWAŃ PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY JUBILERSKIEJ 55

EWELINA MANDERA
UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW AUDYTORSKICH W POLSCE 66

MICHAŁ SUCHANEK
EFEKTYWNOŚĆ WYMUSZONYCH ZACHOWAŃ KOMERCJALIZACYJNYCH W POLSKIM SEKTORZE OCHRONY ZDROWIA 77

JOANNA BEDNARZ
"PROZDROWOTNY" KIERUNEK DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO NA PRZYKŁADZIE ŻYWNOŚCI FUNKCJONALNEJ 89

DARIUSZ KWIECIŃSKI
RENTA KOOPETYCYJNA – PREMIA ZA WSPÓŁPRACĘ Z KONKURENTEM 104

MONIKA BORYS
ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW A KREOWANIE DESIGNU W WARUNKACH STRATEGICZNEGO PODEJŚCIA DO KSZTAŁTOWANIA CEN 123

MAGADALENA MARKIEWICZ, RENATA LEŚNIAK
DYLEMAT "BRICKS OR CLICKS" W KONTEKŚCIE PROPRODUKTYWNYCH ZACHOWAŃ INSTYTUCJI KREDYTOWYCH W POLSKIM SEKTORZE BANKOWYM 136

EWA IGNACIUK
UMOWY CYWILNOPRAWNE A BEZPIECZEŃSTWO PODMIOTÓW RYNKU PRACY 154

JOANNA FRYCA-KNOP, BEATA SZYMANOWSKA
WPŁYW ENDOGENICZNYCH CZYNNIKÓW INNOWACYJNOŚCI NA ZACHOWANIA RYNKOWE PODMIOTÓW SEKTORA USŁUG PORTOWYCH 170

HANNA KLIMEK, BEATA SZYMANOWSKA, JANUSZ DĄBROWSKI
STRATEGIA ROZWOJU JAKO INSTRUMENT KSZTAŁTOWANIA RYNKOWYCH ZACHOWAŃ PORTU MORSKIEGO W GDYNI 190

MAŁGORZATA KĘDZIOR-LASKOWSKA
WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA POLSKICH PRZEWOŹNIKÓW DROGOWYCH W LATACH 2007-2015 219

ROBERT WITTBRODT
INDYWIDUALIZACJA WYPOSAŻENIA AUTOBUSÓW JAKO PRZEJAW ADAPTACYJNYCH ZACHOWAŃ OPERATORA PUBLICZNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO 233

SŁOWO WSTĘPNE

Przedsiębiorstwa w XXI w. funkcjonują w warunkach silnej konkurencji i utrwalających się, nowych paradygmatów zarządzania oraz zachowań struktur organizacyjnych. Według P. Druckera istnieje wiele równorzędnych sposobów organizacji tej samej działalności, różnych sposobów zarządzania, technologii, rynków i technologicznych zastosowań, a zarządzanie musi być skierowane za zewnątrz podmiotu (*an outward directed management*) poprzez definiowanie jego celów z uwzględnieniem potrzeb rynku i klienta. Otoczenie przedsiębiorstwa to źródło niepewności, a sprawna ich analiza i trafne przewidywanie zmian jest kluczem do jego rynkowego sukcesu. Z takiego podejścia wynikają rozmaite zachowania rynkowe przedsiębiorstw.

Zachowania rynkowe odzwierciedlają postawy i sposoby postępowania przedsiębiorstw na rynkach przy określonych ich celach i zasobach. Są one funkcją uwarunkowań rynkowych wynikających z podmiotowo-przedmiotowej struktury rynku oraz złożonym, zindywidualizowanym problemem funkcjonowania poszczególnych podmiotów. Mogą stanowić podstawę oceny przedsiębiorstw w aspekcie postaw, skłonności i reakcji na zdarzenia rynkowe oraz kondycji ekonomicznej. Spełniają zatem funkcję informacyjną dla ich rynkowego otoczenia.

Zachowania rynkowe ujawniają się w efekcie oddziaływania zmiennych zjawisk i procesów w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu każdej organizacji. Są to reakcje podmiotów na dynamikę procesów rynkowych oddziałujące na środowisko (otoczenie) ich funkcjonowania. Rynkowe zachowania przedsiębiorstw determinuje wiele czynników w tym: formalnoprawne, polityczne, geograficzne, demograficzne, kulturowe, ekonomiczne, relacyjne, techniczno-technologiczne, zasobowe i inne.

Zachowania przedsiębiorstw są podstawą analizy większości zjawisk rynkowych i oddziałują na poszczególne elementy rynku. Mogą one występować jako reakcje adaptacyjne (dostosowawcze) przedsiębiorstw do warunków dalszego i bliższego otoczenia, w kontekście osiągania wyznaczonych celów i określonych wartości, współpracy w warunkach integracji oraz funkcjonowania w konkurencyjnym środowisku. Zachowania rynkowe to również adaptacyjne reakcje na działania podejmowane przez inne podmioty, z którymi przedsiębiorstwa są relacyjne powiązane. Szczególnym rodzajem rynkowych zachowań są relacje i zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw oraz działania i uzyskiwane korzyści. Są też odzwierciedleniem zdolności przedsiębiorstw do osiągania przewagi konkurencyjnej i długotrwałego, rynkowego sukcesu.

Zachowania rynkowe wobec wewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa odnoszą się do zasobów przedsiębiorstw, tj. do wszelkich wartości majątkowych i czynnościowych jakie przedsiębiorstwo posiada oraz jakimi może dysponować. Są również forpocztą do kształtowania kooperencyjnych (koopetycyjnych) relacji na rynkach. W zależności od rynkowych uwarunkowań przedsiębiorstwa wypracowują założenia wyjściowe poten-

cjalnej działalności, a więc określoną orientację rynkową, której podporządkowują zachowania m. in. produkcyjne, administracyjne, zarządcze, przedsiębiorcze w tym innowacyjne, logistyczno-dystrybucyjne, sprzedażowe oraz integracyjne i inne, w tym o charakterze poprzedzającym lub inicjującym.

Ta wielowątkowa, ciekawa i aktualna problematyka jest przedmiotem trwałych zainteresowań ekonomistów i praktyków gospodarki, szczególnie istotna w aspekcie rynkowych warunków gospodarowania ze względu na dynamikę funkcjonowania rynków, różnorodność możliwych zdarzeń i procesów oraz potencjalne reakcje przedsiębiorstw. Zainspirowała ona również gdańskich ekonomistów, skupionych wokół Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego do uszczegółowionych badań. Ich efektem jest niniejsza publikacja, wzbogacająca aktualną wiedzę w przedmiotowym zakresie.

Treści merytoryczne opracowania pt. Zachowania rynkowe przedsiębiorstw w teorii i praktyce gospodarczej obejmują różne aspekty wyeksponowanego w jego tytule problemu. Autorzy skoncentrowali rozważania na zagadnieniach teoretycznych i praktycznych w następującym porządku:

- *Zachowania rynkowe przedsiębiorstw. Istota, przejawy, uwarunkowania,* (Beata Majecka, Małgorzata Jarocka);
- *Wpływ uwarunkowań społeczno-politycznych na zachowania przedsiębiorstw,* (Violetta Wilusz);
- *Zachowania biur podróży wobec społeczno-gospodarczych przemian na świecie,* (Maciej Klawikowski);
- *Zmiany potrzeb konsumenckich jako determinanta zachowań przedsiębiorstw branży jubilerskiej,* (Małgorzata Jarocka);
- *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw audytorskich w Polsce,* (Ewelina Mandera),
- *Efektywność wymuszonych zachowań komercjalizacyjnych w polskim sektorze ochrony zdrowia,* (Michał Suchanek);
- *"Prozdrowotny" kierunek działalności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego na przykładzie żywności funkcjonalnej,* (Joanna Bednarz);
- *Renta koopetycyjna - premia za współpracę z konkurentem,* (Dariusz Kwieciński);
- *Zachowania przedsiębiorstw a kreowanie designu w warunkach strategicznego podejścia do kształtowania cen,* (Monika Borys);
- *Dylemat "bricks or clicks" w kontekście proproduktywnych zachowań instytucji kredytowych w polskim sektorze bankowym,* (Magdalena Markiewicz, Renata Leśniak);
- *Umowy cywilnoprawne a bezpieczeństwo podmiotów rynku pracy,* (Ewa Ignaciuk);
- *Wpływ endogenicznych czynników innowacyjności na zachowania rynkowe podmiotów sektora usług portowych,* (Joanna Fryca-Knop, Beata Szymanowska);
- *Strategia rozwoju jako instrument kształtowania rynkowych zachowań portu morskiego w Gdyni,* (Hanna Klimek, Beata Szymanowska, Janusz Dąbrowski);

- *Wybrane aspekty funkcjonowania polskich przewoźników drogowych w latach 2007-2015*, (Małgorzata Kędzior-Laskowska);
- *Indywidualizacja wyposażenia autobusów jako przejaw adaptacyjnych zachowań operatora publicznego transportu zbiorowego* (Robert Wittbrodt).

Przedstawiamy zatem naszym Czytelnikom publikację bogatą w aktualne i rzetelne treści. Są one efektem badań własnych Autorów w ramach ich zainteresowań naukowych. Niektóre z nich są efektem pogłębionych badań własnych i syntetyczną prezentacją problemów podjętych w ramach dysertacji doktorskich lub przewodów habilitacyjnych.

Wieloaspektowe spektrum postrzegania problemu zachowań rynkowych przedsiębiorstw stanowi o skali przedsięwzięć naukowo-badawczych naukowych w tym zakresie. Autorzy deklarują kontynuowanie badań, co należy uznać za przejaw zaangażowania zgodnego z pożądaną pragmatyką zachowań badawczych i zapowiedź dalszych publikacji.

prof. dr hab. Danuta Rucińska
Prezes Oddziału w Gdańsku
Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego

Gdańsk, 12 grudnia 2015 r.

BEATA MAJECKA
MAŁGORZATA JAROCKA

ZACHOWANIA RYNKOWE PRZEDSIĘBIORSTW. ISTOTA, PRZEJAWY, UWARUNKOWANIA

Streszczenie: Przedsiębiorstwo działając w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, a zwłaszcza na konkurencyjnym rynku, generuje różnorodne zachowania adaptacyjne. Rynkowe zachowania przedsiębiorstw są istotne dla wielu interesariuszy, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa (jako baza informacyjna w ich procesach decyzyjnych), jak i dla podmiotów występujących w otoczeniu. Stąd też ważne jest poznawanie czynników, które wywołują określone zachowania oraz posiadanie podstaw wiedzy o przejawach tych zachowań w gospodarce. Celem artykułu jest wyjaśnienie istoty zachowań rynkowych przedsiębiorstw, ich przejawów oraz wskazanie na szereg uwarunkowań, w których owe zachowania są generowane.

Wstęp

Podmioty obecne na rynku przejawiają zachowania, które są efektem wpływu warunków zewnętrznych i charakterystyk indywidualnych tych jednostek-generatorów zachowań. W procesie emitowania zachowań rynkowych istotne znaczenie mają również zamierzenia danego podmiotu, najczęściej sformalizowane w postaci strategii.

Definiując pojęcie zachowań, warto zauważyć, że są one zewnętrznym obrazem działań podmiotu, poprzez które dostosowuje się on do zastanych warunków lub stara się, w miarę swoich możliwości, je zmieniać[1]. Pomimo ściśle psychologicznej genezy przedmiotowego pojęcia, obecnie jest ono wykorzystywane zarówno do opisywania aktywności pojedynczych osób i ich grup, a także organizacji gospodarczych. Te ostatnie, oczywiście, nie mogą podlegać bezpośrednim badaniom natury psychologicznej, ale, uwzględniając coraz powszechniej uznawaną za zasadną, antropomorfizację przedsiębiorstw, warto wzbogacać nurty poznawcze aktywności gospodarczej człowieka rów-

[1] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 7.

nież o kierunek koncentrujący się na zachowaniach podmiotów gospodarczych. Stąd m.in. rozwój dość powszechnie uznawanego za interesujący kierunek badań, jakim jest ekonomia behawioralna (w szerokim znaczeniu). Podejście behawioralne w analizie działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest faktem, systematycznie ewoluuje, przez co wiedza w tym zakresie jest coraz pełniejsza i wielowątkowa. „Analiza zachowań prowadzi do poznania indywidualności przedsiębiorstwa i oceny jego relacji z innymi podmiotami. Pozwala zauważyć, że przedsiębiorstwo to nie portfel inwestycyjny, przedmiot transakcji, środek do celu, lecz podmiot posiadający osobowość, określoną autonomię działania, dokonujący świadomych wyborów, kierujący się określonymi wartościami”[2]. Co więcej, „przedsiębiorstwo jako podmiot jest kształtowane przez otoczenie rozumiane zarówno jako rynek, na którym wymienia ono produkty, jak i szerzej, jako środowisko działania, z którego wyrasta, w którym ma swoje korzenie, buduje relacje, podejmuje współpracę. Następstwem podmiotowego traktowania przedsiębiorstwa jest antropocentryzm i antropomorfizacja stosunków ekonomicznych, a zatem stawianie przedsiębiorstwa w centrum uwagi i analiza jego zachowań w świetle wartości ogólnoludzkich”[3].

Warto też pamiętać, że informacje dotyczące obserwacji zachowań mogą być niejednokrotnie jedynym, dostępnym źródłem wiedzy na temat podmiotów je generujących. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących na konkurencyjnym rynku. Bowiem, „ze względu na walkę konkurencyjną, która rozgrywa się na współczesnych rynkach, oraz związaną z nią chęcią ochrony informacji na temat wewnętrznych problemów organizacji i jej planów na przyszłość zachowania rynkowe, ujawniane zewnętrznie często są jedyną charakterystyką przedsiębiorstwa dostępną procesom percepcyjnym innych organizacji w otoczeniu”[4].

Zagłębiając się w zjawisko zachowań organizacyjnych, a bardziej szczegółowo zachowań rynkowych przedsiębiorstw, można poznawać go na wiele sposobów, uzależnionych w dużej mierze od celu poznawczego prowadzonych badań. Celem przedstawianego opracowania jest dokonanie wprowadzenia w przedmiotową problematykę tak, aby wykazać różnorodne podejścia do omawianego tematu.

Dla realizacji tego celu wskazano na:

- zachowania organizacyjne jako przedmiot badań ekonomicznych;
- istotę zjawiska rynkowych zachowań przedsiębiorstw i ich przejawów we współczesnej gospodarce;
- uwarunkowania rynkowych zachowań przedsiębiorstw;
- kierunki praktycznego wykorzystania wiedzy z zakresu rynkowych zachowań przedsiębiorstw.

---

[2] J. Komorowski, *Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 10.

[3] Ibidem, s. 26-27.

[4] B. Majecka, *Behawioralne wartości stratyfikacji ekonomicznej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015, s. 171.

Zachowania organizacyjne jako przedmiot badań ekonomicznych

Wszystko co dzieje się z przedsiębiorstwami może mieć wymiar wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Podobnie jest ze szczególną sferą aktywności podmiotów gospodarczych, czyli ich zachowaniami; w praktyce postrzega się zachowania wewnątrzorganizacyjne oraz takie, które są ujawniane w otoczeniu podmiotu. W sferze gospodarczej, niezależnie od miejsca, w którym występuje przedmiotowe zjawisko, można mu zawsze przypisać atrybut „organizacyjności". Z uwagi na powszechny charakter występowania zachowań organizacyjnych i ich rozliczne konsekwencje w sferze gospodarczej stały się przedmiotem wielowątkowych badań ekonomicznych[5].

Podstawowa definicja zachowań organizacyjnych wyjaśnia, że są to sposoby zindywidualizowanego działania pojedynczych osób, grup, zespołów osób, ale też organizacji (przedsiębiorstw, banków, jednostek samorządowych, organizacji społecznych itp.), jako reakcje na powtarzające się lub jedynie incydentalnie występujące zdarzenia[6].

Istotność zachowań organizacyjnych z ekonomicznego punktu widzenia wynika z celów, jakie można osiągnąć posiadając wiedzę z tego zakresu. Podstawowe cele kształtowania wiedzy są związane przede wszystkim z wyjaśnianiem zachowań, ich przewidywaniem i sprawowaniem nad nimi kontroli[7]. Czynności te przyczyniają się do sprawniejszej realizacji celów gospodarczych (ogólnych) podmiotów gospodarczych.

Realizując cele ekonomiczne działalności gospodarczej, poszczególne podmioty podejmują decyzje, z którymi związane są określone zachowania organizacyjne[8], będące zarazem uwarunkowaniami procesów decyzyjnych, jak i wynikiem owych decyzji.

W wymiarze wewnątrzorganizacyjnym zachowania są uwarunkowaniami, w których zachodzą procesy decyzyjne, przyczyniając się do ich powodzenia (jeżeli zachowania poszczególnych członków organizacji są zgodne z zamierzeniami organizacji),

---

[5] Na polskim rynku wydawniczym istnieje szereg publikacji naukowych, w których porusza się problematykę zachowań organizacyjnych, m.in.: Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999; K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012; B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002; B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009; J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011; *Organizacja zachowań zespołowych*, pod red. R. Rutki i P. Wróbla, PWE, Warszawa 2012; *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, pod red. B. Mikuły, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012; *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005; *Zachowania podmiotów rynkowych*, pod red. J. Kramer, PWE, Warszawa 1999.

[6] U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 9.

[7] S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 20.

[8] Zachowania organizacyjne wystąpią wtedy, gdy perspektywa poznawcza dotyczy podmiotów gospodarczych, a nie konsumentów i ich zachowań na rynku (nie posiadają one atrybutu organizacyjności).

czasami jednak stanowią bariery swobody decyzyjnej, albo przyczyniając się do działań na szkodę jednostki[9]. W kolejnym wymiarze, stanowią one efekt decyzji podejmowanych w podmiocie gospodarczym; pracownicy i jak też przedsiębiorstwa podejmują działania zainspirowane decyzjami. Zachowania są zatem ich bezpośrednim rezultatem. Dzieje się tak wtedy, gdy decyzja jest zgodna z systemem wartości i oczekiwaniami danego podmiotu, albo też decyzja ma charakter imperatywny. Czasami jednak, reakcja na decyzję nie jest zgodna z intencją decydenta, np. występuje w organizacji opór wobec danej sytuacji. Decyzje implikują zatem bezpośrednio (intencjonalnie) lub pośrednio (przypadkowo) określone zachowania organizacyjne. Kolejny wymiar omawianego zjawiska jest związany z jego rolą informacyjną. Zachowania, zwłaszcza w wymiarze zewnętrznym, stanowią podstawę informacyjną do stanowienia strategii i w rezultacie do podejmowania decyzji o działaniach istotnych z punktu widzenia otoczenia.

W badaniach ekonomicznych zachowania organizacyjne mogą być zatem przedmiotem rozważań w trzech ujęciach, jako:

- wewnętrzne uwarunkowanie procesów decyzyjnych poszczególnych podmiotów;
- efekt lub cel oddziaływania na organizację poprzez wcześniej wspomniane decyzje;
- szczególny zasób informacyjny występujący w otoczeniu podmiotu i mogący służyć w jego procesach decyzyjnych.

Rynkowe zachowania przedsiębiorstw − istota zjawiska i jego przejawy we współczesnej gospodarce

Szczególną formą zachowań organizacyjnych przedsiębiorstw są zachowania ujawniane na rynku. Przedsiębiorstwa są traktowane jako jednostkowo zróżnicowane podmioty gospodarcze generujące zauważalne w otoczeniu reakcje na pojawiające się szanse i zagrożenia, a ogólniej, na bodźce z otoczenia (głównie o charakterze prawnym i ekonomicznym). Postrzeganie przedsiębiorstw w tym aspekcie jest reminiscencją ich podmiotowego traktowania, co wynika z podstawowych założeń ekonomii behawioralnej. Przedsiębiorstwo postrzegane w taki sposób jest jednostką podejmującą ekonomiczne decyzje i, w wyniku swoistych procesów decyzyjnych, wyróżniającą się na tle innych, bowiem "podmiotowa strona przedsiębiorstwa widoczna jest w świetle podejmowanych wyborów, wyrażając rację jego bytu − najgłębsze wartości, wewnętrzne motywacje, mobilizację do działania, potrzebę rozwoju i samorealizacji, przekonanie o konieczności podejmowania określonych wyzwań, realne możliwości zmierzenia się

[9] Takimi szkodliwymi dla organizacji, odkształcającymi w znacznej mierze intencje decydentów mogą być tzw. zachowania kontrproduktywne, czy po prostu zachowania nieetyczne. D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012; M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.

z przeciwnościami kryjącymi się za różnymi formami ryzyka"[10]. W tym kontekście trudno oczekiwać, że różne przedsiębiorstwa będą z założenia generować podobne zachowania jedynie dlatego, że są podmiotami gospodarczymi i realizują cele gospodarcze (zwłaszcza w wymiarze finansowym). Ten aspekt ich charakterystyki jest mało znaczący w całokształcie cech, które pozwalają na wzajemne rozróżnianie poszczególnych podmiotów. Z uwagi na różnorodność przedsiębiorstw i częstokroć specyficzne sposoby postępowania, w ich otoczeniu będą pojawiać się różne zachowania rynkowe. Różnorodność zachowań rynkowych przedsiębiorstw jest też implikowana przez subiektywnie postrzeganą sytuację, w której się znajdują i rodzaj zadań, jakie realizują[11] oraz wiele obiektywnych zjawisk z ich otoczenia[12] i konieczność reakcji w ich kontekście.

Mając na uwadze względy praktyczne, prowadzące do nadania zachowaniom rynkowym przedsiębiorstw atrybutu użyteczności można zauważyć szereg zróżnicowanych działań podmiotów gospodarczych (lub innych organizacji związanych z działalnością gospodarczą[13]), ujawnianych w poszczególnych ich sferach funkcjonalnych[14], czy też dostrzeganych dzięki swoistości procesów gospodarowania w branżach[15]. Zachowania rynkowe podmiotów gospodarczych są też wynikiem wykorzystywania przez te podmioty narzędzi zarządzania[16], które mają służyć rozwiązywaniu wielopostaciowych, o różnym stopniu skomplikowania i ryzyka procesów decyzyjnych. Ponadto, nawet jeżeli problemy przedsiębiorstw bywają podobne, to z uwagi na zróżnicowanie osobowościowe poszczególnych podmiotów[17] w rezultacie ich zindywidualizowanych procesów

[10] J. Komorowski, *op. cit.*, s. 31-32.

[11] M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998; B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle "ORGMASZ", Warszawa 2004; *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, pod red. K. Fonfary, PWE, Warszawa 2009.

[12] *Zachowania podmiotów w warunkach globalizacji rynków*, pod red. W. Patrzałek, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010; *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, pod red. J. Skalika, Cornetis, Wrocław 2003.

[13] B. Majecka, *Badania porównawcze zachowań organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw użyteczności publicznej działających na względnie zrównoważonym rynku transportowym*, [w:] *Aktywność organizacji pozarządowych jako interesariuszy polityki transportowej*, pod red. M. Michałowskiej, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 165, Katowice 2014.

[14] Np. zachowania rynkowe przedsiębiorstwa pojawiają się w kontekście na rynku pracy, a zatem występują w kadrowym obszarze jego funkcjonowania. J. Fryca, *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

[15] A. Szewczuk, *Zachowania przedsiębiorstw transportu samochodowego w konkurencyjnym otoczeniu*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2001.

[16] M. Jarocka, *Wykorzystanie metod badań operacyjnych w optymalizacji działalności przedsiębiorstwa spedycyjnego*, [w:] *Optymalna alokacja zasobów w systemach gospodarczych i gospodarujących*, pod red. A. Letkiewicza i M. Suchanka, PTE, Oddział w Gdańsku, Gdańsk 2014, s. 69-83.

[17] Mając na uwadze osobowość przedsiębiorstw jako zbiór cech osobniczych (w szerokim ujęciu), a nie jedynie ograniczaną do osobowości prawnej i ekonomicznej tradycyjnie traktowanych jako charakterystyki przedsiębiorstwa. A. Barabasz, *Osobowość organizacji. Zastosowanie*

decyzyjnych, na rynku pojawiają się zróżnicowane zachowania. Kolejnym czynnikiem różnicującym przedmiotowe zjawisko jest etap cyklu życia, na którym znajduje się obserwowane przedsiębiorstwo − zachowania są bowiem ściśle związane ze stopniem jego rozwoju funkcjonalnego[18].

Przejawy rynkowych zachowań przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce są zatem tak zróżnicowane, jak różnorodne są podmioty gospodarcze obecne na rynku. W celu zilustrowania tej różnorodności można przedstawić uniwersalną klasyfikację zachowań rynkowych przedsiębiorstw[19] (tabela 1).

Tab. 1. Dychotomiczna klasyfikacja zachowań rynkowych przedsiębiorstw

Kryterium podziału zachowań	**Zachowania**
Sposób aktywności wobec przestrzeni	organizatorskie - organizacyjne
Stopień niezbędności zasobów	koncentracyjne - dekoncentracyjne
Sposób zorganizowania / stopień formalizacji struktur	zinstytucjonalizowane - zindywidualizowane
Sposób pojmowania odpowiedzialności	zespołowe - indywidualne
Sposób ujawniania aktywności	formalne - spontaniczne
Stopień niezależności	centralistyczne / wymuszone - samodzielne
Sposób identyfikacji przyszłości / cel strategiczny	ekspansywne - upadłościowe
Sposób identyfikacji otoczenia	agresywne - pasywne
Sposób oceny powodzenia	ryzykowne - asekuracyjne
Sposób podejmowania decyzji	emocjonalne - spekulatywne
Sposób postrzegania rzeczywistości	systemowe - incydentalne
Sposób identyfikacji zdarzeń	nietypowe - typowe
Sposób determinacji przeszłością	nowatorskie - tradycyjne
Stopień zgodności z zasadami	standardowe - innowacyjne
Stopień determinacji zasadami / stopień innowacyjności	kreatywne - naśladowcze
Poziom aktywności rynkowej	czynne - bierne
Siła wpływu na otoczenie	przywódcze - naśladowcze
Sposób kształtowania ról	specjalizacyjne - dywersyfikacyjne
Sposób określania strategii rynkowej	promarketingowe - proproduktywne
Stopień opanowywania przestrzeni	globalne - lokalne
Ciągłość podejmowania zadań	operatywne - strategiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw...*, s. 121.

Przedstawiona dychotomiczna klasyfikacja w sposób obszerny i kompleksowy, choć z pewnością niewyczerpujący, zestawia ze sobą szereg reakcji rynkowych przed-

w praktyce zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[18] B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 107-112.

[19] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw...*, s. 121.

siębiorstw występujących w gospodarce. Na przeciwstawnych biegunach znajdują się zachowania przedsiębiorstw wyróżnione na podstawie danego kryterium, natomiast ich rzeczywiste zachowania będą plasować się pomiędzy tymi skrajnościami, a ich nasilenie zależy od indywidualnych charakterystyk podmiotów oraz szczególnych, jednostkowo zróżnicowanych warunków ich funkcjonowania.

Uwarunkowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa to podstawowe podmioty działające na rynkach, stąd istotne jest zidentyfikowanie czynników kształtujących warunki ich zachowań i rozwoju. Identyfikacja uwarunkowań zachowań rynkowych przedsiębiorstw pozwoli wyłonić czynniki regulujące, które w największym stopniu wpływają na działania tych podmiotów[20].

Zachowania rynkowe przedsiębiorstw wynikają z szeregu aspektów zarówno makro- i mikroekonomicznych, jak i wewnętrznych. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw, jakie wpływają na ich konkurencyjność, kondycję ekonomiczną oraz zachowania można podzielić na[21]:

- zewnętrzne, czyli czynniki wynikające z otoczenia przedsiębiorstw, związane z dynamiką wzrostu gospodarczego, regulacjami prawnymi, aspektami społeczno-kulturowymi, rozwojem technologicznym, systemem podatkowym i finansowym itd.;
- wewnętrzne, rozumiane jako zjawiska występujące w samych podmiotach, np. charakter organizacji, rentowność sprzedaży, majątek, poziom kapitałów, przedsiębiorczość kadry.

Zewnętrzne uwarunkowania, na które podmiot ma ograniczone możliwości oddziaływania stanowią otoczenie, z którego zasobów przedsiębiorstwo korzysta i którego potrzeby zaspokaja. Jednak z punktu widzenia analiz zachowań przedsiębiorstwa najważniejszą funkcją otoczenia wydaje się wypełnianie przez nie roli weryfikatora postępowania organizacji[22]. Otoczenie przedsiębiorstw jest zbiorem czynników prawnych, uwarunkowań ekonomicznych, społecznych oraz wszelkich stymulatorów pochodzących z rynku.

Działalność przedsiębiorstw jest regulowana przede wszystkim przez czynniki ekonomiczno-prawne i społeczne (np. wszystkie te czynniki mają znaczenie w sektorze ochrony zdrowia).Występowanie poszczególnych uwarunkowań i ich intensywność zależy głównie od rynku, na jakim działa przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo działając na określonym rynku musi dostosowywać się do szczególnych zasad na nim panujących.

---

[20] J. Fryca, *op. cit.*, s. 157.

[21] I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, "Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 1, część 2, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_2_12.pdf, [dostęp: 12.11.2015].

[22] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw…*, s. 36.

Są oczywiście zasady, do których każde przedsiębiorstwo musi stosować się obligatoryjnie. Są to podstawowe regulacje prawne, mające wymiar prawno-polityczny, ekonomiczne oraz międzynarodowe. Uwarunkowania prawne działalności gospodarczej przedsiębiorstw są ściśle określone w licznych ustawach[23] i zależą od formy działalności podmiotu. Uwarunkowania formalnoprawne wprawdzie wprowadzają pewne ograniczenia swobody zachowań rynkowych, jednak stanowią także gwarancję bezpieczeństwa oraz sprawiedliwego konkurowania na rynku.

Do uwarunkowań społeczno-politycznych procesów gospodarczych można zaliczyć działania ze strony państwa i społeczeństwa, które wpływają bezpośrednio bądź pośrednio na podmioty gospodarcze. Uwarunkowania polityczne mają istotny wpływ na zdarzenia gospodarcze, w tym również na zachowania podmiotów należących do danego rynku. Ich rola polega na stymulowaniu określonych działań przedsiębiorstw lub ich ograniczaniu. Z drugiej strony uwarunkowania działalności gospodarczej generuje społeczeństwo, w tym konsumenci. Posiadają oni zarówno inicjatywę ustawodawczą (jako członkowie społeczeństwa obywatelskiego), jak i bezpośredni wpływ na zachowania rynkowe przedsiębiorstw np. poprzez preferencje zakupowe.

Otoczenie przedsiębiorstwa jako suma czynników, które występują w jego środowisku i oddziałują na jego zachowanie, ma wpływ na prowadzoną działalność. Przedsiębiorstwo wchodzi z czynnikami otoczenia w różnego rodzaju interakcje[24], których charakter, intensywność i powtarzalność zależy także od charakterystyk wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Uwarunkowania wewnętrzne dotyczą przede wszystkim charakteru działalności podmiotów, ich wielkości, przyjętej strategii oraz kompetencji pracowników. Przedsiębiorstwo postrzegane jako „żywy organizm" można przedstawić za pomocą cech charakteru organizacji. Najważniejszą z nich jest osobowość organizacji określana także jako tożsamość, czyli zespół atrybutów i wartości umożliwiających przedstawienie przedsiębiorstwa w szczególnie wyrazisty sposób, aby jego podmiotowa identyfikacja oraz jego wyrobów była nieprzypadkowa[25].

Kolejną cechą określającą charakter przedsiębiorstwa jest kultura organizacyjna, definiowana jako „normy wartości i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole,

[23] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 *Kodeks cywilny*, Dz. U. 1964, nr 16, poz. 93; Ustawa z dnia 15 września 2000 *Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037; Ustawa z dnia 2 lipca 2004 *o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm.; Ustawa z dnia 26 lipca 1991 *o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Dz. U. 1991, nr 80, poz. 350; Ustawa z dnia 20 listopada 1998 *o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne*, Dz. U. 1998, nr 144, poz. 930; Ustawa z dnia 11 marca 2004 *o podatku od towarów i usług*, Dz. U. 2004, nr 54, poz. 535.

[24] M. Bąk, *Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego*, "Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia", Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 41, Szczecin 2011, s. 26.

[25] J. Altkorn, *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków 1999, s. 9.

schematy poznawcze, wymogi zachowania"[26]. To co dzieje się w przedsiębiorstwie, według jakich zasad działa oraz jaka atmosfera panuje wewnątrz ma wpływ na to, w jaki sposób zachowuje się w stosunku do innych podmiotów na rynku. Kultura wyznacza zatem zbiór dopuszczalnych zachowań, które może przejawiać przedsiębiorstwo. Tam, gdzie głównymi determinantami zachowań rynkowych przedsiębiorstw będą ich cechy oraz zjawiska obecne wewnątrz podmiotu, kluczową rolę w ich kształtowaniu będą miały uwarunkowania wewnętrzne. Przykładem może być rynek pracy, gdzie zachowania rynkowe dyktowane są przede wszystkim takimi czynnikami, jak kompetencje pracowników i poczucie ich bezpieczeństwa.

Charakter przedsiębiorstwa, a w konsekwencji również jego zachowania, kształtują jego zdolność adaptacji do zmian w otoczeniu. Procesy dostosowawcze zależą zarówno od uwarunkowań wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jeśli punktem wyjścia są zachowania wywołane zdolnością adaptacji, daną cechę można zaliczyć do uwarunkowań wewnętrznych. Biorąc pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne, należy patrzeć przez pryzmat otoczenia, do którego przedsiębiorstwo musi się dostosować.

Strategia organizacji również determinuje jego działania rynkowe. Koncentracja na osiągnięciu zaplanowanych celów wygeneruje określone zachowania rynkowe. Np. naśladowcze mogą być konsekwencją strategii na poziomie funkcjonalnym, nastawionej na dywersyfikację działalności. Zachowania proproduktywne[27] mogą zaś wynikać ze strategii przedsiębiorstwa nastawionego na doskonalenie produktów w długim okresie.

Ważnym czynnikiem determinującym zachowania jednostki jest jej zdolność do szybkiego reagowania na bodźce. Niewątpliwie cecha ta jest powiązana ze zdolnością przedsiębiorstwa do adaptacji. Szybkość reakcji na bodźce wynika z tzw. progu wrażliwości organizacji, a więc charakterystycznego dla danego przedsiębiorstwa momentu reakcji na zaburzenia występujące wewnątrz i w otoczeniu[28]. O ile reakcja na bodźce jest cechą bezsprzecznie warunkującą rozwój przedsiębiorstwa, o tyle szybkość reakcji nie zawsze. Tempo reakcji przyczyniające się do rozwoju przedsiębiorstwa musi być dopasowane do rynku, na jakim podmiot prowadzi działalność.

Na zachowania rynkowe przedsiębiorstw ma wpływ wiele różnych czynników jeszcze nie wymienionych, np. mogą to być elementy charakteru przedsiębiorstwa: temperament, witalność, inteligencja, zdolności percepcyjne.

Niezależnie od rynku, na jakim działa przedsiębiorstwo, jedyną niezmienną cechą jest jego zmienność. Stąd też potrzeba nieustannej adaptacji, a więc monitorowania uwarunkowań indywidualnych podmiotu oraz związanych z jego otoczeniem, przy zachowaniu trwałego rdzenia tożsamości przedsiębiorstwa[29]. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne znajdują swoje odbicie w postaci zachowań rynkowych przedsiębiorstw.

---

[26] B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105.

[27] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw.…*, s. 127.

[28] Ibidem, s. 32.

[29] G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 118.

Nie na wszystkie czynniki determinujące zachowania rynkowe przedsiębiorstwo ma wpływ, jednak reagowania na bodźce z otoczenia jest niezbędnym elementem procesu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Kierunki praktycznego wykorzystania wiedzy z zakresu rynkowych zachowań przedsiębiorstw - zamiast podsumowania

Podstawowym sposobem wykorzystania wiedzy dotyczącej zachowań rynkowych przedsiębiorstw jest traktowanie ich jako bazy informacyjnej w procesach decyzyjnych podmiotów gospodarczych. Wiedza ta umożliwia też realizację celowej regulacji zachowań, której istotą jest odpowiednie ich kształtowanie poprzez wzmacnianie tych zachowań, które mogą przynieść pozytywne rezultaty, a eliminowanie (wygaszanie) tych, które mogą wywierać negatywny wpływ na przyszłość danego podmiotu[30].

O możliwościach praktycznego wykorzystania wiedzy na temat zachowań rynkowych przedsiębiorstw decyduje samodzielność podmiotowa przedsiębiorstw generujących zachowania, jak też zamierzających wykorzystać informacje wynikające z obserwacji przedmiotowego zjawiska.

Przedsiębiorstwa jako źródło obserwowanych na rynku zachowań, jeżeli nie są w pełni wolne w ich generowaniu, nie stanowią dobrego wzorca postępowania − trudne jest już samo powielenie zaobserwowanego sposobu postępowania, a w dużej mierze nie jest możliwe odtworzenie identycznych warunków działania (przykładem mogą być przedsiębiorstwa posiadające status zakładów pracy chronionej). Szczególne warunki funkcjonowania ograniczają zatem możliwości aplikacyjne zachowań tylko do tych podmiotów, które w równie szczególnych warunkach prowadzą swoją działalność. Z drugiej strony, swoboda wykorzystania informacji na temat pożądanych w otoczeniu zachowań rynkowych może być niepełna z uwagi na brak możliwości podejmowania decyzji w określonych sferach (jako przykład mogą posłużyć przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją i sprzedażą alkoholu, zobowiązane do przestrzegania silnych ograniczeń w zakresie promocji wyrobów i towarów alkoholowych).

Samodzielność podmiotów wyraża się w swobodzie decyzyjnej. Z definicji przedsiębiorstwa wynika, że jest ono podmiotem autonomicznym, wyodrębnionym pod względem prawnym, ekonomicznym i techniczno-organizacyjnym z jego otoczenia, a zatem posiadającym prawnie zagwarantowaną samodzielność decyzyjną. Jednakże w praktyce tę swobodę ogranicza szereg czynników. Źródłem ograniczeń może być zarówno otoczenie prawne, jak i rynkowe.

---

[30] B. Majecka, *Kształtowanie zachowań warunkujących zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 186-187.

Nie bez wpływu na zachowania i decyzje podmiotów gospodarczych pozostają też oczekiwania społeczne. Przemiany o charakterze społecznym i społeczno-gospodarczym doprowadzają do zmian postaw konsumentów, co z kolei wymusza konieczność dostosowywania rynkowej oferty przedsiębiorstw do aktualnych potrzeb odbiorców. Wymuszanie określonych zachowań nie ma charakteru obligatoryjnego, ale w rynkowej sytuacji przedsiębiorstwa liczy się przede wszystkim jego zdolność zaspokajania oczekiwań odbiorców. W innym wypadku może mieć problemy z realizacją priorytetowego celu, jakim jest przetrwanie w długim okresie.

Istotnym źródłem swobody decyzyjnej przedsiębiorstwa, czy też jej braku, jest też sposób jego zorganizowania. Jeżeli dany podmiot występuje jako spółka zależna w strukturze holdingowej to zapewne jego zachowania rynkowe, przynajmniej w niektórych sferach, nie będą w pełni samodzielne. Podobnie jest z oddziałami, czy też filiami przedsiębiorstw. Zazwyczaj są zobowiązane do przestrzegania dość ścisłych wytycznych centrali co do kreowania postaw rynkowych tak, aby swoim postępowaniem wpisywały się w strategię rynkową całej organizacji.

Warto też zwrócić uwagę na ograniczenie przedsiębiorstwa wynikające z jego strategii przyjętej do realizacji, a co za tym idzie, możliwość pełnego wykorzystania wiedzy z zakresu obserwowanych na rynku zachowań innych podmiotów. Strategia jest dokumentem wewnętrznym danej organizacji, ale jednocześnie programem realizowanym na rynku, który jest obszarem podlegającym wieloaspektowym zmianom. W konsekwencji, wypełniony jest wieloma zachowaniami dostosowawczymi podmiotów rynkowych, do zmiennych warunków funkcjonowania. W wielu dziedzinach gospodarowania elastyczność postępowania wydaje się zatem podstawowym wymogiem współczesności. Obserwując zachowania innych podmiotów przedsiębiorstwo jest w stanie określić, jaką aktywność przedsiębiorstwa podejmują, aby sprostać wymogom elastyczności, które z tych zachowań są najbardziej akceptowane przez rynek, a które tylko w części lub w ogóle nie są akceptowane. Mogłoby się wydawać, że naturalną konsekwencją tego typu obserwacji będą zmiany w zachowaniach podmiotu-obserwatora. Nie wszystkie jednak organizacje gospodarcze zareagują w taki właśnie sposób, bowiem przyjęta wcześniej strategia działania może wykluczać tak niezbędną elastyczność.

Bibliografia

1. Altkorn J., *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków 1999.
2. Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
3. Bąk M., *Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego*, "Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia", Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 41, Szczecin 2011.

4. Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
5. Fryca J., *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
6. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
7. Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
8. Jarocka M., *Wykorzystanie metod badań operacyjnych w optymalizacji działalności przedsiębiorstwa spedycyjnego*, [w:] *Optymalna alokacja zasobów w systemach gospodarczych i gospodarujących*, pod red. A. Letkiewicza i M. Suchanka, PTE, Oddział w Gdańsku, Gdańsk 2014.
9. Kmiotek K., Piecuch T., *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012.
10. Komorowski J., *Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
11. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
12. Kuc B. R., Moczydłowska J. M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
13. Majecka B., *Badania porównawcze zachowań organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw użyteczności publicznej działających na względnie zrównoważonym rynku transportowym* [w:] *Aktywność organizacji pozarządowych jako interesariuszy polityki transportowej*, pod red. M. Michałowskiej, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 165, Katowice 2014.
14. Majecka B., *Behawioralne wartości stratyfikacji ekonomicznej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.
15. Majecka B., *Kształtowanie zachowań warunkujących zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
16. Majecka B., *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
17. Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
18. Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, "Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 1, część 2, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_2_12.pdf.
19. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
20. Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
21. *Organizacja zachowań zespołowych*, pod red. R. Rutki i P. Wróbla, PWE, Warszawa 2012.
22. Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

23. Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle "ORGMASZ", Warszawa 2004.
24. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
25. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
26. Szewczuk A., *Zachowania przedsiębiorstw transportu samochodowego w konkurencyjnym otoczeniu*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2001.
27. Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012.
28. Ustawa z dnia 11 marca 2004 *o podatku od towarów i usług*, Dz. U. 2004, nr 54, poz. 535.
29. Ustawa z dnia 15 września 2000 *Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037.
30. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 *o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm.
31. Ustawa z dnia 20 listopada 1998 *o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne*, Dz. U. 1998, nr 144, poz. 930.
32. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 *Kodeks cywilny*, Dz. U. 1964, nr 16, poz. 93.
33. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 *o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Dz. U. 1991, nr 80, poz. 350.
34. *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, pod red. J. Skalika, Cornetis, Wrocław 2003.
35. *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, pod red. B. Mikuły, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
36. *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005.
37. *Zachowania podmiotów rynkowych*, pod red. J. Kramer, PWE, Warszawa 1999.
38. *Zachowania podmiotów w warunkach globalizacji rynków*, pod red. W. Patrzałek, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010.
39. *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, pod red. K. Fonfary, PWE, Warszawa 2009.

MARKET BEHAVIOUR OF ENTERPRISES. ESSENCE, SYMPTOMS, CONDITIONS

Abstract: Enterprise is existing in ever-changing dynamic market. The need to adapt to those changes demand companies to modify their market behaviour (most adaptive behaviour). Markets behaviours are very useful for lots of stakeholders both inside (an information base in decision-making process) and outside of companies. Therefore, it's important to know what starts those behaviours and how they are reflecting to whole economy. The main purpose of this article is to show the importance of markets behaviour, their conditions and manifestations.

VIOLETTA WILUSZ

WPŁYW UWARUNKOWAŃ SPOŁECZNO-POLITYCZNYCH NA ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Wydawać by się mogło, że uwarunkowania społeczno-polityczne mają niewielki, jeśli nie znikomy wpływ na zachowanie przedsiębiorstw. Jednak tak nie jest. Zachowania przedsiębiorstw są w dużej mierze uwarunkowane czynnikami społeczno-politycznymi, a tym samym stanowionymi przepisami prawa podatkowego czy kosztów pracy, a także biurokracją. Przedsiębiorstwa próbując ochronić się tworzą tzw. kreatywne rozwiązania. Zarówno podatki, jak i koszty pracy wywołują w przedsiębiorstwach zachowania asekuracyjne, ograniczają innowacyjność, powodują postawę pasywną nastawioną na utrzymanie status quo, czyli przetrwania − metacelu przedsiębiorstwa. W przypadku sprzyjających uwarunkowań społeczno-politycznych przedsiębiorstwa zachęcone subwencjami, preferencyjnymi kredytami zachowują się innowacyjnie, inwestują.

Wstęp

Do uwarunkowań społeczno-politycznych procesów gospodarczych można zaliczyć takie działania ze strony państwa i społeczeństwa, które wpływają pośrednio bądź bezpośrednio na podmioty gospodarcze. Wpływ ten z kolei uwidacznia się poprzez zachowania przedsiębiorstw, niejednokrotnie poprzez ich reakcję na zaistniałe okoliczności.

Z całego spectrum narzędzi społeczno-politycznych wpływających na zachowanie przedsiębiorstw, takich jak na przykład subsydia, preferencyjne kredyty, pożyczki, gwarancje, cła, wspieranie konkurencji, dotowanie nowych miejsc pracy, to polityka fiskalna państwa oraz koszty pracy wydają się mieć znaczenie kluczowe dla kształtowania zachowań podmiotów gospodarczych. Pozostałe wymienione uwarunkowania oraz wiele innych z pewnością mają wpływ na te zachowania, jednak nie sposób rzetelnie opisać wszystkich w niniejszym artykule. W związku z powyższym, przyjmując za kryterium skalę zachowań przedsiębiorstw ze względu na politykę fiskalną państw oraz wolumen wartości należnego podatku dochodowego tychże przedsiębiorstw przyjęto za zasadne

właśnie te poddać analizie. Dla zrozumienia podstaw zachowań nie bez znaczenia pozostają także koszty pracy, które w drugiej kolejności, poza polityką fiskalną, generują reakcje przedsiębiorstw na tak wielką skalę. Celem opracowania zatem jest przedstawienie wpływu jaki wywiera opodatkowanie dochodów i koszty pracy na zachowania przedsiębiorstw z uwzględnieniem podmiotów polskich oraz korporacji transnarodowych.

Uwarunkowania społeczno-polityczne zjawisk gospodarczych

Jednym z istotniejszych zjawisk gospodarczych, które mają wpływ na całokształt współczesnych stosunków ekonomiczno-społecznych, są zachowania rynkowe przedsiębiorstw.

Pierwotnie zachowanie było ściśle powiązane z człowiekiem, a co za tym idzie z obszarem psychologii, która badała zachowania i aktywności człowieka. Z tej dziedziny została wyprowadzona koncepcja zachowania odnosząca się do przedsiębiorstwa. Z definicji zachowania wynika, że jest to aktywność podmiotu, który korzysta ze swoistych dla siebie cech, aby ustosunkować się do otaczających go warunków[1]. Obserwacja i badanie zachowań organizacyjnych pozwala m.in. na wyjaśnienie zjawisk organizacyjnych, ich przebiegu i wpływu na otoczenie oraz wyodrębnienie poszczególnych uwarunkowań, które bezpośrednio lub pośrednio mogą determinować określone zachowania przedsiębiorstw.

Zachowanie przedsiębiorstw może być rozpatrywane z różnych punktów widzenia m.in. ze strony samego przedsiębiorstwa, z perspektywy otoczenia przedsiębiorstwa – zarówno bliższego, ograniczającego się do branży czy sektora, jak i dalszego, czyli całego otoczenia rynkowego. Zachowanie przedsiębiorstw może także być rozpatrywane z punktu widzenia państwa, a tym samym prowadzonej przez to państwo polityki gospodarczej oraz z punktu widzenia społeczeństwa. Zachowanie przedsiębiorstw wynika ze wzajemności oddziaływań pomiędzy systemem oddziaływującym a systemem zachowującym się w określony sposób (sprzężenie zwrotne). W wyniku tego, w każdej z tych par będzie możliwy do wyodrębnienia zespół uwarunkowań determinujący zachowania przedsiębiorstwa, a wypływający z badanego otoczenia. Można zatem poddać badaniu samo przedsiębiorstwo i wówczas będzie analizowane zachowanie tego podmiotu, będące odpowiedzią na bodźce z otoczenia. Można także poddać badaniu (wybrane) otoczenie i analizowane wówczas będą zachowania podmiotu, będące efektem tych konkretnych bodźców, czyli uwarunkowań. Oznacza to, iż zależności od punktu widzenia można wyróżnić szereg bodźców wpływających na zachowanie przedsiębiorstw.

[1] B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 16.

Państwo jako podmiot wysoce zinstytucjonalizowany z jednej strony stanowi nadsystem, do którego należy przedsiębiorstwo, z drugiej zaś jest otoczeniem tegoż właśnie przedsiębiorstwa. Analogicznie społeczeństwo – z jednej strony społeczeństwo to ludzie, a zatem tworzą system społeczny, niekiedy chaotyczny, z drugiej strony przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć bez fizycznego i intelektualnego wkładu człowieka, a zatem zawiera się w nich pierwiastek organizacyjny przedsiębiorstwa.

Z istoty swej funkcji państwo tworzy system społeczno-gospodarczy, który to można rozpatrywać odrębnie jako otoczenie przedsiębiorstwa. Otoczenie to pośrednio i bezpośrednio kreuje bądź wspiera rozwój pewnych uwarunkowań oddziałujących na przedsiębiorstwo, że ów podmiot gospodarczy generuje zachowania. Odrębnym aspektem jest czy otoczenie społeczno-polityczne w postaci państwa będzie za pomocą tych uwarunkowań generowało określone zachowania, czy też uwarunkowania społeczno-polityczne zaistnieją, ale zachowanie przedsiębiorstwa będzie miało znaczenie wtórne[2].

Uwarunkowania społeczno-polityczne mają niewątpliwie ogromne znaczenie na rozwój zjawisk gospodarczych w ogóle, a tym samym na zachowania przedsiębiorstw, które do nich należą. Społeczeństwo posiada inicjatywę ustawodawczą oraz bierne prawo wyborcze, mając tym samym realny wpływ na powstawanie prawa już bezpośrednio oddziaływującego na gospodarkę. Społeczeństwo to także konsumenci, którzy efektem skali wpływają na zachowania przedsiębiorstw takie jak chociażby powstawanie nowych dóbr i usług. Odpowiedzią na oddziaływanie społeczne są strategie marketingowe skutkujące wzrostem sprzedaży.

Uwarunkowania polityczne, które wpływają na gospodarkę, to przede wszystkim inicjowanie działań legislacyjnych (wynikających z funkcji władzy ustawodawczej), których efekty są obligatoryjne dla przedsiębiorstw. Powstawanie nowego prawa, czy zmiana dotychczasowych przepisów wymaga od przedsiębiorstw co do zasady całkowitego podporządkowania. Z tego punktu widzenia zachowania podmiotów gospodarczych są niejako automatyczne, bo wymuszone literą prawa. Jednakże w gospodarce wolnorynkowej, w warunkach konieczności dostosowania się do przepisów prawnych ujawniają się szczególnie istotnie zachowania przedsiębiorstw, które poszukują rozwiązań zapewniających np. maksymalizację zysku czy choćby przetrwanie. Można zatem powiedzieć, że podmioty gospodarcze optymalizują swoją sytuację rynkową poprzez określone zachowania adaptacyjne.

Wpływ podatku dochodowego od osób prawnych na zachowania przedsiębiorstw w Polsce

Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa jest uważana za podstawową kategorię, która określa miejsce danego podmiotu wśród jego konkurencji. Często sprowadza się

[2] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 113.

kondycję ekonomiczną tylko do finansowej kondycji przedsiębiorstwa, co jest pewnym uproszczeniem. Niemniej jednak zarówno szersze ujęcie ekonomiczne jak i węższe statyczne ujęcie finansowe nie ujmuje roli, jaką kondycja ekonomiczna ma dla przedsiębiorstwa. Dlatego podmioty te dysponują pełnym wachlarzem narzędzi do oceny kondycji ekonomicznej, od analizy ekonomicznej po *rating*[3]. Dlatego też każdy aspekt wpływający na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa będzie znajdował odzwierciedlenie w jego zachowaniu na rynku. Stąd wpływ podatków na zachowanie przedsiębiorstw może okazać się znacznie większy niż mogło by się wydawać[4]. Przede wszystkim należy uwzględnić fakt, że przedsiębiorstwa w Polsce zapłaciły w 2014 r. do budżetu państwa w postaci podatku CIT (podatku dochodowego od osób prawnych) kwotę 23,3 mld złotych, co stanowi 31% dochodów budżetu państwa ogółem[5]. Według danych Ministerstwa Finansów największe wpływy do budżetu pochodzą z podatku od towarów i usług (VAT), niemniej jednak ten podatek, jako że jest podatkiem pośrednim, który płacą wszyscy obywatele nieimiennie w cenie zakupywanych dóbr i usług; a przedsiębiorcy mogą go odliczać (VAT należny i naliczony) i płacić tylko różnicę; stanowi on niewymierną zmienną dla potrzeb niniejszej analizy[6]. Biorąc pod uwagę skalę wpływu na stan budżetu krajowego przychodów z CIT należy dopatrywać się związku przyczynowo skutkowego pomiędzy zachowaniem przedsiębiorstw a obowiązkiem podatkowym nałożonym przez system społeczno-polityczny, jakim jest państwo.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku, aby maksymalizować zysk, tak więc potencjalnie wszystko, co ten zysk umniejsza będzie powodowało określone zachowanie asekuracyjne przedsiębiorstwa. Jeśli podmiot rynkowy tak się zachowuje, to jego działanie widoczne na zewnątrz staje się identyfikatorem założonych celów[7]. I tak podatek dochodowy CIT, stanowiący w Polsce 19% osiągniętego zysku wpływa demotywująco na podmioty rynkowe.

System podatkowy wykazuje „brak stabilności i niezwykle skomplikowane rozwiązania podatkowe (...), nadmierny fiskalizm, mnogość ulg podatkowych – w tym niedookreślone przez prawo warunki uznaniowego przyznawania ulg", a także zakres szarej strefy kształtujący się na poziomie 15-17% PKB[8]. Przedsiębiorstwa celem zmniejszenia wartości swojego dochodu dokonują szeregu kroków z zakresu rachunkowości czy rachunkowości zarządczej w ramach istniejących przepisów prawnych[9], co *de facto* skut-

[3] B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw...*, s. 116.

[4] A. Gaweł, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, rok LXIX – Zeszyt 3/2007, *Oddziaływanie polityki fiskalnej na przedsiębiorczość na przykładzie gospodarki polskiej*, Wydział Prawa i Administracji UAM w Poznaniu, s. 119.

[5] http://www.finanse.mf.gov.pl/documents/764034/1002163/Informacja+kwartalna+IV+kw.+2014, [dostęp: 07.09.2015].

[6] Ustawa z dnia 11 marca 2004 *o podatku od towarów i usług*, Dz. U. 2004, nr 54, poz. 535.

[7] B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw...*, s. 61.

[8] Cz. Rudzka-Lorentz, *Podatki w świetle wyników kontroli NIK*, Departament Informacji i Analiz Systemowych NIK, Warszawa 1999, s. 11.

[9] Ustawa z dnia 29 września 1994 *o rachunkowości*, tekst ujednolicony, Dz. U. 1994, nr 121, poz. 591.

kuje mniejszym wpływem do budżetu państwa z jednej strony, jak i ograniczeniem inwestycji i ekspansji przez przedsiębiorstwa z drugiej strony.

Wpływ podatku dochodowego od osób prawnych na zachowania korporacji transnarodowych

Wydawać by się mogło, że kreatywność przedsiębiorstw w zakresie zmniejszenia kwot podatku dochodowego dotyczy głównie małych i średnich podmiotów oraz osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, jako że one potencjalnie mogą mieć problem z płynnością finansową. Jednakże praktyka pokazuje, że zachowania kreatywne w obszarze księgowości czy rachunkowości zarządczej są domeną największych. Przyczyną jest ogromne zróżnicowanie stawek podatkowych w różnych krajach na świecie.

W związku z tym na znaczeniu zyskuje lokalizacja przedsiębiorstwa, gdyż podatki od dochodów przedsiębiorstw wahają się o 0.09 % w Singapurze do ok. 35% w Stanach Zjednoczonych i ok. 38% w Niemczech. Uwarunkowania społeczno-polityczne sprawiają, że rządy państw z jednej strony starają się zuniwersalizować stawkę podatku dochodowego na podobnym poziomie (Francja 34,3 % i Niemcy 38,3%)[10], z drugiej zaś dążą do pobudzenia gospodarki i przyciągnięcia inwestycji zagranicznych poprzez redukcję stawek podatkowych (Polska z 27% do 19%, Słowacja z 25% do 19% – w przededniu wejścia do UE).

Wpływ tych uwarunkowań uwidacznia się na przykładzie korporacji transnarodowych, które nie chcą zachować swoich siedzib w ojczystym kraju[11]. Przedsiębiorstwa obciążone podatkiem dochodowym, który znacznie umniejszy ich wartość, zachowują się w sposób racjonalny i zgodny z prawem. Podejmują kreatywne rozwiązania, zważywszy, że stawka procentowa podatku nie odzwierciedla realnej wartości naliczonej od zysku. Można, zatem domniemać, że im większy zysk, tym tendencje do unikania podatków przez przedsiębiorstwo są większe.

Raje podatkowe jako strefy lokowania się przedsiębiorstw

Dążenie do obniżenia obciążeń podatkowych skutkuje często zmianą miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Potwierdzają to korporacyjni giganci przenoszący aktywa do niektórych z istniejących na świecie ok. 50 do 60 rajów podatkowych.

[10] *Tax wars*, "The Economist", 22 lipca 2004, http://www.economist.com/node/2951334, [dostęp: 09.08.2015].

[11] *Location still matters*, "The Economist", 21 listopada 2013, http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/11/corporate-tax-rates, [dostęp: 09.08.2015].

W sumie, w rajach podatkowych jest zarejestrowanych 2 miliony przedsiębiorstw oraz tysiące banków, funduszy powierniczych oraz ubezpieczycieli, a wartość ich aktywów szacuje się na ponad 20 trylionów USD[12]. Na Kajmanach w budynku o nazwie Ugland House oficjalnie urzęduje 18 tysięcy przedsiębiorstw, a w mieście Delaware (USA) zarejestrowanych jest 945 tysięcy przedsiębiorstw, gdy populacja tego miasta wynosi niespełna 917 tysięcy mieszkańców[13]. Podobnie jest w Londynie, który zapoczątkował tzw. *offshore* w latach 50-tych XX wieku, czy w Luxemburgu, Holandii, Irlandii.

Zapewne jednym ze sposobów zmiany zachowań korporacji transnarodowych, jak i mniejszych przedsiębiorstw byłaby zmiana ustawodawstwa w zakresie przepisów podatkowych. Niemniej jednak podmioty rynkowe zachowują się w dalece przystosowany sposób do okoliczności, jakie stwarzają im uwarunkowania społeczno-polityczne. Stąd przedsiębiorstwa wyspecjalizowały się w „wydajności podatkowej", czyli legalnym unikaniu płacenia podatków dochodowych poprzez zmniejszanie podstawy podatkowania. I tak np. Apple w latach 2009-2012 uniknął 74 miliardów USD podatku w Stanach Zjednoczonych, a śledztwo prowadzone przez amerykański IRS nie ujawniło złamania przepisów prawa[14], mimo iż spółka nie posiada fizycznie nigdzie swojej siedziby od 5 lat, to jej aktywa zagraniczne wynoszą 100 miliardów USD.

Podobnie Microsoft w 2011 r. uniknął opodatkowania 15,4 miliarda USD, czyli 55% swoich światowych zysków[15]. Innym z przykładów może być Starbucks, zbojkotowany przez konsumentów w Wielkiej Brytanii, po tym jak ujawniono, że w latach 2013-2014 zapłacił tylko 8,6 mln GBP podatku dochodowego w tym kraju. W odpowiedzi Starbucks ogłosił, że odprowadzi do brytyjskiego urzędu skarbowego 10 mln GBP więcej aniżeli wynika to ksiąg rachunkowych. Zapoczątkował on przemianę negatywnej opinii oszusta podatkowego w kampanię marketingową. Zachowanie tego przedsiębiorstwa, choć dość ciekawe, nie spotkało się z aplauzem opinii publicznej[16]. Jak wynika z danych Action Aid 98 podmiotów z indeksu FTSE 100 ma swoje spółki zależne w rajach podatkowych. Giganci tacy jak Amazon (Luksemburg), Apple (Irlandia) czy Google (Irlandia-Holandia-Bermudy) przekierowują tam swoje aktywa[17].

Jednym ze sposobów na formalną tylko zmianę siedziby podmiotu w raju podatkowym jest tworzenie przez korporacje „oddziałów" w tych państwach, które są uznawane

[12] *The missing $20 trillion*, "The Economist", 16 lutego 2013, http://www.economist.com/news/leaders/21571873-how-stop-companies-and-people-dodging-tax-delaware-well-grand-cayman-missing-20, [dostęp: 09.08.2015].

[13] Ibidem.

[14] *Biting criticism*, "The Economist", 21 maja 2013, http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/05/apples-tax-arrangements, [dostęp: 02.08.2015].

[15] *The price isn't right*, "The Economist", 21 września 2012, http://www.economist.com/news/special-report/21571557-corporate-profit-shifting-has-become-big-business-price-isnt-right, [dostęp: 08.08.2015].

[16] *Wake up and smell the coffee*, "The Economist", 15 grudnia 2012, http://www.economist.com/news/business/21568432-starbuckss-tax-troubles-are-sign-things-come-multinationals-wake-up-and-smell, [dostęp: 08.08.2015].

[17] http://www.actionaid.org.uk/latest-news/almost-half-of-all-investment-into-developing-countries - goes- through-tax-havens, [dostęp: 09.08.2015].

za raje podatkowe. Oczywiście nie są to oddziały *sensu srticto,* ale odrębne podmioty – spółki zależne, które dokonują zakupu korporacyjnej własności intelektualnej i tym samym nabywają prawa własności tej korporacji[18] (tabela 1). W efekcie takiego transferu własności miejscem rezydencji staje się kraj (raj podatkowy), który jest siedzibą „oddziału", gdzie podatki albo są bardzo niskie albo stawka wynosi zero. Stąd, wg OECD, wskaźnik liczby patentów, zarejestrowanych na Barbados, Kajmanach czy Bermudach[19] jest tak wysoki.

Tab. 1 Amerykańskie przedsiębiorstwa, które dokonały inwersji podatkowej od 09.2014

Przedsiębiorstwo	**Przejęcie przez / fuzja z**	**Docelowa lokalizacja**	**Ostateczna lokalizacja**
Terex	Konecranes	Finlandia	Finlandia
Coca-Cola Enterprises	Coca-Cola Erfrischungs-getranke/ Coca-Cola Iberian Partners	Niemcy/Hiszpania	Wlk. Brytania
CF Industries	OCI	Holandia	Wlk. Brytania
Arris	Pace	Wlk. Brytania	Wlk. Brytania
Monsanto	Syngenta	Szwajcaria	Wlk. Brytania
Cyberonics	Sorin	Włochy	Wlk. Brytania
Steris	Synergy Health	Wlk. Brytania	Wlk. Brytania
Wright Medical	Tornier	Holandia	Holandia
Civeo	nie dotyczy	USA	Kanada

Źródło: „The Economist", 15 sierpnia 2015, http://www.economist.com/news/business/21660986-corporate-americas-tax-driven-exodus-continues-all-my-bags-are-packed, [dostęp: 16.08.2015].

Fuzje i przejęcia czyli istota lokalizacji

Innym sposobem na obniżenie obciążeń podatkowych wykorzystywanym przez największe przedsiębiorstwa nie tylko w Polsce, ale i na świecie jest „inwersja podatkowa", czyli zmiana miejsca siedziby spółki na bardziej podatkowo przyjazne miejsce pod pretekstem międzynarodowej fuzji[20]. Tak właśnie zrobił Medtronic, największy producent sprzętu medycznego w Stanach Zjednoczonych, który zmienił swoje „obywatelstwo"[21] w celu ochrony 20 miliardów USD zysku przed 35% podatkiem. Grupa kapitałowa, utworzona z fuzji Medtronic i jej partnera Covidien, gdzie korporacyjne stawki

[18] Ibidem.
[19] Ibidem.
[20] *Inverse logic*, "The Economist", 21 czerwca 2014, http://www.economist.com/news/business/21604555-rush-firms-fleeing-america-tax-reasons-set-continue-inverse-logic, [dostęp: 08.08.2015].
[21] Ibidem.

podatkowe są niskie, przeniosła siedzibę do Irlandii. Władze Medtronic pozostają w Minneapolis (USA), a Covidien w Massachusetts (USA). Spółka Covidien „wyprowadziła" się w analogiczny sposób z Ameryki. Nastąpiło to dzięki fuzji z Tyco, najpierw na Bermudy w 1997 roku, a potem na Wyspę Szmaragdową w 2009[22]. Była to 15 transakcja tego przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich lat zmierzająca do „inwersji podatkowej". Uważa się, że tego typu transakcje są dokonywane głównie przez przedsiębiorstwa z branży energetycznej czy farmaceutycznej, tak jak nieudana próba przejęcia Astra Zeneca przez Pfizer[23]. Strategia, jaką zastosował Medtronic ma jeszcze dodatkową przewagę w postaci możliwości emisji papierów dłużnych (obligacji korporacyjnych), wypłacania dywidend z zagranicznego dochodu czy odliczania odsetek, które nie są opodatkowane w Stanach Zjednoczonych.

Ze względu na istniejące w USA regulacje, podatek dochodowy nie obejmuje zysków trzymanych za granicą. W związku z tym, dopóki przedsiębiorstwo pozostawia swoje aktywa poza granicami kraju, dopóty nie płaci podatku. Niemniej jednak, ze względu na to, że fuzje czy przejęcia spółek z zagranicznymi, korzystniej opodatkowanymi konkurentami i partnerami są zapisywane w dokumentach, to siedziby zarządów pozostają w Ameryce. Ponadto wyjątek i zarazem lukę w amerykańskich przepisach podatkowych stanowi fakt, że nie podlegają opodatkowaniu te aktywa, które wracają do USA w ramach grupy kapitałowej w formie krótkoterminowych pożyczek między spółkami zależnymi. Dlatego też Hewlett-Packard wykorzystując tę lukę prawną i wyprowadził w ciągu 2 lat (2008-2010) zagraniczne aktywa pieniężne w formie pożyczek z Belgii i Kajmanów o wartości kilkunastu miliardów USD. Wszystkie operacje finansowe odbyły się zgodnie z przepisami podatkowymi, stanowiącymi, o krótszym niż 60 dni okresie spłaty krótkoterminowej pożyczki[24].

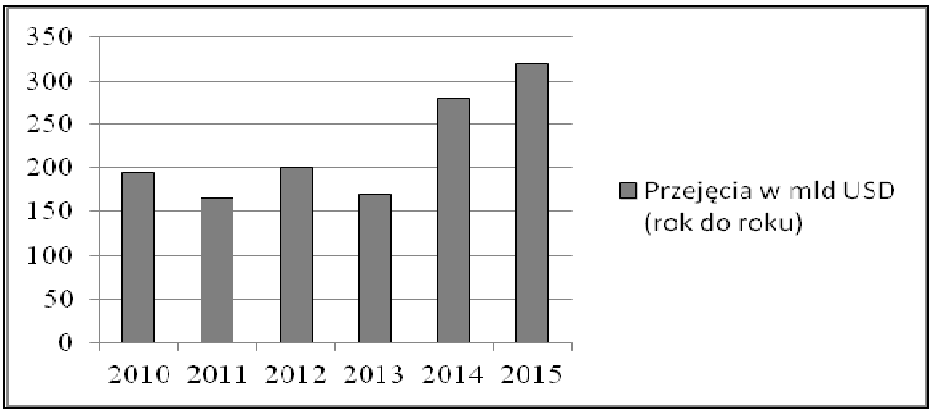
Dla wielu korporacji pozostawienie swoich dochodów w Stanach Zjednoczonych jest zbyt kosztowne i do pionierów inwersji podatkowej dołączają kolejne spółki, np. Burger King, który zmienił siedzibę na Kanadę, dzięki przejęciu przez kanadyjską sieć kawiarni Tim Horton, czym zmniejszył sobie stopę podatkową do 26%. Coca-Cola Enterprises przeniosła się do Wielkiej Brytanii, zmniejszając stopę podatkową z 39% w USA (podatek dochodowy i stanowy) na średnią OECD 25%. Od początku 2015 roku wartość transakcji przejęć amerykańskich spółek wyniosła 315 mld USD (jednak rekordowy jest rok 2007, w którym wartość tego typu transakcji wyniosła 326 mld USD)[25] (rysunek 1).

[22] Ibidem.

[23] http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-08-20/astrazeneca-is-tougher-target-for possible-new- pfizer-bid, [dostęp: 09.08.2015].

[24] *The price isn't right...*

[25] http://www.spcapitaliq.com/our-thinking/ideas/corporate-tax-inversions-fallout-from-the-globalization-juggernaut, [dostęp: 23.08.2015].



Rys. 1. Przejęcia amerykańskich spółek przez korporacje zagraniczne

Źródło: „The Economist", 15 sierpnia 2015, http://www.economist.com/news/leaders/21660978-tax-inversions-are-symptom-much-bigger-problems-americas-corporate-tax-regime-inverted, [dostęp: 16.08.2015].

Niwelowanie luk prawnych jako przykład wpływu uwarunkowań politycznych na zachowania podmiotów gospodarczych

Zaprezentowane przykłady pokazują, że zachowania przedsiębiorstw są ściśle uwarunkowane przepisami prawa podatkowego w różnych krajach. Ze względu na skalę problemu oraz przeobrażanie się spółek w podmioty zagraniczne efektem domina, rządy niektórych krajów zdecydowały się na walkę z takimi praktykami. Amerykański prezydent Barack Obama, nazwał je „niepatriotycznymi"[26], co ma stanowićpoczątek zmian ustawodawstwa w kierunku zniwelowania luk w prawie podatkowym i zmniejszenia stawek podatku dochodowego dla przedsiębiorstw. Mogłoby to uwolnić aktywa zagraniczne, aktualnie opiewające na 2,1 tryliona USD[27] i przetransferować je do USA.

Ponadto amerykańskie korporacje mogłyby częściej kupować udziały zagranicznych spółek, zamiast być przez nie wykupywanymi, co spowodowałoby 17% wzrost wskaźnika przejęć przez przedsiębiorstwa w USA[28]. Kolejną zaletą dla rodzimego rynku byłoby utrzymanie miejsc pracy, które za wypływem pieniądza powodują transfer

[26] *Inverted logic*, "The Economist", 15 sierpnia 2015, http://www.economist.com/news/leaders/21660978-tax-inversions-are-symptom-much-bigger-problems-americas-corporate-tax-regime-inverted, [dostęp: 15.08.2015].

[27] Ibidem.

[28] Ibidem.

wykwalifikowanych pracowników do siedzib zagranicznych, chcąc utrzymać *status quo* wzmagając system wewnętrznej kontroli korporacyjnej.

Trudno wyjaśnić amerykańskiemu wyborcy, dlaczego opodatkowanie zagranicznych przychodów spółek jest krótkowzrocznym pomysłem, dlatego rząd USA zaproponował opodatkowanie przychodów zza oceanu według niższej stopy niż krajowa, bez względu na to czy pieniądze będą transferowane do kraju. Niestety, takie decyzje polityczne zapewne utwierdzą przedsiębiorstwa w korzyściach z przenoszenia własności poza granice Stanów Zjednoczonych. Amerykański departament skarbu próbuje za pomocą nowych przepisów utrudnić spółkom proces wyprowadzania się z kraju macierzystego. Dotychczas obowiązywały regulacje, stanowiące, że inwersja spółki, skutkująca przejęciem do 80% udziałów przez podmiot zagraniczny będzie opodatkowana na zasadach obowiązujących w USA. Od września 2014 r. ta luka podatkowa została usunięta i m.in. dlatego, trudniej zmienić siedzibę a skutkuje to ograniczeniem finansowania transakcji z nieopodatkowanych dochodów za granicą. Wspomniany wcześniej Medtronic dokonał zmiany siedziby przed wprowadzeniem nowych zasad i nie może już dłużej korzystać z zagranicznych aktywów bez wcześniejszego opodatkowania, zatem będzie zmuszony finansować się długiem.

Zmienia się także podejście rządów krajów o niższej stopie podatkowej. I tak, do tej pory np. w Holandii nie było wymogu posiadania biura w miejscu, gdzie miała siedzibę spółka zależna. Nowe regulacje, stawiające wymóg posiadania fizycznej reprezentacji w danym kraju. W związku z tym przedsiębiorstwa, aby uniknąć podejrzeń o malwersacje podatkowe przenoszą funkcje zarządcze do nowych siedzib[29]. Być może dlatego Londyn stał się beneficjentem korporacyjnego *exodusu*, zyskując miano globalnej stolicy biznesu i finansów.

Wpływ kosztów pracy na zachowania przedsiębiorstw − Polska i świat

Kolejnym uwarunkowaniem społeczno-politycznym, wpływającym na zachowanie przedsiębiorstw są koszty pracy. Podmioty gospodarcze, z uwagi na wysokie koszty zatrudnienia, będą zachowywały się w określony sposób, próbując chronić swoje dochody na jak najwyższym poziomie.

W Polsce znacznym obciążeniem dla budżetu przedsiębiorstw jest tzw. parapodatek, jakim zwykło się nazywać potocznie składki odprowadzane przez przedsiębiorców do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Przy aktualnym stanie prawnym można wyróżnić składki na ubezpieczenie społeczne, składki na ubezpieczenie zdrowotne, składki na

[29] *All my bags are packed*,", The Economist", 15 sierpnia 2015, http://www.economist.com/news/business/21660986-corporate-americas-tax-driven-exodus-continues-all-my-bags-are-packed, [dostęp: 15.08.2015].

Fundusz Pracy[30]. Łącznie stanowią one około 21 % wynagrodzenia brutto zatrudnionego pracownika. Oznacza to, że przedsiębiorstwo zatrudniając pracownika na podstawie umowy o pracę zapłaci za etat znacznie więcej aniżeli planowane wynagrodzenie brutto dla nowego pracownika. I tak pracodawca proponuje pracownikowi minimalne obowiązujące wynagrodzenie w 2015 r., czyli 1750 PLN brutto, czyli około 1150 PLN netto dla pracownika, a całkowity koszt poniesiony przez pracodawcę wyniesie 2113 PLN[31].

Tab. 2. Wartość składek obciążających pracodawcę zatrudniającego pracownika na 1 etat, którego wynagrodzenie zasadnicze jest równe wynagrodzeniu minimalnemu w wysokości 1750 PLN brutto (2015 r.)

Rodzaj ubezpieczenia	**Składki pokrywane przez pracodawcę w %**	**Wartość składki obciążającej pracodawcę w PLN**
Emerytalne	9,76	1 750 x 9,76% = 170,80
Rentowe	6,50	1 750 x 6,50% = 113,75
Wypadkowe*	1,93	1 750 x 1,93% = 33,78
Fundusz Pracy	2,45	1 750 x 2,45% = 42,88
FGŚP	0,1	1 750 x 0,1% = 1,75
RAZEM	**20,74**	**362,96**

* stopa procentowa dla ubezpieczenia wypadkowego jest różna w zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej

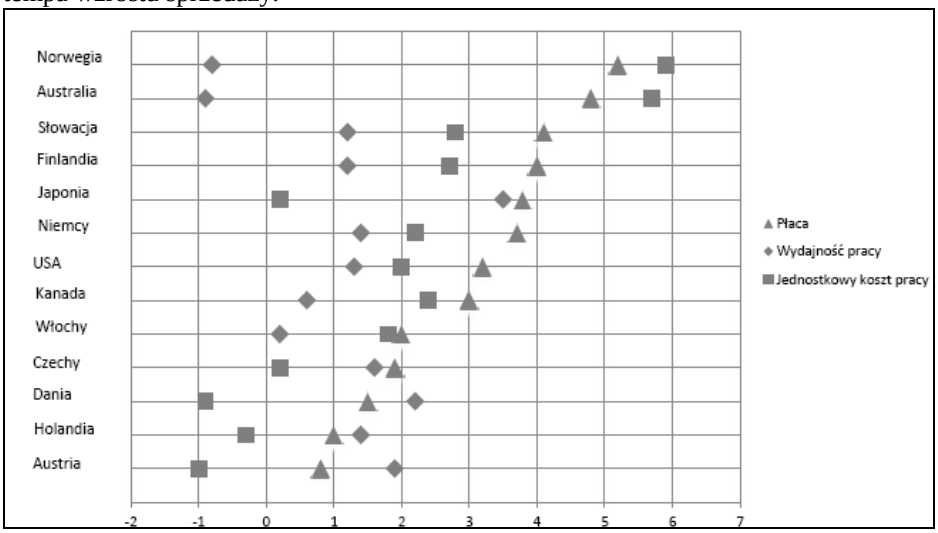
Źródło: opracowanie własne.

W związku z wysokimi kosztami zatrudnienia wobec świadomości istoty kapitału ludzkiego, przedsiębiorstwa będą zachowywały się asekuracyjnie i albo będą ograniczały liczby zatrudnionych na podstawie umowy o pracę poprzez zatrudnianie pracowników na podstawie umów cywilno-prawnych albo będą redukowały etaty. Jakąkolwiek drogę wybiorą, przedsiębiorstwa będą się zachowywały zgodnie z ich powołaniem, a zatem najprawdopodobniej będą minimalizowały koszty w celu ochrony zysku.

Podobny trend jest widoczny także na świecie (rysunek 2). Ze względu na wysokie koszty pracy, które dodatkowo wykazują tendencję rosnącą, co niestety nie idzie w parze ze wzrostem produktywności, przedsiębiorstwa przenoszą swoje fabryki do innych miejsc na świecie, gdzie koszty pracy mogą być niższe nawet o 2/3. Pozwala to zarządzającym zabezpieczać się przed uszczupleniem zysków. Amerykańskie korporacje transnarodowe 1/3 pracowników zatrudniają poza granicami kraju, gdzie za każdy dolar

[30] http://www.zus.pl/seminariaprognozy/default.asp?p=1&id=35, [dostęp: 08.08.2015].
[31] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 września 2014, Dz. U. 2014, poz. 1220.

ze sprzedaży płacą pracownikom 40% mniej, aniżeli płaciliby swoim rodakom [32]. Europejskie korporacje transnarodowe zachowują się analogicznie. Tym samym okazuje się, że płaca i związane z nią koszty pracy nabierają strategicznego znaczenia zważywszy na fakt, że każdy 10% wzrost tych kosztów pociąga za sobą 8% spadek zysku dla korporacji transnarodowej[33]. W 2013 r. przedsiębiorstwa m.in. Samsung, Unilever, Siemens, Nestle, BMW zaobserwowały, że płace ich pracowników rosną szybciej w stosunku do tempa wzrostu sprzedaży.



Rys. 2. Koszty pracy w wybranych krajach (zmiana rok do roku)

Źródło: „The Economist", 23 września 2011, http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2011/09/unit-labour-costs, [dostęp: 23.08.2015].

Niewątpliwie, zaistniałą sytuację wzmacniają decyzje polityczne o wzroście płacy minimalnej (postulat Baraca Obamy w odpowiedzi na strajki w 2014 r. na lotnisku Los Angeles, kopalni w Kanadzie i protesty pracowników nowojorskiej opery). W ogólnym rozrachunku w gospodarce światowej koszty pracy wzrastają i z przewidywaną tendencją wzrostową. Chiński plan pięcioletni przewiduje wzrost płacy minimalnej o 13% rocznie. Rośnie ogólnoświatowa presja na poprawę warunków bezpieczeństwa pracy po wybuchu fabryki w Bangladeszu w 2013 r., gdzie zginęło ponad tysiąc osób. W 2014 r. H&M (drugi pod względem wielkości na świecie gigant branży odzieżowej) wyjaśniał inwestorom przyczynę obniżenia marży ze względu na wzrost płac i brak możliwości równie szybkiego podnoszenia cen[34]. W związku z tym należy oczekiwać zmian zachowań biznesowych. Jedną z opcji może być utrzymanie się dotychczasowego trendu przenoszenia produkcji za granicę, choć koszty pracy w Chinach stają się coraz wyższe.

[32] *Payback time*, "The Economist", 20 listopada 2011, http://www.economist.com/news/21631908-multinationals-will-face-rising-labour-costs-payback-time, [dostęp: 23.08.2015].

[33] Ibidem.

[34] Ibidem.

Stąd produkcja może być przenoszona do np. Wietnamu, gdzie koszty pracy są znacznie niższe niż, ale który zmaga się ze strajkami, czy do Indii, gdzie walczy się z korupcją, a Kenia była miejscem ataków terrorystycznych. Kolejną z opcji może być wpływanie na wzrost produktywności na rodzimym rynku pracy. Przedsiębiorstwa mogą w znacznej mierze zautomatyzować produkcję i używać robotów przemysłowych. I tak Google i Amazon testują drony dostawcze, a inni inwestują w szkolenia i podnoszenie kwalifikacji pracowników. Takie zachowania przedsiębiorstw, próbujących ustrzec się przed globalnym wzrostem kosztów pracy będzie skutkowało zapewne obniżenie, dochodów pracowników. W przeciwnym wypadku obniżenie marży ze sprzedaży doprowadzi do wycofywania kapitału przez akcjonariuszy.

Państwa kreując w sensie ustawodawczym rynek pracy, mają ogromny wpływ na zachowania przedsiębiorstw. Elastyczność takiego rynku przyczyniłaby się zapewne do wzrostu konkurencyjności rodzimego rynku pracy[35].

Podsumowanie

Z przedstawionych rozważań wynika, że uwarunkowania społeczno-polityczne takie jak stanowienie przepisów prawa podatkowego czy kosztów pracy mają ogromny wpływ na zachowania przedsiębiorstw. Zarówno podatki, jak i koszty pracy wywołują w przedsiębiorstwach zachowania asekuracyjne, ograniczają innowacyjność, powodują pasywne postawy, nastawione na utrzymanie *status quo*, czyli przetrwania – metacelu przedsiębiorstwa[36]. Wydawać by się mogło, że uwarunkowania społeczno-polityczne ograniczony wpływ na zachowania przedsiębiorstw. Jednak tak nie jest. Przedsiębiorstwa zachęcane subwencjami, preferencyjnymi kredytami zachowują się innowacyjnie, inwestują, natomiast z drugiej strony pod wpływem biurokracji[37] i kosztów na rzecz Skarbu Państwa bronią się, tworząc tzw. kreatywne rozwiązania.

Bibliografia

1. *Administracja i polityka*, pod red. A. Ferens, I. Macek, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.

[35] *Doing better slowly*, "The Economist", 25 kwietnia 2015, http://www.economist.com/news/europe/21649494-other-european-countries-have-moved-faster-france-labour-reform-doing-better-slowly, [dostęp: 23.08.2015].

[36] B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw..*, s. 83.

[37] *Administracja i polityka*, pod red. A, Ferens, I. Macek, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.

2. *All my bags are packed*, "The Economist", http://www.economist.com/news/business/21660986-corporate-americas-tax-driven-exodus-continues-all-my-bags-are-packed.
3. *Biting criticism*, "The Economist", http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/05/apples-tax-arrangements.
4. *Doing better slowly*, "The Economist", http://www.economist.com/news/europe/21649494-other-european-countries-have-moved-faster-france-labour-reform-doing-better-slowly.
5. Gaweł A., *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, rok LXIX – Zeszyt 3/2007, *Oddziaływanie polityki fiskalnej na przedsiębiorczość na przykładzie gospodarki polskiej*, Wydział Prawa i Administracji UAM w Poznaniu.
6. http://www.actionaid.org.uk/latest-news/almost-half-of-all-investment-into-developing-countries-goes-through-tax-havens.
7. http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-08-20/astrazeneca-is-tougher-target-for-possible-new-pfizer-bid.
8. http://www.finanse.mf.gov.pl/documents/764034/1002163/Informacja+kwartalna+IV+kw.+2014.
9. http://www.spcapitaliq.com/our-thinking/ideas/corporate-tax-inversions-fallout-from-the-globalization-juggernaut.
10. http://www.zus.pl/seminariaprognozy/default.asp?p=1&id=35.
11. *Inverted logic*, "The Economist", http://www.economist.com/news/leaders/21660978-tax-inversions-are-symptom-much-bigger-problems-americas-corporate-tax-regime-inverted.
12. *Inverse logic*, "The Economist", http://www.economist.com/news/business/21604555-rush-firms-fleeing-america-tax-reasons-set-continue-inverse-logic.
13. *Location still matters*, "The Economist", http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/11/corporate-tax-rates.
14. Majecka B., *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
15. Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
16. *Payback time*, "The Economist", http://www.economist.com/news/21631908-multinationals-will-face-rising-labour-costs-payback-time.
17. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 września 2014, Dz. U. 2014, poz. 1220.
18. Rudzka-Lorentz Cz., *Podatki w świetle wyników kontroli NIK*, Departament informacji i Analiz Systemowych NIK, Warszawa 1999.
19. *Tax wars*, "The Economist", http://www.economist.com/node/2951334.
20. *The missing $20 trillion*, "The Economist", http://www.economist.com/news/leaders/21571873-how-stop-companies-and-people-dodging-tax-delaware-well-grand-cayman-missing-20.
21. *The price isn't right*, "The Economist", http://www.economist.com/news/special-report/21571557-corporate-profit-shifting-has-become-big-business-price-isnt-right.

22. Ustawa z dnia 11 marca 2004 *o podatku od towarów i usług*, Dz. U. 2004, nr 54, poz. 535.
23. Ustawa z dnia 29 września 1994 *o rachunkowości*, tekst ujednolicony, Dz. U. 1994, nr 121, poz. 591.
24. *Wake up and smell the coffee*, "The Economist", http://www.economist.com/news/business/21568432-starbuckss-tax-troubles-are-sign-things-come-multinationals-wake-up-and-smell.

EFFECT OF POLITICAL AND SOCIAL CONDITIONS IN BEHAVIOR ENTERPRISES

Abstract: It may seem like social and political conditions have little or nothing to do with companies' behavior. But they do. The primary reason for the behavior exhibited by companies and firms is the political or social-political circumstances, which effect tax regulations, labor costs, and bureaucracy. In this case, corporations protect themselves through the use of a range of creative solutions. Both taxes and labor costs prompt big firms to act defensive, limiting their innovation and causing them to remain static. If companies are encouraged by subventions and low interest loans, however, the results include investments and innovation.

MACIEJ KLAWIKOWSKI

ZACHOWANIA BIUR PODRÓŻY WOBEC SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH PRZEMIAN NA ŚWIECIE

Streszczenie: Celem pracy jest analiza zachowań branży turystycznej w dobie przemian społeczno-gospodarczych zachodzących we współczesnym świecie. W artykule przedstawiono trendy panujące na badanym rynku na przykładach najpopularniejszych kierunków podróży Polaków w okresie występowania zagrożeń atakami terrorystycznymi. Nowy styl życia, podążanie za modą, a także postęp technologiczny i ekspansja informacyjna w sposób bezpośredni przyczyniają się do rozwoju branży turystycznej, która w większości świadczy swoje usługi na coraz wyższym jakościowo poziomie. Badając zachowania podmiotów w branży turystycznej w sezonie letnim 2015 wykazano jednak, że biura podróży oferowały wycieczki do krajów odradzanych przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych jako cel wyjazdu ze względów bezpieczeństwa. Świadczyć to może nierównych standardach ofert w poszczególnych biurach podróży.

Wstęp

Każdy podmiot gospodarczy funkcjonuje w określonym otoczeniu − bezpośrednim oraz pośrednim, które stwarza warunki jego działalności. Z jednej strony uwarunkowania te mają charakter czynników stymulujących rozwój, lecz z drugiej mogą stwarzać jego bariery. Chcąc rozpoznać te uwarunkowania należy odnieść się do poszczególnych rynków, bowiem na konkretnym rynku istnieją specyficzne zjawiska wpływające na konkretne podmioty gospodarcze.

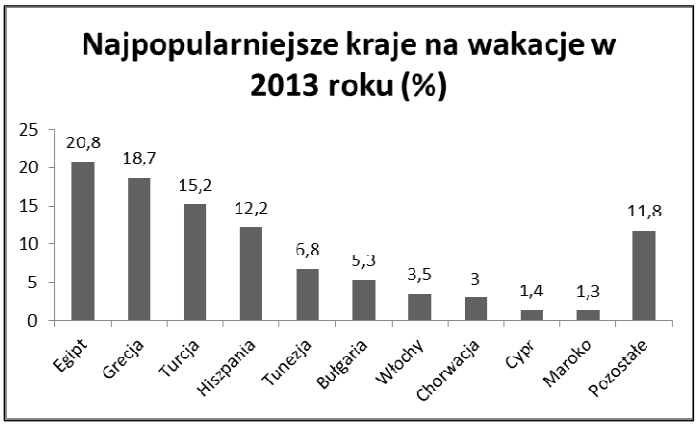
Jednym z rynków o istotnym wpływie warunków zewnętrznych na podmioty jest rynek turystyczny. Bieżąca sytuacja społeczno-gospodarcza w rejonach urlopowych, jak również w miejscu zamieszkania turysty wywiera wpływ na branżę turystyczną, a szczególnie na zachowania biur podróży. Nie bez znaczenia pozostaje też sytuacja materialna osób, które dokonują wyboru kierunku wyjazdów urlopowych. Coraz większe zainteresowanie Polaków wyjazdami zagranicznymi jest wynikiem wzrastających zarobków, poprawą jakości życia i poziomem zadowolenia z sytuacji materialnej.

Jednakże nie tylko potrzeby i odczucia strony popytowej rynku turystycznego są istotne dla procesu podejmowania decyzji o kierunku wyjazdu urlopowego. To, co dzieje się na świecie, a szczególnie sytuacja w kraju docelowym jest często istotnym czynnikiem dokonywanego wyboru. Letni sezon wakacyjny 2015 r. okazał się dla Polaków, ale też Europejczyków oraz turystów z innych kontynentów nieprzewidywalny i, niestety, tragiczny, głównie za względu na sytuację społeczno-gospodarczą w wielu miejscach na świecie, również w popularnych ośrodkach urlopowych. Ta nieprzewidywalność wiąże się przede wszystkim z realnym niebezpieczeństwem i licznymi zagrożeniami wynikającymi z ataków terrorystycznych oraz niepokojów społecznych pojawiających się w licznych rejonach turystycznych. Nie bez znaczenia dla ruchu turystycznego jest też wojna na Ukrainie, zmiany zachodzące w Iranie, nowa szansa dla Kuby na zmiany i rozwój (większa otwartość w stosunkach politycznych kubańsko-amerykańskich), czy też problemy gospodarcze Grecji.

Niepewność i zmienność sytuacji politycznej i społeczno-gospodarczej w licznych państwach świata stworzyła szczególne warunki podróżowania, w tym turystom. Można stwierdzić, że wymusiła określone zachowania biur podróży i ich klientów. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób wybrane biura organizujące urlopowe podróże Polaków zmieniły zachowania pod wpływem sytuacji społeczno-gospodarczej w głównych państwach docelowych letnich wyjazdów.

Zagrożenia dla ruchu turystycznego w najpopularniejszych destynacjach wyjazdowych Polaków

Najpopularniejsze cele wyjazdowe Polaków w 2013 r. przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Najpopularniejsze cele wyjazdów wakacyjnych Polaków w 2013 r.

Źródło: http://podroze.gazeta.pl/podroze/1,114158,15380951,Dokad, [dostęp: 26.07.2015].

Egipt

Egipt od lat jest najpopularniejszym kierunkiem wakacyjnym Polaków. W wyniku niepokojów społecznych i protestów przeciw reżimowi Hosniego Mubaraka w 2011 r. liczba przyjeżdżających turystów do Egiptu drastycznie spadła. W wielu krach odradzano i anulowano urlopy w Egipcie. Ponadto starcia w Izraelu i Syrii oraz niebezpieczeństwo zamachów terrorystycznych na Synaju zniechęciło część chętnych do wypoczynku w Egipcie. Z drugiej strony, egipski sektor turystyczny radykalnie obniżył ceny, co wykorzystali Rosjanie i Polacy. Liczba przyjeżdżających do tego państwa w pierwszej połowie 2012 r. (w porównaniu z tym samym okresem roku poprzedniego) wzrosła odpowiednio w przypadku Rosjan o 80 proc., a Polaków o 66 proc. W 2012 r. do Egiptu wyjechało ponad 500 tys. polskich turystów[1]. W 2013 r. 20 proc. turystów udających się z Polski za granicę odwiedziło ten kraj. W planach na rok 2016 jest powtórzenie wyniku z roku 2010 i przyciągnięcie do Egiptu 600 tysięcy polskich turystów[2]. Jednakże obecnie Egipt został uznany za miejsce zagrożone atakami terrorystycznymi.

Polskie Ministerstwo Spraw Zagranicznych 3 lipca 2015 r. odradzało polskim turystom wyjazdy do Egiptu. Powodem było zaostrzenie sytuacji w regionie, możliwość wzrostu aktywności grup terrorystycznych i niebezpieczeństwo zamachów, które mogą być skierowane przeciw turystom. Zaostrzone walki na Półwyspie Synaj i wydarzenia, które miały miejsce w Tunezji spowodowały, że Ministerstwo Spraw Zagranicznych nie zalecało podróży do Egiptu, również do kurortów turystycznych położonych nad Morzem Czerwonym. Według informacji otrzymanych od armii egipskiej wiadomo, że w środę 1 lipca 2015 r. zginęło 17 egipskich żołnierzy i co najmniej 100 bojowników na północy półwyspu Synaj w walkach po serii ataków bojowników. Jak poinformowały źródła medyczne, wśród ofiar są również cywile. Zamach przeprowadziła grupa uznająca zwierzchnictwo Państwa Islamskiego[3].

Grecja

24 lipca 2015 r. greckie Ministerstwo Turystyki poinformowało, że Grecja w tym roku bije rekordy popularności wśród turystów. Od początku roku do maja ten kraj odwiedziło o 27,1 proc. turystów więcej niż w tym samym okresie roku poprzedniego. Przychody za ten okres to 2,2 mld EUR, co stanowi o 15 proc. wzroście. Jak utrzymuje

[1] *Pół miliona nieustraszonych Polaków w Egipcie*, http://life.forbes.pl/zamieszki-zachecily-polakow-do-wakacji-w-egipcie,artykuly,136651,1,1.html, [dostęp: 26.07.2015].

[2] *Biuro ds. Turystyki przy Ambasadzie Egiptu będzie operowało z Berlina*, http://www.pit.org.pl/index.php?navi=005&id=2366,[dostęp: 09.07.2015].

[3] *Egipt: co najmniej 100 bojowników i 17 żołnierzy zginęło w walkach na Synaju*, http://www.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_www.pap.pl&_PageID=1&s=infopakiet&dz=swiat&idNewsComp=216375&filename=&idnews=219686&data=&status=biezace&_CheckSum=-2030466590, [dostęp: 08.07.2015].

ministerstwo, negocjacje z wierzycielami długów państwa w żaden sposób nie odbiły się na turystach[4].

W przedstawionym kontekście interesujący jest kolejny fakt. Otóż, 26 czerwca 2015 r. na stronie internetowej Ministerstwo Spraw Zagranicznych w Polsce podało aktualne informacje dla osób planujących podróż do Grecji. Zalecano śledzenie aktualnych komunikatów publikowanych na www MSZ i bieżących doniesień prasowych w związku z sytuacją finansów publicznych i sektora bankowego tego państwa. Informowano o możliwości występowania czasowych ograniczeń wypłat waluty w placówkach bankowych i bankomatach. Polska Izba Turystyki na podstawie tych doniesień zaleciła swoim członkom przekazywanie tych informacji klientom zamierzającym wyjechać do Grecji z zaleceniem zabierania większej ilości gotówki.

Kwestie finansowe to nie wszystkie problemy, jakie pojawiały się w Grecji. Doszedł bowiem problem z uchodźcami. 11 sierpnia 2015 r. na wyspie Kos, bardzo popularnej wśród polskich turystów, doszło do starć policji greckiej z imigrantami. Burmistrz miasta Kos powiedział, że na wyspie, zasiedlonej przez 30 tys. stałych mieszkańców sytuacja może się pogorszyć do tego stopnia, że może dojść do przelewu krwi. Na wyspie nadal przebywa 7 tys. imigrantów, którzy planują dotrzeć do Aten i dalej, do Europy (na zachód i północ). Od początku roku do Grecji napłynęło 124 tys. imigrantów. Władze przyznają, że państwo nie radzi sobie z tak wielką skalą napływu uchodźców i apelują o wsparcie[5].

Turcja

W sezonie wakacyjnym 2015 r. Ministerstwo Spraw Zagranicznych, jeszcze przed atakami terrorystycznymi, ostrzegało obywateli polskich przed wyjazdami w rejony południowo-wschodniej Turcji. Niebezpieczeństwo zaistniało z powodu niestabilnej sytuacji na pograniczu Turcji, Syrii i Iraku.

20 lipca 2015 r. media światowe poinformowały o zamachu terrorystycznym i eksplozji podczas konferencji w ogrodach centrum kulturalnego w Suruc (miasta leżącego niedaleko granicy z Syrią). Agencja AFP poinformowała o 28 ofiarach śmiertelnych i ponad 100 osobach rannych[6]. 23 lipca doszło do kolejnego ataku. Do akcji wkroczyło tureckie wojsko. Do strefy granicznej skierowano wojskowe myśliwce, które zaczęły regularnie patrolować 900 km granicy z Syrią[7].

---

[4] *Komunikat w sprawie Grecji*, http://www.pit.org.pl/index.php?navi=005&id=2470, [dostęp: 26.07.2015].

[5] *Starcia greckiej policji z imigrantami na wyspie Kos*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Starcia-greckiej-policji-z-imigrantami-na-wyspie-Kos,wid,17770691,wiadomosc.html?ticaid=11562e, [dostęp: 11.08.2015].

[6] *Turcja: Zamach terrorystyczny w Suruc*, http://wiadomosci.onet.pl/swiat/zamach-w-turcji-wybuch-w-suruc-sa-ofiary-smiertelne/hlbl64, [dostęp:21.07.2015].

[7] *Kolejny atak w Turcji. Wojsko odpowiedziało ogniem, wysłano myśliwce w kierunku granicy z Syrią,* http://wiadomosci.wp.pl/kat,1017099,title,Kolejny-atak-w-Turcji-Nie-zyje-policjant-wysla

Polskie MSZ, w dniu 27 lipca 2015 r., wydało oficjalne ostrzeżenie przed wakacjami w Turcji. Ministerstwo stanowczo zaleciło polskim obywatelom powstrzymanie się od wyjazdów, a osobom tam przebywającym rozważenie opuszczenia kraju. Ze względu na zagrożenie atakami terrorystycznymi również w kurortach nad Morzem Egejskim i Morzem Śródziemnym oraz na terenie całego kraju. 28 lipca 2015 r. w mediach pojawiły się ostrzeżenia dla podróżujących o niebezpieczeństwie na granicy Turcji z Syrią. Odradzano podróże do tego rejonu i do pozostałych kurortów na terenie kraju, w tym również do ośrodków turystycznych. 29 lipca 2015 r. media światowe informowały, że w Turcji jest niebezpiecznie oraz, że istnieje ryzyko zamachów terrorystycznych. Zamachów tych obawiali się sami Turcy, o czym otwarcie informowali tureccy policjanci ostrzegając turystów.

Tunezja

26 czerwca 2015 r. doszło do ataku terrorystycznego na plaży w kurorcie Sousse w Tunezji. Mówiło się o 28 ofiarach śmiertelnych, ostatecznie jednak poinformowano o śmierci 38 osób[8]. Ministerstwo Spraw Zagranicznych poinformowało, że wśród ofiar nie było obywateli polskich. Istniało też niebezpieczeństwo ataków na inne tunezyjskie kurorty, chętnie odwiedzane przez turystów z całego świata.

W Tunezji zarządzono nadzwyczajną mobilizację wszystkich oddziałów armii, oddziałów antyterrorystycznych, gwardii narodowej i służb wywiadowczych. Rozpoczęto też budowę muru na granicy tunezyjsko-libijskiej w celu uszczelnienia i kontroli przemytu broni. Od czasy zamachu rząd Tunezji realizuje plan bezpieczeństwa. Został wprowadzony stan wyjątkowy, który ma zapobiec atakom. Lotniska, hotele, muzea zostały objęte szczególną ochroną[9].

Inne kraje

Wymienione kraje to oczywiście najpopularniejsze kierunki letnich wyjazdów Polaków. W ramach urlopu, turyści udają się też często do Hiszpanii i Izraela. Popularne są także wyjazdy do Tajlandii. Odwiedzają też Iran, Irak, Afrykę Zachodnią (Mali). W celach turystycznych, choć nie tylko, Polacy podróżują na Ukrainę.

W hiszpańskim kurorcie na wschodzie, w Salou niedaleko Tarragony doszło do zajść, których przyczyną była śmierć imigranta z Senegalu a trakcie akcji policji prze-

---

no-mysliwce-w-kierunku granicy-z-Syria,wid,17726610,wiadomosc.html?ticaid=115467, [dostęp: 24.07.2015].

[8] *Bilans zamachu w Tunezji. 38 ofiar śmiertelnych, policja zatrzymała 7 podejrzanych,* http://telewizjarepublika.pl/bilans-zamachu-w-tunezji-38-ofiar-smiertelnych-policja-zatrzymala-7-podejrzanych,21160.html, [dostęp. 07.07.2015].

[9] *Delegacja tunezyjska z wizytą w Polsce*, http://www.pit.org.pl/index.php?navi=006,001&id=2444, [dostęp: 24.07.2015].

ciw handlarzom nielegalnymi podróbkami znanych marek torebek, okularów i ubrań. Ścigany, 50-letni mężczyzna wypadł z balkonu z trzeciego piętra. W mieście wybuchły zamieszki. Imigranci zablokowali tory, zbudowali barykady i obrzucali policję kamieniami. Zatrzymano 16 osób. W 25-tysięcznym mieście w sezonie odpoczywa 45 tysięcy turystów [10].

26 lipca 2015 r., w Jerozolimie na Wzgórzu Świątynnym, niedaleko meczetu Al-Aksa doszło do starć pomiędzy Palestyńczykami i Izraelczykami[11]. 31 lipca 2015 r. na Zachodnim Brzegu zginęło półtoraroczne dziecko po podpaleniu palestyńskiego domu przez izraelskich osadników. Wybuchły protesty, a winą za atak obarczono władze izraelskie. Władze autonomii Palestyńskiej uważają, że atak był konsekwencją długoletniego tolerowania terroru osadniczego przez rząd Izraela[12].

W poniedziałek 17 sierpnia 2015 r. doszło do silnej eksplozji bomby w stolicy Tajlandii, Bangkoku. Do ataku terrorystycznego doszło w centrum miasta w okolicy kompleksu świątynnego odwiedzanego przez turystów w wieczornych godzinach szczytu. Zginęło 27 osób, a ponad 78 zostało rannych. Wśród ofiar śmiertelnych było kilku obcokrajowców. Nie było informacji o ofiarach z Polski, lecz MSZ apelowało o zachowanie szczególnej ostrożności[13].

W kolejnym kraju, Iranie, jest dobra infrastruktura turystyczna, ale turyści obawiają się sytuacji politycznej (mniej osób zwiedza zabytki starożytnej Persji, głównie ze względu na sankcje związane z programem atomowym). Irańczycy planują w 2025 r. przyjmować 20 milionów turystów rocznie.

Nadal niespokojnym państwem jest Irak. W Mosulu okupowanym przez Państwo Islamskie dżihadyści na początku sierpnia 2015 r. rozstrzelali 300 osób z irakijskiej komisji wyborczej. Na przełomie lipca i sierpnia w Iraku zamordowano 2070 osób[14].

W marcu 2015 r. ekstremiści z organizacji Ruch na Rzecz Jedności i Dżihadu w Afryce Zachodniej (MUJAO) zaatakowali bazę ONZ na północnym wschodzie Mali. W tym samym czasie miał również miejsce napad na humanitarny konwój Międzynarodowego Komitetu Czerwonego Krzyża. Mali pogrążone jest w chaosie od 2012 r. Rebelianci, którzy dążą do oderwania północy kraju nadal przeprowadzają ataki terrory-

---

[10] *Zamieszki imigrantów w hiszpańskim kurorcie*, http://wiadomosci. wp.pl/kat,1356,title, Zamieszki-imigrantow-w-hiszpanskim-kurorcie,wid,17770902, wiadomosc.html, [dostęp: 11.08. 2015].

[11] *Walki na terenie meczetu Al-Aksa w Jerozolimie*, http://wiadomosci.wp.pl/ kat,1356,title,Walki-na-terenie-meczetu-Al-Aksa-w Jerozolimie,wid,17731333,wiadomosc.html? ticaid=1156d7, [dostęp:26.07.2015].

[12] *Rośnie napięcie na Zachodnim Brzegu po tragicznej śmierci 1.5-rocznego dziecka*, http:// wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Rosnie-napiecie-na-Zachodnim-Brzegu-po-tragicznej-smierci-15-rocznego-dziecka,wid,17743372,wiadomosc.html?ticaid=115526, [dostęp: 31.07.2015].

[13] *Eksplozja bomby w Bangkoku. Zginęło 27 osób, 78 rannych*, http://wiadomosci. wp.pl/kat,1356,title,Eksplozja-bomby-w-Bangkoku-Zginelo-27-osob-78-rannych,wid,17780940, wiadomosc.html, [dostęp: 17.08.2015].

[14] *Irak: dżihadyści rozstrzelali 300 osób z komisji wyborczej*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356, title,Irak-dzihadysci-rozstrzelali-300-osob-z-komisji-wyborczej,wid,17765511,wiadomosc.html? ticaid=1155fe, [dostęp: 09.08.2015].

styczne. 8 sierpnia 2015 r. malijskie siły specjalne z pomocą francuskich żołnierzy odbiły przetrzymywanych przez islamistów w hotelu „Byblos" w Sevare zakładników. W ataku zginęło 12 osób, ale zakładnicy zostali uwolnieni[15].

Niespokojnie jest również na Ukrainie. W niedzielę 9 sierpnia 2015 r. w Doniecku przed hotelem, w którym mieszkali członkowie misji obserwacyjnej OBWE zostały spalone cztery opancerzone samochody. Według ONZ, we wschodniej Ukrainie zginęło około 7000 osób w ciągu trwającego piętnaście miesięcy konfliktu[16]. Z uwagi na trwające ataki na wschodzie kraju wiele przewoźników lotniczych omija zagrożone tereny, co wydłuża trasy przelotów.

Uwarunkowania działalności w branży turystycznej

Polska Izba Turystyki szacuje, że aż 5 mln polskich turystów zamierza w 2015 r. spędzić wakacje za granicą. Jedną z głównych determinant, jakie turyści biorą pod uwagę przy wyborze celu podróży są warunki klimatyczne w czasie planowanego urlopu. Prognozy przed wakacjami stanowione na podstawie ilości zaplanowanych czarterów wskazują na Grecję jako lidera. W ofercie pojawiły się nowe propozycje wyjazdów na greckie wyspy. Turyści coraz częściej poszukują też nowych miejsc. Poza Grecją w czołówce plasują się Turcja, Hiszpania i Egipt, a na dalszych pozycjach Chorwacja, Tunezja i Bułgaria.

Wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie UOKiK wskazują, że 36 proc. polskich turystów podejmuje decyzje urlopowe w ostatniej chwili. Korzystając z ofert *last minute* płacą mniej, nie mają jednak czasu na analizę, sprawdzenie oferty oraz biura podróży oraz porządne przygotowanie się do wyjazdu. Natomiast biurom podróży łatwiej sprzedać wycieczkę klientom mniej zorientowanym. Klienci, którzy nie czytają umów, a jest ich aż 32 proc., są pozbawieni pełnej świadomości warunków wyjazdu i pobytu. W opcji typu *all inclusive* niektóre atrakcje turystyczne lub oryginalne napoje alkoholowe najczęściej są wyłączone z ceny i trzeba za nie płacić na miejscu. Często dodatkowych opłat wymagają napoje do kolacji, siłownia, sauna, czy zajęcia z trenerem[17].

Według BIG InfoMonitor wiarygodność finansowa touroperatorów w większości przypadków nie jest sprawdzana. Często, w związku z tym, turyści są wysyłani w niebezpieczne miejsca. Byłoby lepiej, gdyby wiedzieli, że w razie niebezpieczeństwa nie zostaną zwrócone pieniądze, ale można zmienić cel podróży. Takie stanowisko było

[15] *Mali: Żołnierze odbili z rąk islamistów hotel "Byblos" w Sevare. Zginęło 12 osób*, http://www.polskatimes.pl/artykul/5433852,mali-zolnierze-odbili-z-rak-islamistow-hotel-byblos-w-sevare-zginelo-12-osob,id,t.html, [dostęp: 09.08.2015].

[16] *Spłonęły cztery opancerzone samochody misji OBWE na Ukrainie*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Splonely-cztery-opancerzone-samochody-misji-OBWE-na-Ukrainie,wid,17765281,wiadomosc.html, [dostęp: 09.08.2015].

[17] *Zamiast Tunezji i Egiptu biura proponują inne kierunki, ale nie zwracają pieniędzy*, http://www.infomonitor.pl/biuro_prasowe/komunikaty-prasowe/793.html, [dostęp: 03.07.2015].

zgodne z dotychczas obowiązującym prawem. Nowa dyrektywa unijna najprawdopodobniej zostanie przyjęta. Zgodnie z nowymi przepisami będzie można zrezygnować z podróży do nierekomendowanych krajów, a touroperator zostanie zobowiązany do zwrotu klientowi całkowitej płatności. Takie rozwiązanie proponuje Rada ds. Konkurencyjności Unii Europejskiej. W krajach unijnych dyrektywa zostanie wdrożona w ciągu 2 lat. Nowe zasady zaczną obowiązywać od 2017 r.

Na początku lipca 2015 r. tylko Tunezja i Egipt zostały uznane za kierunki turystyczne podwyższonego ryzyka. W takiej sytuacji na wyjazdach polskich turystów korzystały polskie kurorty. W miejscowościach nadmorskich brakowało wolnych miejsc noclegowych. Sprzedawca jednego ze stoisk w Jantarze powiedział: ,,przez tę Grecję, Tunezję i Egipt ludzie nie mają wyjścia, więc i tak do nas przyjeżdżają".

W czasie wakacji polscy konsumenci wolą wyjechać, najlepiej za granicę, zamiast zainwestować, np. w instrument muzyczny, kurs językowy, tańca itp. W dobrym tonie jest pochwalić się znajomym i rodzinie odpowiednio atrakcyjnym wyjazdem zagranicznym. Koniecznie trzeba wrócić z wakacji z opaleniznę, stertą zdjęć i pamiątkami. Koniecznie też należy specjalnie pozowane i wybrane zdjęcie umieścić na stronie *Faceboook*. To jest modne, to nowy styl życia, zatem zmieniające się potrzeby konsumentów są kolejnym istotnym uwarunkowaniem dokonywanych wyborów sposobów i miejsc spędzania urlopu.

Niektóre biura turystyczne prowadzą badania rynku, z których wynika że wycieczki dla konsumentów są jednym z ostatnich wyborów, z których skłonni są zrezygnować, nawet w warunkach kryzysu. Segment turystyki zagranicznej od kilku lat rozwija się niezwykle dynamicznie. Jest to też z całą pewnością wynikiem tego, że przez wiele lat podróżowanie Polacy mieli utrudnione i ograniczone. To też jest sfera, w której próbuje się "dogonić" zachodnich Europejczyków. Największy wzrost liczby wyjazdów został osiągnięty w 2007 r. i wyniósł on 40 proc. w stosunku do roku poprzedniego.

Turystyka zagraniczna jest specyficznym rodzajem działalności gospodarczej. Dla tej branży jest charakterystyczna bardzo mała rentowność. Podmioty działające na rynku dysponują zazwyczaj niewielkimi kapitałami i są narażone na ryzyko niewypłacalności, w przypadku zaistnienia nawet niedużych turbulencji w otoczeniu biznesowym. Klasyczne wskaźniki efektywności działalności i oceny stabilności finansowej podmiotów gospodarczych też się nie w pełni przydają, głównie ze względu na sezonowość branży turystycznej. TravelData udało się jednak opracować skuteczną i prostą metodę, która pozwala na przybliżone szacowanie stopnia ryzyka dla klientów biur podróży i klasyfikację podmiotów pod względem stabilności finansowej[18].

"Wiadomości Turystyczne" przygotowały ranking biur podróży według osiągniętych przychodów w 2014 r. Kolejne miejsca zajęły: Itaka, Rainbow Tours, TUI Poland, Wezyr Holidays, Neckermann, Grecos Holiday, Sun&Fun, Exim Tours i Logos Tour. Natomiast jak podaje "Gazeta Prawna", do bezpiecznych i wysokiej wiarygodności biur podróży należą: Ecco Holiday, Logos Tours, CT Poland, Logos Travel, Patron Travel,

[18] *32 liderów turystyki wyjazdowej – ratingi i ranking*, http://www.rp.pl/temat/984572.html, [dostęp: 07.07.2015].

Neckermann, Grecos Holiday, Rainbow Tours i Almatour Polska. Dopiero 13. pozycję zajmuje Itaka. Neckermann jest obdarzony przez klientów największym zaufaniem[19].

W 2015 r. touroperatorzy osiągnęli bardzo dobre wyniki ekonomiczne. Z 32 badanych oceny poprawiło 15 podmiotów. Z dziesiątki największych aż ośmiu touroperatorów uzyskało ocenę wyższą, a Itaka, lider rynkowy awansowała nawet o dwa poziomy z BBB+ do A. Ponadto awansowały: Rainbow Tours (drugie największe przedsiębiorstwo turystyczne w kraju), TUI Poland (trzecie biuro podróży w rankingu), Wezyr Holidays, Grecos Holiday, Neckermann, Sun&Fun, Exim Tours. W przypadku rozpatrywanych obrotów nastąpiło niewielkie przetasowanie. I tak Grecos Holiday, przedsiębiorstwo, które konsekwentnie pracuje na poprawę wizerunku jako „specjalista od greckich wakacji" przesunęło się z miejsca szóstego na piąte[20].

Zainteresowanie turystyką w Polsce ciągle rośnie. Klienci biur podróży sukcesywnie zdobywają doświadczenie i wyciągają wnioski po fali bankructw w 2011 r. Turyści zaczęli wybierać pewnych i wiarygodnych touroperatorów. Kiedy biura podróży upadają, ich klientów oraz nowych, potencjalnych przejmują najczęściej najwięksi i najsilniejsi na rynku. Kontrahenci, po doświadczeniach związanych z upadkiem biur podróży nie chcą ryzykować. Dotyczy to zarówno klientów, którzy zostali poszkodowani, jak i tych, którzy nie chcą stracić. Nie będą więc kupować wyjazdów w nieznanych biurach i po podejrzanie niskich cenach. W branży uważa się, że liderzy, jak np. Rainbow Tours, w przypadku fali bankructw biur podróży mogą skorzystać i osiągnąć wzrost sprzedaży ponad 20 proc[21].

W trakcie posiedzenia sejmowej podkomisji ds. turystyki w dniu 4 sierpnia 2015 r. zaprezentowano treść ustawy o usługach turystycznych ogłoszonej w Białej Księdze. Poruszono temat finansowych zabezpieczeń turystycznych organizatorów. Jak wynika z ustaleń, Polska Izba Turystyki od dawna proponuje stworzenie funduszu gwarancyjnego. Według przedstawicieli Izby w przepisach powinny zostać wprowadzone zmiany, które zapewnią i przyspieszą w przypadku zaistnienia upadłości biura podróży bezzwłoczny zwrot wpłaconych przez klientów środków. Wprowadzenie zmian w prawie powinno również stworzyć warunki do wyeliminowania szarej strefy. Członkowie Izby proponowali również powrót do regulacji zawodu pilota turystycznego w celu podniesienia profesjonalizmu, a tym samym jakości świadczonych usług[22].

---

[19] *Dobre i bezpieczne biura podróży. Ranking 2014*, http://www.podroze.pl/aktualnosci/dobre-i-bezpieczne-biura-podrozy-ranking-2014/2520, [dostęp: 08.07.2015].

[20] *Ratingi biur podróży 2015 – rosną obroty i zyski*, http://www.rp.pl/artykul/1201852.html, [dostęp: 18.07.2015].

[21] *Branża turystyczna: zyskują najwięksi*, http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/branza-turystyczna--zyskuja-najwieksi,29936,1, [dostęp: 14.07.2015].

[22] *MSiT przedstawiło założenia do nowej ustawy*, http://www.pit.org.pl/index.php?navi=005&id=2520, [dostęp: 09.08.2015].

Zachowania biur podróży wobec wybranych zjawisk społeczno-gospodarczych

Polscy klienci biur podróży wnoszą opłaty w polskiej walucie, natomiast touroperatorzy za hotele, czy wynajmowane czartery uiszczają opłaty w USD, EUR lub innych walutach. Biura podróży muszą uwzględniać zmiany kursowe, ceny paliw itp. Klienci w przypadku zmian dokonują dopłat, o czym biura informują klientów. Dodatkowa opłata kursowa występuje w przypadku wzrostu cen walut zagranicznych względem PLN. Nie dotyczy to jedynie klientów, którzy dodatkowo zapłacili za gwarancję niezmienności ceny. Dotyczy to jednak niewielkiej grupy klientów, głównie tych osób, które nabywały wycieczkę ze sporym wyprzedzeniem, np. korzystając z oferty *first minute*, czyli zwykle na ponad pół roku przed wyjazdem na urlop.

W warunkach zmienności otoczenia i coraz trudniejszych sytuacji w państwach wyjazdowych, biura podróży nie rezygnują ze zdobywania klientów za wszelką cenę. Dla mniej zamożnych proponują kredyty na wakacje. Oferty zawierają propozycje ewentualnego kredytowania imprez turystycznych. Można bezpłatnie, przez Internet, w ciągu zaledwie 5 minut sprawdzić bezpłatnie i porównać oferty wielu banków. Oferta jest bogata i często dotyczy propozycji około 20 banków.

Kolejnym problemem związanym z zachowaniami biur podróży jest proponowanie klientom ubezpieczeń lub ich brak. Podmioty ubezpieczeniowe nie oferują bowiem polis do krajów, które uznane są za obszary podwyższonego ryzyka terrorystycznego. Standardowe ubezpieczenie nie chroni przed rewolucjami, zamieszkami ulicznymi, aktami terroru, czy stanami wojennymi. Kilka podmiotów, m.in.: PZU. Allianz i Generali wzięło natomiast pod uwagę niebezpieczeństwa, które mogą się zdarzyć w miejscach uznawanych za bezpieczne (Paryż, Londyn). Wymienione towarzystwa ubezpieczeniowe ponoszą odpowiedzialność za następstwa wypadków na skutek aktu terroru lub działań wojennych w przypadku, jeśli doszło do nich w czasie pobytu nagle i na okres kilku dni. Wynika to z klauzuli nieoczekiwanej wojny lub aktu terroru. W niektórych towarzystwach klauzula jest ujęta w podstawowym pakiecie, a w części w dodatkowych rozszerzeniach. Klauzula ta nie obowiązuje w krajach wysokiego ryzyka, np.: Afganistanie, Syrii, Iraku, Rwandzie, Kolumbii, Jordanii, Pakistanie, Gruzji, Bangladeszu, Arabii Saudyjskiej. Do takich krajów można wyjechać na własną odpowiedzialność i bez ubezpieczenia. Posiadając ubezpieczenie z klauzulą nieoczekiwanej wojny lub ataku terrorystycznego można liczyć (do sumy określonej przez towarzystwo ubezpieczeniowe) na pokrycie kosztów wizyty lekarskiej, pobytu w szpitalu, transportu medycznego do kraju zamieszkania i przewiezienie zwłok. Na www.wakacyjnapolisa.pl[23] można dokonać porównania ofert.

Organizatorzy wycieczek są zobowiązani niezwłocznie poinformować klientów o istotnych zmianach warunków umów. Klienci mają prawo przyjąć zmienioną ofertę lub od niej odstąpić. Jeśli zmiany występują z powodów niezależnych od turystów w in-

[23] https://wakacyjnapolisa.pl, [dostęp: 1.08.2015].

teresie organizatorów leży przekonanie klientów do nowej propozycji, ponieważ w przeciwnym razie będą musieli zwrócić wszystkie pieniądze[24].

Poza kwestiami formalno-prawnymi, warto zwrócić uwagę na marketingowe zachowania biur podróży, nie tyle na reklamy, ale pewne praktyki dotyczące sprzedaży ofert za tzw. wszelką cenę.

Przede wszystkim, sprzedawcy nigdy nie mówią klientowi, że czegoś nie wiedzą. Dotyczy to przypadków, jeśli klient chce wyjechać do miejsca innego niż zazwyczaj wybierane. Przekazywane przez sprzedawcę informacje bywają połowiczne, a nawet błędne i przekazywane tylko po to, by doprowadzić do transakcji. W wyniku takich praktyk zdarza się wysyłanie turystów do miejsc, które niekoniecznie chcieliby zwiedzić i w nich wypoczywać.

Agencjom bezpośrednio kontaktującym się z klientami organizatorzy narzucają wytyczne w sprawach preferowanych hoteli lub progów sprzedaży. Potrafią nawet informować agencje turystyczne o możliwości rozwiązywania z nimi umów, w sytuacji braku sprzedaży w określonym okresie wymaganej wartości rezerwacji lub miejsc w konkretnym hotelu. Agenci próbują wszelkimi sposobami sprzedać produkt danego organizatora lub w hotelu wskazanym przez niego, tylko po to by nie stracić umowy i nie zubożyć oferty agencji. Dość naturalne jest zatem, że sprzedawca będąc w takiej sytuacji nie zwraca uwagi na potrzeby i oczekiwania klienta, ale próbuje namówić na rozwiązanie narzucone przez operatora.

W przypadku wolnych miejsc na wycieczkach objazdowych organizatorzy obiecują agentom specjalne korzyści dla biura albo wyższą prowizję. Takie praktyki przeważają nad dobrem klienta i bywa, że skutkują zniszczeniem wakacji klienta, utratą zaufania do tak działającego biura (antyreklamą).

Typową praktyką biur podróży jest "uatrakcyjnianie" oferty i podawanie informacji często niezgodnych z rzeczywistością, lub wprowadzających klienta w błąd. Np. "hotel nad samym morzem": hotel może być zlokalizowany w portowej części miasta lub przy kamienistym klifie, a do plaży i kąpieliska może być daleko; "hotel po stronie morza": nie ma gwarancji widoku na morze, pomimo że rzeczywiście znajduje się po stronie morza, ale bliżej plaży może być jeszcze kilka innych budynków, które zasłaniają widok; "hotel 5 minut od plaży": ta wiadomość nie zawiera informacji, czy pieszo, autobusem, samochodem oraz o częstotliwości kursowania autobusów; "nowo otwarty hotel": istnieje ewentualność, że budowa nie jest ukończona, przy hotelu może być jeszcze plac budowy i nie wszystkie atrakcje są już dla turystów przygotowane; "przystanek autobusowy 50 m od hotelu": można wywnioskować, że hotel położony jest przy uczęszczanej i hałaśliwej ulicy; "*all inclusive*": może się wydawać, że w cenę jest wliczone wszystko, co oferuje hotel, czy ośrodek wypoczynkowy, jednak w różnych krajach i hotelach ilość posiłków i wybór napojów może być wyraźnie zróżnicowany; "kuchnia międzynarodowa": często taka oferta nie umożliwia degustacji lokalnych potraw i jest

[24] *Jak ubezpieczyć się od ryzyka działań wojennych, zamieszek i aktów terroru?* www.polisaturystyczna.pl/poradniki/jak-ubezpieczyc-sie-od-ryzyka-dzialan-wojennych-zamieszek-i-aktow-terroru, [dostęp: 12.08.2015].

nastawiona się na międzynarodowe menu; "klimatyzacja w pokoju": jeśli klimatyzacja jest automatyczna i nie można jej regulować w zależności od indywidualnych potrzeb w pomieszczeniu może być zbyt zimno lub za ciepło[25].

Z perspektywy biur podróży najlepsi klienci posiadają liczną rodzinę, sporo pieniędzy i nie mają wyszukanych oraz unikatowych wymagań i oczekiwań. W polskiej branży turystycznej poziom i jakość obsługi wzrasta, ale niestety, nieuczciwe biura i przez to zmarnowane wakacje zdarzają się. Branża turystyczna wypracowała bowiem liczne tricki i pułapki w celu skutecznego zdobywania klientów[26]. Wiele z nich jest na granicy lub wręcz przekroczeniem prawa, mimo tego stosowanych.

Niektóre biura podróży ogłaszają ceny w katalogach, ofertach, reklamach, na stronach internetowych w obcych walutach, pomimo że oferta jest głównie dla Polaków i w Polsce. Taka praktyka jest niedozwolona. Biura podróży czynią to celowo, aby przenieść na klienta ryzyko wynikające z wahań kursowych. Ryzyko wynikające z różnic kursów walut nie powinien ponosić kupujący, lecz sprzedawca.

Kolejnym sposobem na dezinformację klienta jest reklama, w której prezentowana jest bardzo atrakcyjna i niska cena. Ma ona przyciągnąć klienta do biura. W efekcie klient dowiaduje się, że właśnie przed chwilą ostatnie miejsce w tej cenie zostało sprzedane lub, że owszem, jeszcze ostatnie miejsca w tej atrakcyjnej cenie są dostępne, ale po wakacjach we wrześniu. Podaje się też cenę, która nie uwzględnia większości koniecznych wydatków. Np. cena dwutygodniowego urlopu kosztuje tylko 550 PLN. Dodatkowo, najczęściej podana jest informacja, że cena może ulec zmianie. Okazuje się, że cena obejmuje jedynie nocleg i przelot. Za pozostałe elementy oferty klient musi dodatkowo płacić: za transfer na i z lotniska, posiłki, korzystanie z basenu, wstęp na plażę, Kolejne specyficzne, z natury rzeczy nieuczciwe zachowanie, to podawanie w reklamach cen samego pobytu bez dojazdu i wyżywienia. Ustawa o usługach turystycznych[27] nakłada na organizatorów imprez turystycznych obowiązek udzielania informacji w sposób dokładny, zrozumiały, w tym przede wszystkim, o całkowitej cenie imprezy. Przedstawiane informacje nie mogą wprowadzać klientów w błąd, co dotyczy również informacji w reklamach, broszurach, katalogach. Reklama, która wprowadza klienta w błąd może świadczyć o nieuczciwej konkurencji w zakresie reklamy[28].

Inny problem pojawia się w związku z cenami tzw. gwarantowanymi. Oferując ceny tego typu biura próbują stwarzać pozory, że ich oferta jest wolna od typowych tricków. Przykładem może być przekazywana w folderze (katalogu) informacja, że cena jest aktualna przez dwa miesiące. Niestety nie podaje się żadnej daty, w związku z czym biuro podróży może swobodnie manipulować oferowanymi terminami. Biura potrafią też zmienić cenę na 2 tygodnie przed rozpoczęciem imprezy turystycznej, jednak cena,

---

[25] *Jak czytać katalogi biur podróży?* http://turystyka.wp.pl/kat,1036543,title,Jak-czytac-katalogi-biur-podrozy,wid,15577422, wiadomosc.html?ticaid=115708, [dostęp: 20.07.2015].

[26] http://pracaikariera.e-magnes.pl/artykuly/polska/oferty-biur-podrozy/10-brudnych-sztuczek-biur-podrozy, [dostęp: 29.07.2015].

[27] Ustawa z 29 sierpnia 1997 *o usługach turystycznych*, Dz. U. 2001, nr 55, poz. 578.

[28] Ustawa z 16 kwietnia 1993 *o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, Dz. U. 1993, nr 47, poz. 211.

która została ustalona i zawarta w umowie nie może być zmieniona, chyba, że taka możliwość jest zawarta w umowie, i że organizator przyczyny podwyżki jest w stanie udokumentować. Powodem takich zmian może być wzrost opłat urzędowych, kosztów transportu, opłat lotniskowych, podatków, wzrostu kursów walut. Prawo natomiast stanowi, że na 20 dni przed datą rozpoczęcia imprezy turystycznej nie można cen podwyższać, nawet jeśli umożliwiały to dodatkowe, zawarte w umowie warunki (zapisy te w okresie 20 dni przed wyjazdem tracą ważność).

Oferta ‚*Last minute*" kojarzy się z niską ceną, albo z oczekiwaniem, że tak powinno być. Biura często asekurują się informując o nieprzyjmowaniu reklamacji, skarg i zażaleń. Taka postawa nie jest zgodna z prawem, a klient zawsze ma prawo do reklamacji.

Kolejnym niedozwolonym działaniem, jest próba pobrania opłaty za np. dodatkowe dwie, nieistniejące osoby. Może to wystąpić w przypadku zakupu np. wyjazdu na narty w Alpy i wynajmu willi, kiedy tuż przed podpisaniem trzyosobowa rodzina dowiaduje się, że dom jest przeznaczony na pięć osób, i że należy za dwie dodatkowe osoby zapłacić lub z wyjazdu zrezygnować.

Sprzedawcy w biurach podróży często nie otrzymują prowizji za sprzedanie wycieczki. Mogą ją otrzymać proponując i sprzedając elementy dodatkowe.

Okazuje się też, że biura dość swobodnie podchodzą do opłat za pobyty dzieci. Za dzieci do trzeciego roku życia zwykle nie płaci się, ale w przypadku imprez droższych, próg może zostać podwyższony do lat pięciu. 14-latkowie z kolei płacą za pobyt tyle, ile osoby dorosłe, ale istnieją też oferty, które do pełnej płatności klasyfikują już 12-latków a nawet 10-latków.

Nie jest łamaniem prawa przedstawianie wysokich cen za letnie wakacje już w grudniu poprzedniego roku. Prowadzi to jednakże do zachowań nieetycznych. Biura turystyczne zakładają (często słusznie), że i tak niewiele osób w grudniu taką imprezę zakupi. Stwarza to możliwość w kolejnych miesiącach stosowania „obniżek" i „przecen".

Kolejnym problemem są umieszczone w folderach zdjęcia, które nie odzwierciedlają rzeczywistości. Często są wykonane przez bardzo dobrych fotografów, którzy zrobili je tak, że oglądający widzi, że hotel jest przy plaży, a nie widzi, że pomiędzy hotelem a plażą znajduje się np. dwupasmowa droga. Ponadto graficy komputerowi, pracujący przy projektach folderów turystycznych korzystają ze specjalnych programów graficznych doskonalących wizualizację miejsc turystycznych.

W katalogach, broszurach i reklamach umieszczane są opisy często zachwalają proponowane miejsce odpoczynku, określając je jedynym w swoim rodzaju rajem na ziemi. Niestety bywa, że rzeczywistość jest inna od opisanej w ofercie. Warto sprawdzić wybierane miejsce w Internecie, np. www.OAG Gazetter[29] lub www.Holidays Uncovered[30]. Warto przy okazji wiedzieć, że zarówno pokazujące nieprawdziwy obraz fotografie, jak i nierzetelne opisy miejsca urlopowego są podstawą do składania reklamacji.

[29] www.virgin.net/travel/resortfinder/index.html.
[30] www.holidays-uncovered.com.

Biura podróży wiedzą, że większość kontrahentów nie czyta dokładnie umów, dlatego dodają do treści umów niedozwolone klauzule mające chronić ich interesy w przypadku niepowodzeń imprez turystycznych. Wytypowano 24 niedozwolone klauzule, z którymi można się szczegółowo zapoznać na stronach UOKiK.

W pierwszej połowie lipca 2015 r. autor opracowania przeprowadził badania własne zachowań biur podróży, polegające na wysłaniu prośby o przedstawienie wakacyjnej oferty wyjazdowej, która nie precyzowała kierunku podróży. Zapytanie ofertowe zostało wysłane do jedenastu popularnych w Polsce biur podróży: Itaka, Rainbow Tours, TUI, Neckermann, Wezyr Holidays, Sun&Fun, Exim Tours, Logos Tour, Foster Travel, Oktravel. Dwa biura zadały dodatkowe pytania. Alfa Star pytało o przeznaczony budżet oraz o kierunek. Budżet został określony, wybór kierunku pozostawiono podmiotowi sprzedającemu ofertę. Sun&Fun zadawało pytania automatycznie, pomimo że większość informacji zawarto w zapytaniu ofertowym. Dwa biura podróży: TUI i Neckermann nie przedstawiły żadnej oferty. Propozycje biur podróży z pierwszej połowy lipca 2015 r. były następujące:

- Itaka: 3 oferty wyjazdu do Turcji;
- Raibow Tours: Bułgaria, Chorwacja, Czarnogóra, Turcja, Grecja;
- Wezyr Holidays: Bułgaria, i 3 oferty do Turcji;
- Sun&Fun: 5 ofert wyjazdów do Egiptu, 3 oferty do Tunezji, 2 oferty do Turcji, 2 oferty do Bułgarii;
- Exim Tours: Turcja, Maroko, Tunezja, Egipt, Bułgaria, Grecja, Hiszpania, Malta, Cypr;
- Logos Tour: Hiszpania, wyspy Kanaryjskie;
- Foster Travel: Hiszpania, 2 oferty wyjazdów Grecji i 2 oferty do Turcji;
- OkTravel: 2 oferty wyjazdów do Turcji oraz Bułgaria.

Z wywiadów bezpośrednich w dwóch biurach podróży wynika, że: TUI zawiesiło wszystkie loty do Tunezji i Egiptu. W OkTravel proponowano Turcję. Pracownica biura stwierdziła, że w Turcji jest bezpiecznie, że poleca i sama we wrześniu wybiera się tam. Oferta została poparta katalogiem. Dodatkowym źródłem informacji była dokumentacja fotograficzna autora, gromadzona codziennie, w okresie od lipca do sierpnia 2015 r. Z dokumentacji tej wynika jednoznacznie, że w witrynach biur podróży w czasie całego okresu badawczego reklamowano wczasy w Turcji, Grecji i Egipcie, czyli były to oferty wyjazdów do regionów turystycznych odradzanych przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych ze względu na niebezpieczeństwo, lub jak w przypadku Grecji, z powodu destabilizacji systemu finansowego.

Podsumowanie

Branża turystyczna i jej klienci − turyści spotykają się z innymi warunkami społeczno-gospodarczymi w wielu krajach. Turyści podróżują do wszystkich kontynentów, z Antarktydą włącznie. Globalizacja, nowe technologie, a przede wszystkim postęp

w zakresie informacji spowodowały, że świat stał się bardziej dostępny. Podróże stają się coraz bardziej popularne i jest do nich coraz łatwiejszy dostęp. Jednocześnie temu pozytywnemu zjawisku towarzyszy wzrost zagrożeń stwarzanych przez człowieka: niebezpieczeństwo terrorystyczne, działania wojenne, zagrożenia polityczne. Istotnymi uwarunkowaniami działalności biur podróży są warunki ekonomiczne, zarówno w kraju docelowym, jak i w kraju, z którego pochodzi klient. Na tym tle obserwuje się różnorodne zachowania podmiotów, często generowane na granicy prawa. Warto o nich wiedzieć i zwracać na nie uwagę, zwłaszcza w momencie planowania wyjazdów turystycznych.

Bibliografia

1. *32 liderów turystyki wyjazdowej – ratingi i ranking*, http://www.rp.pl/temat/984572.html.
2. *Bilans zamachu w Tunezji. 38 ofiar śmiertelnych, policja zatrzymała 7 podejrzanych*, http://telewizjarepublika.pl/bilans-zamachu-w-tunezji-38-ofiar-smiertelnych-policja-zatrzymala-7-podejrzanych,21160.html.
3. *Biuro ds. Turystyki przy Ambasadzie Egiptu będzie operowało z Berlina*, http://www.pit.org.pl/index.php?navi=005&id=2366.
4. *Branża turystyczna: zyskują najwięksi*, http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/branza-turystyczna--zyskuja-najwieksi,29936,1.
5. *Delegacja tunezyjska z wizytą w Polsce*, http://www.pit.org.pl/index.php?navi=006,001&id=2444.
6. *Dobre i bezpieczne biura podróży. Ranking 2014*, http://www.podroze.pl/aktualnosci/dobre-i-bezpieczne-biura-podrozy-ranking-2014/2520.
7. *Egipt: co najmniej 100 bojowników i 17 żołnierzy zginęło w walkach na Synaju*, http://www.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_www.pap.pl&_PageID=1&s=infopakiet&dz=swiat&idNewsComp=216375&filename=&idnews=219686&data=&status=biezace&_CheckSum=-2030466590.
8. *Eksplozja bomby w Bangkoku. Zginęło 27 osób, 78 rannych*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Eksplozja-bomby-w-Bangkoku-Zginelo-27-osob-78-rannych,wid,17780940,wiadomosc.html.
9. http://podroze.gazeta.pl/podroze/1,114158,15380951,Dokad_ najchetniej_jezdzilismy_na_urlop_w_2013_roku_.html.
10. http://pracaikariera.e-magnes.pl/artykuly/polska/oferty-biur-podrozy/10-brudnych-sztuczek-biur-podrozy.
11. https://wakacyjnapolisa.pl.
12. *Irak: dżihadyści rozstrzelali 300 osób z komisji wyborczej*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Irak-dzihadysci-rozstrzelali-300-osob-z-komisji-wyborczej,wid,17765511,wiadomosc.html?ticaid=1155fe.

13. *Jak czytać katalogi biur podróży?* http://turystyka.wp.pl/kat,1036543,title,Jak-czytac-katalogi-biur-podrozy,wid,15577422,wiadomosc.html?ticaid=115708.
14. *Jak ubezpieczyć się od ryzyka działań wojennych, zamieszek i aktów terroru?* www.polisaturystyczna.pl/poradniki/jak-ubezpieczyc-sie-od-ryzyka-dzialan-wojennych-zamieszek-i-aktow-terroru.
15. *Kolejny atak w Turcji. Wojsko odpowiedziało ogniem, wysłano myśliwce w kierunku granicy z Syrią*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1017099,title,Kolejny-atak-w-Turcji-Nie-zyje-policjant-wyslano-mysliwce-w-kierunku granicy-z-Syria,wid,17726610,wiadomosc.html?ticaid=115467.
16. *Komunikat w sprawie Grecji*, http://www.pit.org.pl/index.php?navi=005&id=2470.
17. *Mali: Żołnierze odbili z rąk islamistów hotel "Byblos" w Sevare. Zginęło 12 osób*, http://www.polskatimes.pl/artykul/5433852,mali-zolnierze-odbili-z-rak-islamistow-hotel-byblos-w-sevare-zginelo-12-osob,id,t.html.
18. *MSiT przedstawiło założenia do nowej ustawy*, http://www.pit.org.pl/index.php?navi=005&id=2520.
19. *Pół miliona nieustraszonych Polaków w Egipcie*, http://life.forbes.pl/zamieszki-zachecily-polakow-do-wakacji-w-egipcie,artykuly,136651,1,1.html.
20. *Ratingi biur podróży 2015 – rosną obroty i zyski*, http://www.rp.pl/artykul/1201852.html.
21. *Rośnie napięcie na Zachodnim Brzegu po tragicznej śmierci 1.5-rocznego dziecka*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Rosnie-napiecie-na-Zachodnim-Brzegu-po-tragicznej-smierci-15-rocznego-dziecka,wid,17743372,wiadomosc.html?ticaid=115526.
22. *Spłonęły cztery opancerzone samochody misji OBWE na Ukrainie*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Splonely-cztery-opancerzone-samochody-misji-OBWE-na-Ukrainie,wid,17765281,wiadomosc.html.
23. *Starcia greckiej policji z imigrantami na wyspie Kos*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Starcia-greckiej-policji-z-imigrantami-na-wyspie-Kos,wid,17770691,wiadomosc.html?ticaid=11562e.
24. *Turcja: Zamach terrorystyczny w Suruc*, http://wiadomosci.onet.pl/swiat/zamach-w-turcji-wybuch-w-suruc-sa-ofiary-smiertelne/hlbl64.
25. Ustawa z 16 kwietnia 1993 *o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, Dz. U. 1993, nr 47, poz. 211.
26. Ustawa z 29 sierpnia 1997 *o usługach turystycznych*, Dz. U. 2001, nr 55, poz. 578.
27. *Walki na terenie meczetu Al-Aksa w Jerozolimie*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Walki-na-terenie-meczetu-Al-Aksa-w Jerozolimie,wid,17731333,wiadomosc.html?ticaid=1156d7.
28. www.holidays-uncovered.com.
29. www.virgin.net/travel/resortfinder/index.html.
30. *Zamiast Tunezji i Egiptu biura proponują inne kierunki, ale nie zwracają pieniędzy*, http://www.infomonitor.pl/biuro_prasowe/komunikaty-prasowe/793.html.
31. *Zamieszki imigrantów w hiszpańskim kurorcie*, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Zamieszki-imigrantow-w-hiszpanskim-kurorcie,wid,17770902,wiadomosc.html.

BEHAVIOUR OF TRAVEL AGENCIES DURING DYNAMIC SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS IN THE WORLD

Abstract: The aim of this paper is to analyse the conduct of the tourism industry during socio-economic changes taking place in today's world. The paper presents the dominant trends on the analyzed market as exemplified by the most popular destinations chosen by the Poles in the period of possible terrorist attacks. New lifestyle, following the trends as well as technological development and information expansion – these factors directly contribute to the development of the tourism industry which mostly renders their services of increasing level of quality. The analysis of the conduct of entities in the tourism industry in summer 2015 indicates, however, that travel agencies offered trips to countries that according to the Ministry of Foreign Affairs should not be visited for security reasons. This can be a proof of different standards of offers in individual travel agencies.

MAŁGORZATA JAROCKA

ZMIANY POTRZEB KONSUMENCKICH JAKO DETERMINANTA ZACHOWAŃ PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY JUBILERSKIEJ

Streszczenie: Rynek jubilerski jest zróżnicowany pod względem wielkości podmiotów, ich asortymentu oraz oferty usługowej. Zmienność rynku, narastająca konkurencja krajowa i zagraniczna oraz coraz bardziej majętni, wymagający i świadomi klienci wymuszają na przedsiębiorstwach branży jubilerskiej adaptację do zmieniającego się otoczenia. Przedsiębiorstwa jubilerskie muszą reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu w taki sposób aby dostosowywać ofertę do potrzeb konsumenckich i być konkurencyjni na rynku. Celem opracowania jest rozpoznanie potrzeb konsumenckich na polskim rynku jubilerskim oraz ich wpływ na zachowania przedsiębiorstw jubilerskich.

Wstęp

Przedsiębiorstwa jubilerskie działają na dynamicznie rozwijającym się rynku. Rozwój ten determinowany jest nie tylko zmianami makroekonomicznymi w gospodarce, takimi jak przynależność do wspólnego rynku europejskiego, ale także zmianami wewnątrz rynku dóbr jubilerskich, w tym konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo reaguje na bodźce zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne poprzez pewne zachowania.

Rynek dóbr jubilerskich jest zróżnicowany i rozdrobniony. Występują na nim zarówno duże przedsiębiorstwa, które mają znaczący udział na rynku, tj. APART, YES, W. Kruk., jak i mniejsze zakłady złotnicze, warsztaty i sklepy jubilerskie. Różnorodność ofert, dostępność produktów zagranicznych i wzrastająca zamożność Polaków powodują wzrost i ewolucję potrzeb konsumenckich na polskim rynku.

W opracowaniu przedstawiono zmiany potrzeb konsumenckich na przestrzeni ostatnich lat (2007-2015) na rynku dóbr luksusowych, ze szczególnym uwzględnieniem rynku dóbr jubilerskich. Zmiany potrzeb konsumenckich w znaczący sposób wpłynęły na kształt rynku oraz zachowania przedsiębiorstw jubilerskich.

Celem opracowania jest określenie potrzeb konsumenckich na polskim rynku jubilerskim i ich wpływu na zachowania funkcjonujących na nim przedsiębiorstw.

Potrzeby konsumenckie na rynkach dóbr luksusowych

Potrzeba jest jedną z ważniejszych kategorii ekonomicznych. Potrzeby ludzi są zróżnicowane, co wynika m.in. z okoliczności życiowych, historycznych, zmian stylu życia, większej aktywności zawodowej kobiet, zmian kulturowych, a także z cech ich osobowości.[1] Oprócz pięciu podstawowych potrzeb Maslowa, wyróżnia się także potrzeby dodatkowe, które mogą nie ujawnić się u wszystkich konsumentów[2]. Zaspokojenie jednej potrzeby powoduje rozwój kolejnej[3]. Po zaspokojeniu potrzeb podstawowych mogą się pojawić potrzeby dodatkowe i chęć ich zrealizowania. Są to potrzeby: wiedzy, ciekawości, estetyczne, w tym także związane z luksusem.

Najwyższe stopnie w hierarchii Maslowa przypisuje się potrzebom uznania i samorealizacji. Luksus choć uważany za potrzebę wyższego rzędu (pozapodstawowych) jest często motywowany właśnie potrzebą prestiżu i uznania. Dobra luksusowe to produkty i usługi, których posiadanie nie jest istotne bądź niezbędne do funkcjonowania, lecz są oznaką statusu a wyróżnia je przede wszystkim unikatowość i wysoka jakość. Ph. Kotler postrzega jakość produktu jako sumę cech dobra lub usługi, decydującą o jego zdolności do zaspokojenia określonych potrzeb[4]. Dobra luksusowe są dostępne dla niewielkiej grupy konsumentów o wysokich dochodach. Różnice w poziomie życia ludności trafnie obrazują mierniki odnoszące się do sześciu podstawowych grup potrzeb: mieszkania, zdrowia, wykształcenia, kultury i rekreacji, zagospodarowania materialnego oraz zabezpieczenia społecznego[5].

Postępujące dysproporcje majątkowe i statusowe społeczeństwa powodują, że dla jednych grup luksusem jest to, co dla innych uchodzi jako standard. O ile termin luksusu jest względny, pojęcie dobra luksusowego zostało zdefiniowane na tyle uniwersalnie, aby odpowiadało różnym grupom społecznym.

W ekonomii dobra luksusowe definiuje się jako te, na które popyt wzrasta szybciej od tempa wzrostu dochodów i maleje w większym stopniu (szybciej) niż dochód i analogicznie w przypadku spadku dochodów popyt na te dobra jest procentowo większy. Nabywanie dóbr luksusowych motywowane jest różnymi czynnikami, które można podzielić na dwie grupy motywacji:

- zewnętrzną, kiedy ich nabywanie przybiera charakter demonstracyjny;
- wewnętrzną, kiedy ich posiadanie jest efektem wewnętrznych przekonań, pasji, kolekcjonerstwa.

---

[1] *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, pod red. J. Żurka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 99.

[2] J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Oficyna, Warszawa 2011, s. 133.

[3] S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 89.

[4] Ph. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG, Warszawa 1999, s. 49.

[5] U. Grzega, *Poziom życia ludności w Polsce i krajach ościennych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 23.

Motywy nabywcze są więc zróżnicowane a zjawisko to nazywane jest efektem lub też paradoksem Veblena. Jak podaje B. Klimczak efekt Veblena charakteryzuje te gospodarstwa domowe, nabywające tym większe ilości danego dobra, im jest ono droższe[6]. Efekt ten dotyczy dóbr luksusowych, nabywanych przez najbogatsze grupy społeczeństwa. W ten sposób chcą one zademonstrować status majątkowy. Veblen uważał natomiast, że konsumenci użytkują te dobra bez względu na ich cenę, tylko po to, żeby zademonstrować swój status materialny i „wynieść się" ponad środowisko.[7]

Ważnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie potrzeb jest również sytuacja materialna. Zgodnie z raportem przygotowanym przez grupę KPMG „Rynek dóbr luksusowych w Polsce – Edycja 2014" w 2013 r. liczba osób zamożnych i bogatych wynosiła 832 tys. W 2014 r. było w Polsce 878 tys. osób o dochodzie miesięcznym brutto powyżej 7,1 tys. PLN[8], co oznacza wzrost o 8,3% w porównaniu do roku wcześniejszego.

Zgodnie z prognozami w 2015 r. liczba osób zamożnych i bogatych będzie wynosiła 948 tys., co stanowi ok. 8% wzrost w stosunku do 2014 r. Wzrost liczby osób zamożnych i bogatych w Polsce wpływa niewątpliwie na zmiany potrzeb konsumenckich, a wraz z rosnącą zamożnością polskiego społeczeństwa następuje rozwój rynków dóbr luksusowych.

Potencjalnymi nabywcami produktów i usług luksusowych są przede wszystkim osoby zamożne, bogate, a także HNWI (z ang. *high net worth individuals*), tj. osoby posiadające aktywa płynne (np. gotówkę, nieruchomości, akcje) o wartości co najmniej 1 mln USD. Łączna liczba osób kwalifikujących się jako HNWI w Polsce w 2014 r. wynosiła około 47 tys. obywateli. Wzrost liczby osób zamożnych i bogatych niewątpliwie generuje większą skłonność do zakupów luksusowych.

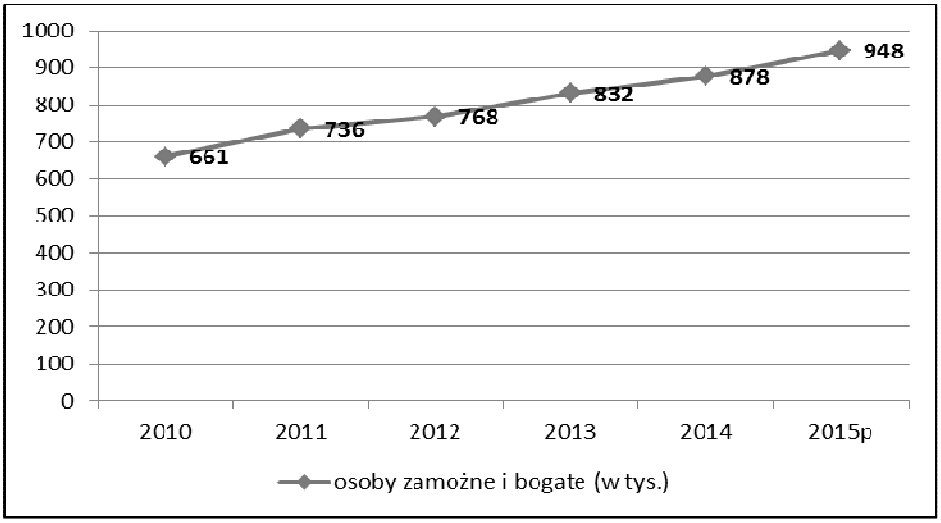
Aby lepiej zrozumieć tendencje zakupowe i zmiany potrzeb konsumenckich należy określić profil „polskiego HNWI". Najbogatsi mieszkańcy Polski to przede wszystkim osoby z przedziału wiekowego 40-59 lat, co stanowi 37% społeczeństwa. Ponad połowa zamożnych Polaków z grupy HNWI zamieszkuje w miastach powyżej 250 tys. mieszkańców. Blisko 60% HNWI w Polsce to prywatni przedsiębiorcy. Najczęstszym źródłem zamożności jest, według wyników badań KPMG, dobra praca i kariera. Powiększenie (czy też zgromadzenie) majątku poprzez inwestycje stanowi 22%. Na tle krajów zachodnioeuropejskich (przede wszystkim Niemcy, Francja, Wielka Brytania) majątek mieszkańców Polski wciąż wydaje się niewielki. Natomiast dynamiczny rokroczny wzrost liczby osób zamożnych i bogatych sprawia, iż „dysproporcja co do zamożności" Polaków i mieszkańców krajów zachodnioeuropejskich zmniejsza się, a co za tym idzie Polacy coraz częściej stają się nabywcami dóbr luksusowych.

---

[6] B. Klimczak, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 78.

[7] T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2008, s. 15.

[8] Zgodnie z raportem KPMG osoby zamożne i bogate to takie, które osiągają miesięczny dochód powyżej 7,1 tys. PLN brutto.



Rys. 1. Liczba osób zamożnych i bogatych w tysiącach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu KPMG, https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Raport%20KPMG-Rynek-dobr-luksusowych-w-Polsce-2014-czesc-I.pdf, [dostęp: 06.10.2015 r.].

Profil potencjalnego klienta rynku dóbr luksusowych jest silnie skorelowany z kierunkiem inwestycji prywatnych w Polsce. Biorąc pod uwagę inwestycje bezpośrednie i pośrednie Polaków, można wyróżnić następujące obszary inwestycji:

- finansowe, tj. akcje i obligacje, instrumenty pochodne;
- nieruchomości;
- biznesowe, przede wszystkim start-upy;
- dzieła sztuki;
- alkohole;
- produkty jubilerskie, w tym metale szlachetne.

W Polsce można wyróżnić cztery segmenty dóbr luksusowych: motoryzacyjny, odzieżowy, sektor jachtów, samolotów i helikopterów oraz *hard luxury* (biżuteria i zegarki). Od lat największym i najpopularniejszym segmentem dóbr luksusowych jest motoryzacja. Najbardziej ekskluzywnym i najmniej w Polsce popularnym jest segment jachtów, samolotów, helikopterów. W ostatnich latach w Polsce bardzo dynamicznie rozwija się rynek usług jubilerskich. Od lat mówi się o dominacji „wielkiej trójki”[9], do której należą W.KRUK S.A. (spółka w Vistula Group S.A.), Wytwórnia Biżuterii Artystycznej APART sp. z o.o. oraz YES – Biżuteria sp. z o.o.

[9] Określenie „wielka trójka” może stanowić nawiązanie do rynku usług audytu finansowego zewnętrznego w Polsce, na którym dominujące udziały mają przedsiębiorstwa: Deloitte, KMPG, EY, PwC czyli „wielka czwórka”.

Przedsiębiorstwa na rynku dóbr jubilerskich

Rynek dóbr jubilerskich w Polsce zmienia i rozwija się. Wpływ na rozwój i wzrost mają nie tylko ewoluujące trendy i poszerzająca się (głównie o podmioty zagraniczne) konkurencja oraz zmiany potrzeb polskich nabywców wynikające m.in. ze wzrostu poziomu dochodów. Każdy podmiot działający na rynku dóbr jubilerskich próbuje odnaleźć dla siebie niszę, w której mógłby rozwijać swoją działalność.

Rynek dóbr jubilerskich to blisko 3% rynku dóbr luksusowych w Polsce i 2014 r. wynosił w 368 mln PLN[10]. Rosnący popyt na dobra luksusowe, w tym także produkty jubilerskie sprawia, że przedsiębiorstwa jubilerskie konkurując wciąż udoskonalają i rozszerzają swoją ofertę.

Według różnych szacunków trzy największe podmioty polskiego rynku dóbr jubilerskich (APART, YES i W. Kruk) mają 50-60%-owy udział, przy czym pozycja lidera należy od lat niezmiennie do APARTu. Ze względu na silne rozdrobnienie rynku liczba podmiotów na nim działających zmienia się i jest trudna do oszacowania. Według raportu przygotowanego przez Gazetę Prawną „W Polsce przybywa chętnych do zarabiania na sprzedaży biżuterii" pod koniec 2013 r. na rynku dóbr jubilerskich w Polsce działało około 3 tysiące podmiotów (sklepów i producentów)[11], a lider APART posiada ok. 200 salonów w Polsce[12].

Większościowy udział trzech najważniejszych podmiotów branży powoduje, że mniejsze podmioty poszukują różnych rozwiązań, aby znaleźć dla siebie niszę i utrzymać się na rynku. Konkurencja ze strony zagranicznych producentów wymusza na polskich producentach poszukiwanie różnych ścieżek uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jednym ze sposobów jest nawiązywanie współpracy z artystami plastykami. Oryginalność, trudna dostępność (również cenowa) powoduje, że produkty takie można zaliczyć do dóbr luksusowych. W ostatnich latach zaobserwować można tendencje na rynku dóbr jubilerskich wdrażania w ofercie biżuterii autorskiej, która stanowi odrębną część rynku[13]. Są to wyroby polskich projektantów, artystów plastyków, wykonywane na zamówienie lub sprzedawane w bardzo krótkich seriach. Biżuteria ta jest wystawiana i sprzedawana głównie w galeriach, stwarzając kupującemu poczucie luksusu.

Potrzeby konsumenckie są ważnym bodźcem oddziałującym na kształtowanie oferty przedsiębiorstw jubilerskich. Przedsiębiorstwa te reagując na bodźce, zachowują się w pewien sposób wobec rynkowego otoczenia, przede wszystkim konsumentów oraz innych przedsiębiorstw jubilerskich.

---

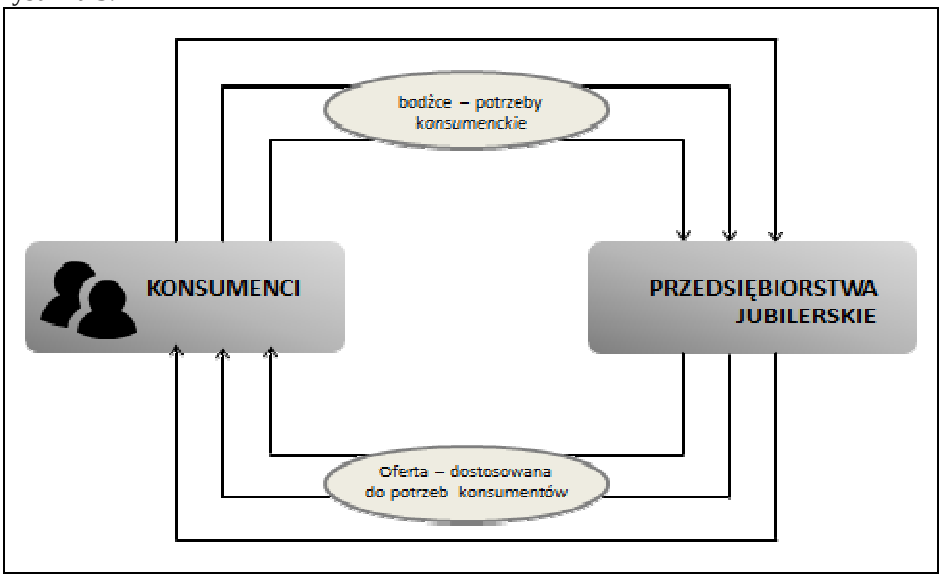
[10] L. Dauriz, N. Remy, T. Tochtermann, *A multifaceted future: The jewelry industry in 2020,* http://strategieibiznes.pl/artykuly/analizy/branza-jubilerska-w-2020-roku/, [dostęp: 10.10.2015].

[11] http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/837805,w-polsce-przybywa-chetnych-do-zarabiania-na-sprzedazy-bizuterii.html, [dostęp: 09.10.2015].

[12] http://www.apart.pl/pl/p/firma, [dostęp: 09.10.2015].

[13] Polski Komitet Normalizacyjny, *Plan działania KT 239 ds. Jubilerstwa* http://www.pkn.pl/sites/default/files/plan_dzialania_kt_239.pdf, [dostęp: 10.10.2015].

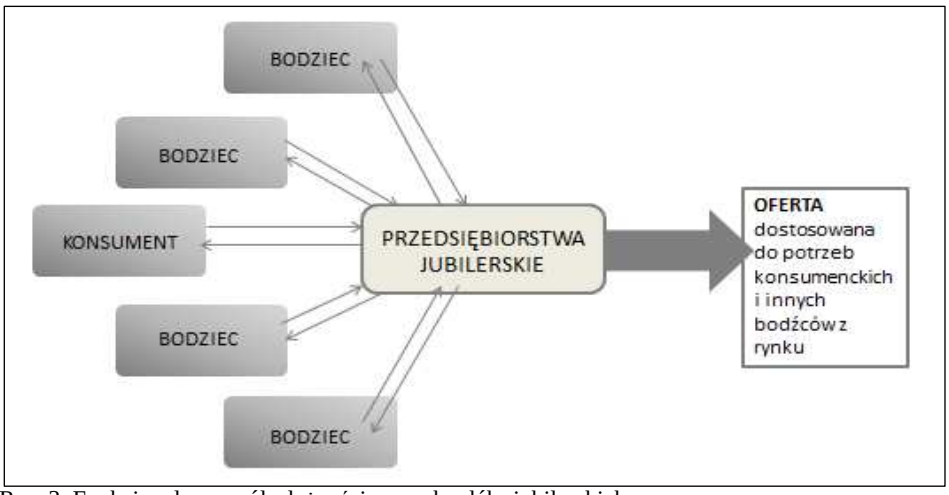
Schemat oddziaływań bodźców na zachowania przedsiębiorstwa jubilerskiego (rysunek 2) wygląda następująco: przedsiębiorstwo odbiera sygnały, informacje i bodźce płynące z otoczenia, np. w zakresie potrzeb konsumenckich, dotyczące otwarcia nowego sklepu jubilerskiego w bliskiej lokalizacji, wprowadzenia nowego produktu u konkurencji, wzrostu cen surowców. Następnie przetwarza te informacje, reagując na każdą z nich i rozważając potrzeby płynące z rynku i swoje możliwości w tych zakresie i następuje reakcja zwrotna, w postaci oferty dostosowanej do zgłaszanych potrzeb. Współzależności między przedsiębiorstwami jubilerskimi i ich otoczeniem przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 2. Bodźce występujące na płaszczyźnie konsumenci – przedsiębiorstwa jubilerskie

Źródło: opracowanie własne.

Rynek dóbr jubilerskich jest bardzo rozproszony i zróżnicowany, także pod względem wielkości występujących na nim podmiotów. Mniejsze zakłady jubilerskie znajdują przewagę konkurencyjną m.in. w rozszerzaniu oferty usług. Coraz częściej dochodzi do połączenia zakładów jubilerskich i złotniczych. Zjawisko łączenia się dotyczy nie tylko złotników, ale także dostawców kamieni szlachetnych, sprzedawców półfabrykatów itd. Łącząc siły i zwiększając atrakcyjność oferty, stają się samodzielnymi podmiotami, bez konieczności nawiązywania kontaktów handlowych z pośrednikami, lecz przede wszystkim zwiększają konkurencyjność wobec większych przedsiębiorstw.



Rys. 3. Funkcjonalne współzależności na rynku dóbr jubilerskich

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując treści zaprezentowane w tej części opracowania można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa jubilerskie działają w zmiennym otoczeniu, a występujące na rynku zjawiska gospodarcze[14] wpływają na jego rozwój. Przejawy wpływu otoczenia na zachowania przedsiębiorstw są zróżnicowane, lecz do najważniejszych kwalifikują się potrzeby konsumenckie. W odpowiedzi na popytowe zachowania konsumentów przedsiębiorstwa branży jubilerskiej kształtują oczekiwaną ofertę produktów i usług.

Zachowania przedsiębiorstw branży jubilerskiej w Polsce

Ewoluujące potrzeby konsumenckie na rynku determinuje zachowania przedsiębiorstw branży jubilerskiej[15]. Na wzór działalności na rynkach bardziej rozwiniętych we wspomnianych wcześniej krajach Europy Zachodniej, polskie przedsiębiorstwa wprowadzają do swojej oferty kompleksową gamę usług jubilerskich, np. grawerowanie, polerowanie, naprawy satysfakcjonujące finalnego klienta. Naśladownictwo odnosi się też do liderów rynku dóbr jubilerskich na polskim rynku, czyli APARTu, W. Kruka i YES.

Zdolność do szybkiego reagowania na bodźce to podstawowy warunek funkcjonowania przedsiębiorstwa jubilerskiego w intensywnie rozwijającej i zmieniającej się

[14] A. M. Nikodemska-Wołowik, *Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 16.

[15] http://www.polskijubiler.pl/artykul/896/branza-dynamicznie-sie-zmienia.html, [dostęp: 06.10.2015 r.].

branży. Dlatego tak ważne są umiejętności adaptacyjne przedsiębiorstw do zmian zachodzących na rynku.

Otocznie wymusza na przedsiębiorstwach nie tylko określony stopień adaptacji do zmian rynkowych lecz również determinuje określony typ zachowań pod wpływem różnych bodźców. Każdy podmiot reaguje w zidentyfikowany sposób na bodźce z otoczenia. Nawet jeśli przyjmuje taktykę „niewdrażania zmian", to też jest ona bierną reakcją na bodziec.

Na wybory konsumentów wpływ mają zarówno bodźce wewnętrzne, jak i płynące z otoczenia. Do bodźców zewnętrznych można zaliczyć: modę, sugestie znajomych, przynależność do danej grupy społecznej czy też sytuacja społeczno-polityczna kraju. Procesy globalizacyjne oraz przynależność do wspólnego rynku europejskiego przyczynia się do zwiększenia dostępności oferty producentów zagranicznych. Zwiększona konkurencja na rynku wymusza na polskich przedsiębiorstwach pewne zachowania dostosowawcze.

Reakcja na bodźce rynkowe to także zmiany w relacji na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – klient. Takie zachowania doskonale odzwierciedlają programy lojalnościowe. Rabaty, gratisy, specjalne gwarancje oraz darmowe, dodatkowe usługi są już nie tyle luksusem i prestiżem firm. Stały się one standardem, do którego muszą dostosowywać się podmioty na konkurencyjnym rynku.

Potrzeby klientów są ważną, lecz nie jedyną determinantą kształtowania rynku dóbr jubilerskich w Polsce. Dominacja trzech największych podmiotów jubilerskich oddziałuje na zachowania pozostałych uczestników. Wiele małych podmiotów gospodarczych nawiązało współpracę (zarówno na zasadzie dwóch autonomicznych, wspierających się jednostek jak i na zasadzie połączenia jednostek) w celu zagwarantowania sobie udziału w rynku. Działania konsolidacyjne widoczne były na rynku dóbr jubilerskich szczególnie w 2014 r. Jak podaje magazyn Polski Jubiler w ostatnich latach następują wielkie zmiany na polskim rynku jubilerskim. Małe, rodzinne sklepy, zakłady jubilerskie i warsztaty złotnicze wygaszają działalność. W ich miejsce pojawiają się większe przedsiębiorstwa jubilerskie, gwarantujące kompleksową obsługę klienta, szybko reagujące na bodźce przesyłane z rynku[16], odpowiadające na zmieniające się potrzeby nabywców.

Poszerzenie oferty przedsiębiorstw jubilerskich to nie tylko wprowadzenie dodatkowych usług, lecz także wzbogacenie oferty. Produkty oferowane w sklepach to także zegarki, zdobione zapalniczki, wyroby z bursztynu i inne atrakcyjne produkty.

Branża jubilerska, pomimo natężenia konkurencji, wzrostu dochodów Polaków i coraz większej dostępności, rządzi się prawami rynku dóbr luksusowych. Producenci wielką wagę przywiązuję do jakości produktów. Nie tylko zasobność, ale także świadomość klientów rośnie, co oznacza, że ich wiedza na temat produktów jubilerskich jest coraz bogatsza. O ile dbałość o jakość produktów nadal utrzymuje się na wysokim poziomie, to przede wszystkim co ważne coraz częściej widoczne są zachowania marke-

[16] http://www.polskijubiler.pl/artykuly-z-dzialu-2?k=137%2F59%2Fnumer%2F01-2015%2Fdzial-raport [dostęp: 10.10.2015].

tingowe. Kształtowanie konkurencyjnej pozycji na współczesnym rynku wymaga nowoczesnej działalności marketingowej przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa jubilerskie są sponsorami pokazów mody, programów telewizyjnych, uroczystości wręczenia nagród. Są widoczne niemal wszędzie, jednak wciąż ta tendencja widoczna jest przede wszystkim wśród liderów branży.

Podejście marketingowe jest wynikiem silnej konkurencji na rynku dóbr jubilerskich. Przedsiębiorstwo APART coraz agresywniej wkracza w niemal każdą formę sponsoringu, szczególnie widocznego w programach rozrywkowych oraz serialach telewizyjnych. Aby nie utracić statusu „luksusowych" i wciąż ekskluzywnych produktów, APART utworzył w 2007 r. salon APART Exclusive, gdzie znaleźć można brylantową biżuterię i najdroższe zegarki. Klasyczne salony dopasowały swoją ofertę do preferencji i oczekiwań szerszej grupy nabywców, już nie tylko najbogatszych.

Zachowania przedsiębiorstw na rynku zależą od wielu czynników. W artykule zostały podkreślone przede wszystkim relacje konsumenckie, gdyż to ich wybory determinują charakter potrzeb na rynku, a tym samym bezpośrednio wpływają na zachowania przedsiębiorstw. Rynek dóbr jubilerskich jako szczególny rodzaj rynku dóbr luksusowych jest nacechowany zachowaniami naśladowczymi i adaptacyjnymi przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Rynki dóbr luksusowych nabierają coraz większego znaczenia w polskiej gospodarce. Świadczy o tym coraz większa liczba osób zamożnych i bogatych a co za tym idzie wzrost wydatków na dobra wyższego rzędu. Prężnie i dynamicznie rozwijającym się rynkiem dóbr luksusowych jest rynek dóbr jubilerskich. Specyfikę tego rynku odzwierciedla dominacja trzech dużych marek – APART, YES, W. Kruk, które zdominowały ponad połowę udziału w rynku dóbr jubilerskich.

Zmienność rynku, narastająca konkurencja krajowa i zagraniczna oraz coraz bardziej majętni, wymagający i świadomi klienci wymuszają na przedsiębiorstwach jubilerskich adaptację do zmieniającego się otoczenia. Przedsiębiorstwa jubilerskie muszą reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu w taki sposób aby dostosowywać ofertę do potrzeb konsumenckich i być konkurencyjni na rynku. Bodźce z otoczenia wpływają bezpośrednio na decyzje strategiczne przedsiębiorstw. Nie ma jednoznacznej recepty na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na tak dynamicznym i wymagającym rynku, lecz identyfikacja bodźców oraz odpowiednia na nie reakcja wpływa na stymulacje rozwoju przedsiębiorstw jubilerskich w Polsce. Prognozy dotyczące rynku dóbr jubilerskich są na tyle pozytywne, iż ciągła adaptacja jest niezbędnym warunkiem efektywnego funk-

cjonowania. Te przedsiębiorstwa, które najlepiej będą potrafiły przewidzieć i skapitalizować zmieniające się trendy, „będą błyszczeć jaśniej niż pozostałe”[17].

Bibliografia

1. Grzega U., *Poziom życia ludności w Polsce i krajach ościennych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
2. http://www.apart.pl/pl/p/firma.
3. http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/837805,w-polsce-przybywa-chetnych-do-zarabiania-na-sprzedazy-bizuterii.html.
4. https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Raport%20KPMG-Rynek-dobr-luksusowych-w-Polsce-2014-czesc-I.pdf.
5. http://www.pkn.pl/sites/default/files/plan_dzialania_kt_239.pdf.
6. http://www.polskijubiler.pl/artykuly-z-dzialu-2?k=137%2F59%2Fnumer%2F01-2015%2Fdzial-raport.
7. http://www.polskijubiler.pl/artykul/896/branza-dynamicznie-sie-zmienia.html.
8. http://strategieibiznes.pl/artykuly/analizy/branza-jubilerska-w-2020-roku/.
9. Klimczak B., *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995.
10. Kotler Ph., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG, Warszawa 1999.
11. Nikodemska-Wołowik A. M., *Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
12. Penc J., Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie, Oficyna, Warszawa 2011.
13. *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, pod red. J. Żurka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
14. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
15. Veblen T., *Teoria klasy próżniaczej*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2008.

[17] http://strategieibiznes.pl/artykuly/analizy/branza-jubilerska-w-2020-roku/, [dostęp: 12.10.2015].

CHANGES OF CONSUMER NEEDS AS A DETERMINING FACTOR OF CORPORATE BEHAVIOUR IN THE JEWELLERY INDUSTRY

Abstract: Jewellery market is very differential in terms of size enterprises, their assortment and service offer. Because of market volatility, growing competition and more demanding and conscious customers enterprise jewellery sector has to adapt to those changing environment. To be competitive in jewellery market the companies have to constantly adapt to those changes. The main purpose of this article is to show the impact of customer needs for markets behaviour in jewellery sector.

EWELINA MANDERA

UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW AUDYTORSKICH W POLSCE

Streszczenie: Rynek podmiotów audytorskich w Polsce w ostatnich latach znacząco traci na wartości. Mimo dużej liczby podmiotów, większość przychodów trafia do tzw. Wielkiej Czwórki. Ponadto występują bardzo duże dysproporcje pomiędzy cenami badań wykonywanych w różnych przedsiębiorstwach. Zwrócono uwagę także na czynniki, które są kluczowe przy wyborze podmiotu badającego sprawozdanie finansowe. Celem artykułu jest scharakteryzowanie rynku usług audytorskich w Polsce oraz uwarunkowań prawnych, które determinują funkcjonowanie przedsiębiorstw audytorskich. Szczególny nacisk położony został na przepisy unijne z 2014 roku, które nakładają na polskie władze ustawodawcze obowiązek dostosowania do nich przepisów krajowych do czerwca 2016 roku.

Wstęp

W organizacjach gospodarczych można wskazać na trzy grupy czynników, które w kluczowy sposób wpływają na generowane przez nie zachowania. Są to[1]:

- charakter organizacji;
- otoczenie podmiotu;
- decyzje podejmowane przez organizację.

Na zachowania przedsiębiorstw audytorskich, ze względu na specyfikę działalności, w głównej mierze wpływa ich otoczenie, które należy rozpatrywać w dwóch kluczowych aspektach. Po pierwsze, istotne jest otoczenie rynkowe, którego główną cechą jest charakter panującej w nim konkurencji. Ponadto, w otoczeniu rynkowym można wskazać na określone trendy zmian, które determinują zmienność zachowań przedsiębiorstw audytorskich. Po drugie, zasadnicze znaczenie dla generowania zachowań na rynku usług audytorskich ma otoczenie prawne. Polskie prawodawstwo szczegółowo reguluje

[1] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 28-41.

działalność podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych, w znacznym stopniu ograniczając zachowania rynkowe.

Podstawowym celem artykułu jest przedstawienie elementów zwłaszcza otoczenia prawnego przedsiębiorstw audytorskich, które w decydujący sposób wpływają na ich zachowania. Cele szczegółowe natomiast to: charakterystyka rynku usług audytorskich i zachowań podmiotów zajmujących się badaniem sprawozdań finansowych oraz potencjalnych zachowań, kiedy zostaną już uwzględnione projektowane zmiany w przepisach, które wejdą w życie w czerwcu 2016 r.

Uwarunkowania formalnoprawne działalności przedsiębiorstw audytorskich

Działalność przedsiębiorstw audytorskich w Polsce jest silnie regulowana przepisami prawa. Podstawowym aktem prawnym regulującym opisywaną sferę działalności gospodarczej jest Ustawa z dnia 7 maja 2009 *o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym*[2]. Inne przepisy obowiązujące w tym zakresie, to m.in.: Ustawa z dnia 29 września 1994 *o rachunkowości*[3] (*Ustawa o rachunkowości)*, Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 *o finansach publicznych*[4], Ustawa z dnia 15 września 2000 *Kodeks spółek handlowych*[5] oraz rozporządzenia Ministra Finansów.

Obecnie nadzór nad opisywanym rynkiem sprawuje Ministerstwo Finansów, głównie przez Komisję Nadzoru Audytowego (KNA) powstałą w 2009 r. Działa ona w ramach Departamentu Rachunkowości i Rewizji Finansowej Ministerstwa Finansów. Nadzór publiczny jest realizowany przez KNA przede wszystkim pośrednio, poprzez kontrolowanie Krajowej Izby Biegłych Rewidentów (KIBR), która jest samorządem zawodowym biegłych rewidentów. KNA kładzie szczególny nacisk na[6]:

- procedury zatwierdzające biegłych rewidentów i podmioty uprawnione do przeprowadzania badań rewizji finansowej;
- zasady i standardy wykonywania zawodu przez biegłych rewidentów;
- kontrole podmiotów audytorskich, które świadczą usługi rewizji finansowej jednostkom zainteresowania publicznego;
- przebieg postępowań dyscyplinarnych prowadzonych wobec biegłych rewidentów.

[2] Dz. U. 2009, nr 77, poz. 649.

[3] Dz. U. 1994, nr 121, poz. 591.

[4] Dz. U. 2009, nr 157, poz. 1240.

[5] Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037.

[6] *Sprawozdanie Komisji Nadzoru Audytowego za rok 2014*, Warszawa 2015, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=9ced5b6e-7f49-4cfe-bd65-b07391694c9d&groupId=764034, s. 5, [dostęp: 20.10.2015].

Krajowa Izba Biegłych Rewidentów – jak już wcześniej wspomniano – jest samorządem zawodowym biegłych rewidentów, działa od 1992 r. „Organami KIBR są[7]:

- Krajowy Zjazd Biegłych Rewidentów;
- Krajowa Rada Biegłych Rewidentów;
- Krajowa Komisja Rewizyjna;
- Krajowy Sąd Dyscyplinarny;
- Krajowy Rzecznik Dyscyplinarny;
- Krajowa Komisja Nadzoru."

Ponadto, w otoczeniu prawnym podmiotów audytorskich funkcjonuje Komisja Egzaminacyjna, uprawniona do przeprowadzania postępowania w celu nadania uprawnień biegłego rewidenta. Komisja ta składa się z przedstawicieli Ministra Finansów oraz przedstawicieli wskazanych przez KIBR i Komisję Nadzoru Finansowego[8].

Do podstawowych zadań KIBR należą[9]:

- tworzenie standardów rewizji finansowej;
- reprezentowanie członków Izby i dbanie o ich interesy zawodowe;
- kontrolowanie właściwego wykonywania zawodu przez biegłych rewidentów, w tym zgodności ich działań z etyką zawodową;
- kontrola przestrzegania prawa przez podmioty wpisane na listę uprawnionych do badania sprawozdań finansowych;
- dbałość o odpowiedni poziom szkolenia biegłych rewidentów.

Ustawa o rachunkowości konkretyzuje cel badania sprawozdań finansowych jako wyrażenie opinii oraz opisanie w raporcie przesłanek, na podstawie których została ona wydana[10]. *Ustawa* wyraźnie i dość szczegółowo określa treści i wnioski, które muszą być zawarte w opinii i raporcie z badania sprawozdania. Konstrukcja tych dokumentów wymusza procedury, które powinny zostać wykonane podczas czynności rewizyjnych. Oczywiście, każdy podmiot audytorski może, w określonych ramach, dowolnie je kształtować, jednak wyraźne wskazanie obszarów, na temat których biegły rewident musi się wypowiedzieć powoduje, że zakres prac wykonywanych przez różne podmioty audytorskie powinien być zbliżony.

Sprawozdanie finansowe powinno zostać sporządzone na podstawie przyjętej przez badany podmiot polityki rachunkowości oraz być zgodne z obowiązującymi przepisami. Ponadto powinno jasno i rzetelnie informować o ekonomicznej sytuacji badanej jednostki. Do zadań biegłego rewidenta należy m.in. sprawdzenie prawidłowości prowadzenia ksiąg rachunkowych, zgodności informacji zamieszczonych w sprawozdaniu oraz czy są one wystarczające do wnioskowania o rzeczywistej sytuacji finansowej i majątkowej jednostki. Finalnie, biegły rewident musi zatem określić czy występują

[7] Ustawa z dnia 7 maja 2009 *o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym*, Dz. U. 2009, nr 77, poz. 649, art. 17, pkt. 1.

[8] https://kibr.org.pl/pl/ke, [dostęp: 30.10.2015].

[9] https://kibr.org.pl/pl/izba_informacje, [dostęp: 30.10.2015].

[10] Ustawa z dnia 29 września 1994 *o rachunkowości*, Dz. U. 1994, nr 21, poz. 591, art. 65, pkt 1.

istotne zagrożenia dla kontynuowania przez badany podmiot działalności gospodarczej[11].

Sprawozdanie musi być bezsprzecznie zgodne z *Ustawą o rachunkowości* (przedsiębiorstwa w Polsce mogą sporządzać sprawozdania finansowe zgodnie z Ustawą o rachunkowości lub zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości; drugi przypadek jest także uregulowany w *Ustawie o rachunkowości*) i innymi aktami prawnymi, takimi jak np. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 *o podatku dochodowym od osób prawnych*[12].

Istnieją również Krajowe Standardy Rewizji Finansowej (KSRF). Nie mają one mocy aktów prawnych, jednak są to regulacje KIBR, do których stosowania zobowiązane są podmioty badające sprawozdania finansowe.

W 2015 r., Krajowa Rada Biegłych Rewidentów wprowadziła zmiany w obowiązujących KSRF. Można założyć, iż jest to otwarcie nowego rozdziału w zakresie standaryzacji czynności rewizji finansowej w Polsce[13]. Zgodnie z tymi regulacjami w Polsce będą owiązywały: *Międzynarodowe Standardy Usług Przeglądu, Międzynarodowe Standardy Badania, Międzynarodowy Standard Kontroli Jakości* oraz *Międzynarodowe Standardy Usług Atestacyjnych Innych niż Badania i Przeglądy Historycznych Informacji Finansowych.* Podstawową zmianą wynikającą z tych przepisów jest podejście do badania sprawozdania, które to ma skupiać się na ryzyku, a nie na prostej kontroli poszczególnych pozycji sprawozdania. Jest to poważne wyzwanie dla podmiotów audytorskich, ponieważ wymaga szerokiego zrozumienia funkcjonowania badanego podmiotu i jego otoczenia[14].

W związku z obecnością Polski w Unii Europejskiej obowiązują również przepisy unijne. Do 2014 r. obowiązywała *Dyrektywa 2006/43/WE w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych.* W dniu 16.04.2014 r. została przyjęta *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/56/UE z dnia 16 kwietnia 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2006/43/WE w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych*[15]. Ogłoszone zostało także *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego*, uchylające decyzję Komisji 2005/909/WE[16]. Organy ustawodawcze UE uznały, że

---

[11] Ibidem, art. 65, pkt 1.

[12] Dz. U. 1992, nr 21, poz. 86.

[13] A. Kwasiborski, *Nowe krajowe standardy rewizji finansowej*, https://rachunkowosc.com.pl/rewizja-finansowa/standardy-krajowe-i-miedzynarodowe/nowe_krajowe_standardy_rewizji_finansowej.html, [dostęp: 30.10.2015].

[14] http://www.infor.pl/klub-ksiegowego/zawody-ksiegowe/biegli-rewidenci/716199, Miedzynarodowe-Standardy-Badania-zwieksza-jakosc-audytu.html, [dostęp: 30.10.2015].

[15] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32014L0056, [dostęp: 31.10.2015].

[16] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=OJ:L:2014:158:TOC, [dostęp: 31.10.2015].

niezbędne są dodatkowe regulacje, które zapewnią większą niż dotychczas przejrzystość przepisów, powinna zapewnić przede wszystkim obiektywizm i niezależność audytorów[17]. Przyjęcie w kwietniu 2014 r. przepisów unijnych spowodowało konieczność wprowadzenia zmian w ustawie regulującej prace biegłych rewidentów. Władze ustawodawcze w Polsce do czerwca 2016 r. są zobowiązane do wprowadzenia w prawie krajowym regulacji zgodnych z prawem unijnym. W związku z tym, Ministerstwo Finansów 5 sierpnia 2015 r. przedstawiło *Projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz niektórych innych ustaw*[18].

Już wcześniej na szczeblu prawodawstwa unijnego podejmowanie były próby ograniczenia roli Wielkiej Czwórki (Big Four)[19]. Zakazano np. stosowania tzw. klauzuli *Big Four-only*. Klauzula ta była często zamieszczana w umowach kredytowych, w których banki zaznaczały, że sprawozdanie finansowe kredytobiorcy może być zbadane jedynie przez cztery największe przedsiębiorstwa audytorskie[20].

Wspomniany projekt Ministerstwa Finansów z sierpnia 2015 roku ma na celu dostosowanie polskich przepisów krajowych do unijnych. Intencją Parlamentu Europejskiego było objęcie reformą badania sprawozdań jednostek zainteresowania publicznego czyli instytucji systemowych, których potencjalny upadek mógłby spowodować dotkliwe skutki dla funkcjonowania całej gospodarki[21].

Wątpliwości KIBR odnośnie wspomnianego projektu dotyczą przede wszystkim faktu, iż polski ustawodawca dąży do rozszerzenia przepisów na wszystkie przedsiębiorstwa podlegające badaniom. W opinii ekspertów przyjęcie takiego rozwiązania będzie sprzeczne z intencją europejskiego ustawodawcy i może doprowadzić do większej koncentracji rynku, która już jest wysoka[22].

Wątpliwości, zwłaszcza w kontekście rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pojawiają się także w związku z proponowanymi przepisami, ograniczającymi możliwość świadczenia przez audytorów usług dodatkowych na rzecz badanych jednostek.

---

[17] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32014L0056, [dostęp: 31.10.2015].

[18] https://legislacja.rcl.gov.pl/docs//1/12275450/12302364/12302365/dokument178029.pdf, [dostęp: 31.10.2015].

[19] Znaczenie Wielkiej Czwórki oraz jej skład zostały szerzej omówione w części *Charakterystyka rynku usług audytorskich w Polsce oraz zachowania przedsiębiorstw audytorskich.*

[20] Ł. Szegda, M. Stachurska, *Zakaz stosowania tzw. klauzuli „Big Four-only”*, 13.02.2014, http://www.codozasady.pl/zakaz-stosowania-tzw-klauzul-big-four-only/, [dostęp: 31.10.2015].

[21] http://www.kibr.webserwer.pl/_doc/pliki/31_08_2015_stanowisko_do_MF.pdf, [dostęp: 30.10.2015].

[22] http://www.kibr.webserwer.pl/_doc/pliki/31_08_2015_stanowisko_do_MF.pdf, [dostęp: 31.10.2015].

Charakterystyka rynku usług audytorskich w Polsce i zachowania przedsiębiorstw audytorskich

Na polskim rynku audytorskim funkcjonuje 1 647 podmiotów, uprawnionych do badania sprawozdań finansowych (według danych na 31.12.2014)[23]. Struktura rynku tych podmiotów według formy organizacyjno-prawnej została przedstawiona w tabeli 1. Ponad połowa podmiotów funkcjonuje w formie jednoosobowej działalności gospodarczej i są to głównie podmioty typu mikro. Sto dwadzieścia sześć z działających podmiotów, co najmniej raz w ostatnich trzech latach wykonywało w jednostkach zainteresowania publicznego (JZP) czynności rewizji finansowej (dane na 15.05.2015)[24].

Tab. 1. Struktura rynku podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych według formy organizacyjno-prawnej, stan na 31.12.2014 r.

Forma organizacyjno-prawna	**Liczba zarejestrowanych podmiotów**
Jednoosobowa działalność gospodarcza	950
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	586
Spółka komandytowa	38
Spółka cywilna	28
Spółka partnerska	21
Związek rewizyjny	14
Spółka jawna	5
Spółka akcyjna	4
Spółdzielnia	1
Razem	**1 647**

Źródło: *Sprawozdanie Komisji Nadzoru Audytowego za rok 2014*, Warszawa 2015, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=9ced5b6e-7f49-4cfe-bd65-b07391694c9d&groupId=764034, [dostęp: 20.10.2015], s. 12.

Przepisy stanowią, że jednostki zainteresowania publicznego, które muszą podlegać audytowi finansowemu to[25]:

- spółki notowane na giełdach Unii Europejskiej;
- banki;
- spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe;
- ubezpieczycieli;

[23] *Sprawozdanie Komisji Nadzoru Audytowego za rok 2014*, Warszawa 2015, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=9ced5b6e-7f49-4cfe-bd65-b07391694c9d&groupId=764034, [dostęp: 20.10.2015], s. 12.

[24] http://www.kibr.webserwer.pl/_doc/kkn/2015_wykaz_podmiotow_JZP_15-05-2015.pdf, [dostęp: 12.10.2014].

[25] Ustawa z dnia 7 maja 2009 *o biegłych rewidentach.*…, art. 1, pkt. 4.

- instytucje pieniądza elektronicznego;
- otwarte fundusze inwestycyjne i emerytalne;
- podmioty maklerskie.

Ponadto obowiązek badania sprawozdań mają wszystkie przedsiębiorstwa, które spełniają przynajmniej dwa z poniższych warunków[26]:

- przeciętne zatrudnienie w roku obrotowym na poziomie 50 osób lub więcej;
- suma bilansowa na dzień kończący rok obrotowy była nie niższa niż 2 mln EUR;
- przychody netto w roku obrotowym były nie niższe niż 5 mln EUR.

Szczególną pozycję na omawianym rynku zajmują podmioty świadczące usługi audytorskie należące do tzw. Wielkiej Czwórki[27]:

- Deloitte;
- KPMG;
- PwC (PricewaterhouseCoopers);
- EY (Ernst & Young).

W 2015 r. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta opublikował raport z badania rynku usług audytorskich w Polsce. Badanie przeprowadzono między innymi metodą ankietową. Odpowiedzi udzieliło ponad 300 podmiotów w tym: przedsiębiorstwa audytorskie, przedsiębiorstwa ustawowo podlegające badaniom sprawozdań finansowych, kancelarie prawne i banki. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań w latach 2008 - 2013 wartość usług audytorskich świadczonych spółkom giełdowym wynosiła od 39 do 59 mln PLN. Do 2011 r. na rynku notowano największe rozmiary wartości, natomiast w 2012 r. nastąpił znaczący spadek jego wartości[28]. Spadająca wartość rynku i wyniki badań bezpośrednich (ankietowych) pozwalają na wnioskowanie, iż od kilku lat panuje presja cenowa[29].

W tym samym badaniu skupiono się na ustaleniu czynników o kluczowym wpływie na wybór podmiotu, badającego sprawozdanie. Najwięcej, bo niemal 25% spółek bierze pod uwagę doświadczenie audytora w zakresie badań przeprowadzonych w danej branży. Niewiele mniej, bo 19% kieruje się renomą podmiotu audytorskiego, z reguły wynikające z miejsca w jednym z rankingów (np. ranking dziennika *Rzeczpospolita*). Niespełna 18% ankietowanych podmiotów wybierało podmiot do badania na podstawie własnego doświadczenia w audycie spółek notowanych na giełdzie[30].

Na uwagę zasługuje także fakt ogromnej dysproporcji między cenami audytu w różnych spółkach. W 2013 roku, przeciętny koszt badania sprawozdania spółek z WIG20 był trzy razy wyższy niż spółki z mWIG40 oraz niemal pięć razy wyższy niż spółki z sWIG80[31]. Najdroższe badania, czyli spółek należących do indeksu WIG20,

[26] Ustawa z dnia 29 września 1994 *o rachunkowości…*, art. 64, pkt 1.

[27] http://www.big4accountingfirms.org/the-top-accounting-firms-in-the-world/ [dostęp: 31.10.2015].

[28] *Wyniki badania krajowego rynku usług audytu finansowego, doradztwa i usług konsultingowych*, UOKiK, s. 4, https://uokik.gov.pl/download.php?plik=16372, [dostęp: 10.10.2015].

[29] Ibidem, s. 2-4.

[30] *Wyniki badania krajowego…*, s. 6.

[31] Ibidem, s. 5.

w latach 2011-2013 były realizowane wyłącznie przez podmioty należące do Wielkiej Czwórki[32].

Rynek usług audytorskich jest silnie skoncentrowany, dzięki czemu można go określić mianem oligopolu, zwłaszcza w zakresie badań sprawozdań spółek notowanych na giełdzie oraz szerzej, jednostek zainteresowania publicznego[33].

Rynek oligopolistyczny charakteryzuje się niewielką ilością uczestników po stronie podaży oraz wielością uczestników po stronie popytu. Odbiorcy usług mają zatem niewielkie udziały w rynku[34]. Na opisywanym rynku w rzeczywistości istnieje wiele przedsiębiorstw audytorskich, jednak kiedy weźmie się pod uwagę, jaka część przychodów trafia do przedsiębiorstw Wielkiej Czwórki, liczba ta traci na znaczeniu. Przykładowo, zgodnie z raportem UOKiK, w latach 2008-2013 około 75% przychodów podmiotów audytorskich z przeprowadzania badań sprawozdań finansowych, trafiało do przedsiębiorstw *Big Four*[35]. Jeszcze większa koncentracja panuje wśród przedsiębiorstw badających spółki WIG 20, w latach 2011-2013 były to tylko te cztery największe podmioty[36].

Opisane uwarunkowania, zarówno prawne, jak i rynkowe, sprawiają, że przedsiębiorstwa audytorskie w Polsce generują zachowania formalne i zinstytucjonalizowane. W związku ze zmianami przepisów i standardów, by przetrwać, muszą także wykazywać zachowania adaptacyjne.

Z uwagi głównie na otoczenie prawne, zachowania przedsiębiorstw audytorskich na polskim rynku mają przede wszystkim charakter formalny, czyli zgodny z panującymi w przedsiębiorstwie regulacjami, implikowanymi przepisami ogólnymi[37]. Jak wynika z przedstawionych uwarunkowań prawnych badanego rynku, podmioty uprawnione do badania sprawozdań finansowych prowadzą działalność silnie uregulowaną przepisami unijnymi i krajowymi oraz standardami postępowania, nad którymi czuwa Krajowa Izba Biegłych Rewidentów.

Podmioty na opisywanym rynku generują także zachowania zinstytucjonalizowane. Przyjmuje się, że instytucjonalizacja zachowań wynika ze sposobu zorganizowania podmiotu bądź z faktu, że jest on częścią pewnej nadrzędnej całości[38]. W przypadku przedsiębiorstw audytorskich wynikają one przede wszystkim z nadzoru KIBR i narzuconych standardów badania sprawozdań.

Instytucjonalizacji zachowań przedsiębiorstw audytorskich można dopatrywać się także w samym doborze pracowników. Pracownikami odpowiedzialnymi za badania sprawozdań mogą być wyłącznie osoby z uprawnieniami biegłego rewidenta.

---

[32] Ibidem, s. 7.

[33] Ibidem, s. 7-8.

[34] B. Klimczak, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001 ,s. 255.

[35] *Wyniki badania krajowego…*, s. 4.

[36] Ibidem, s. 7.

[37] B. Majecka, *op. cit.*, s. 124.

[38] Ibidem, s. 123.

Podmioty uprawnione do badania sprawozdań wykazują także zachowania adaptacyjne, chociaż w ograniczonym, ściśle regulowanym zakresie. Opisane w części dotyczącej uwarunkowań prawnych projektowane zmiany przepisów dotyczących pracy biegłych rewidentów czy wprowadzone przez KIBR *Międzynarodowe Standardy Badania* powodują, że przedsiębiorstwa muszą generować zachowania, które pozwolą im dostosować się do nowowprowadzanych przepisów.

Podsumowanie

Mimo że na polskim rynku przedsiębiorstw audytorskich funkcjonuje ponad półtora tysiąca podmiotów, to jest on silnie skoncentrowany, zwłaszcza w sferze badania sprawozdań spółek notowanych na giełdzie i innych jednostek zainteresowania publicznego. Około 70%-80% przychodów z tytułu badania wymienionych jednostek, trafia do przedsiębiorstw Wielkiej Czwórki.

Niezwykle istotną cechą opisywanego rynku jest także jego prawna regulacja. Mnogość aktów prawnych, jakim podlegają prace rewizyjne i szczegółowość zawartych w nich przepisów pozwala zaryzykować stwierdzenie, że przedsiębiorstwa o podobnej wielkości funkcjonują w zbliżony sposób. Różnice w funkcjonowaniu i, w konsekwencji, w generowanych zachowaniach wynikają raczej z zakresu działalności, co jest bezpośrednio implikowane wielkością podmiotu.

W artykule szczególną uwagę zwrócono na wprowadzone w 2014 r. w Unii Europejskiej przepisy mające za zadanie zapobiegać nierzetelnym badaniom, które wymienia się wśród przyczyn niedawnego kryzysu gospodarczego. Zmiany w polskich przepisach muszą zostać wprowadzone do czerwca 2016 r. − co niewątpliwie wpłynie na funkcjonowanie podmiotów audytorskich i ich zachowania rynkowe.

Bibliografia

1. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32014L0056.
2. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=OJ:L:2014:158:TOC.
3. http://www.big4accountingfirms.org/the-top-accounting-firms-in-the-world/.
4. http://www.infor.pl/klub-ksiegowego/zawody-ksiegowe/biegli-rewidenci/716199,Miedzynarodowe-Standardy-Badania-zwieksza-jakosc-audytu.html.
5. http://www.kibr.webserwer.pl/_doc/kkn/2015_wykaz_podmiotow_JZP_15-05-2015.pdf.
6. http//www.kibr.webserwer.pl/_doc/pliki/31_08_2015_stanowisko_do_MF.pdf.
7. https://kibr.org.pl/pl/izba_informacje.
8. https://kibr.org.pl/pl/ke.

9. https://legislacja.rcl.gov.pl/docs//1/12275450/12302364/12302365/dokument178029.pdf.
10. Klimczak B., *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
11. Kwasiborski A., *Nowe krajowe standardy rewizji finansowej*, 10.05.2015 https://rachunkowosc.com.pl/rewizja-finansowa/standardy-krajowe-i-miedzynarodowe/nowe_krajowe_standardy_rewizji_finansowej.html.
12. Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
13. *Sprawozdanie Komisji Nadzoru Audytowego za rok 2014*, Warszawa 2015, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=9ced5b6e-7f49-4cfe-bd65-b07391694c9d&groupId=764034.
14. Szegda Ł., Stachurska M., *Zakaz stosowania tzw. klauzuli „Big Four-only”*, 13.02.2014, http://www.codozasady.pl/zakaz-stosowania-tzw-klauzul-big-four-only/.
15. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 *o podatku dochodowym od osób prawnych*, Dz. U. 1992, nr 21, poz. 86.
16. Ustawa z dnia 15 września 2000 *Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037.
17. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 *o finansach publicznych*, Dz. U. 2009, nr 157, poz. 1240.
18. Ustawa z dnia 29 września 1994 *o rachunkowości*, Dz. U. 1994, nr 121, poz. 591.
19. Ustawa z dnia 7 maja 2009 *o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym*, Dz. U. 2009, nr 77, poz. 649.
20. *Wyniki badania krajowego rynku usług audytu finansowego, doradztwa i usług konsultingowych*, UOKiK, https://uokik.gov.pl/download.php?plik=16372.

THE BUSINESS CONDITIONS OF AUDIT ENTERPRISES IN POLAND

Abstract: Market audit entities in Poland in recent years significantly loses its value. Despite the large number of players, most of the revenue goes to the Big Four. Moreover, there are considerable disproportions in between the prices of audits performed in different companies. It was pointed out also on factors that are crucial in the selection of an auditor to audit the financial statements. This article aims to characterize the market for audit services in Poland and the legal conditions that determine the functioning of audit companies. Particular emphasis has been placed on the EU regulations of 2014, which impose on Polish legislators obligation to adjust polish (national) legislation to June 2016 year.

MICHAŁ SUCHANEK

EFEKTYWNOŚĆ WYMUSZONYCH ZACHOWAŃ KOMERCJALIZACYJNYCH W POLSKIM SEKTORZE OCHRONY ZDROWIA

Streszczenie: W roku 2012 zmieniła się w Polsce Ustawa o podmiotach prowadzących działalność leczniczą. Według nowego brzemienia przepisu, podmioty prowadzące działalność leczniczą, które są finansowane ze środków publicznych zmuszone są do utrzymywania dodatniego wyniku finansowego. W przypadku wystąpienia straty, organ właścicielski musi podmiot zlikwidować, pokryć jego straty z własnego budżetu bądź przeprowadzić w nim procedurę komercjalizacji. Taka nowelizacja ustawy spowodowała falę de facto wymuszonych zachowań komercjalizacyjnych w sektorze polskiego szpitalnictwa. W artykule podjęta została problematyka badania efektywności tak rozumianych procesów wymuszonych. Wykorzystano metodę analizy źródeł prawnych, doboru losowego próby oraz metody wnioskowania statystycznego, ze szczególnym uwzględnieniem testu t-studenta w wersji Cochrane'a-Coxa.

Wstęp

Ochrona zdrowia jest sektorem o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej zarówno ze względu na jego podstawowe charakterystyki społeczno-gospodarcze, jak i ze względu na rolę, jaką pełni wobec obywateli. W ochronie zdrowia w Polsce zatrudnionych jest 2% aktywnych zawodowo obywateli kraju, natomiast wydatki wiążą niemal 7% środków budżetowych[1]. Jednocześnie, funkcjonowanie sektora jest ściśle wpisane w koncepcję zrównoważonego rozwoju, która stanowi nadrzędną dewizę współczesnego programowania wzrostu gospodarczego. Zdrowie postrzegane jest jako kluczowy czynnik zrównoważonego rozwoju w pierwszej zasadzie Deklaracji z Rio, która głosi, iż: „Istoty ludzkie stoją w centrum zainteresowania problemów zrównoważonego

[1] K. Marcinów, D. Olejniczak, *Opinie i oczekiwana pacjentów względem systemu opieki zdrowotnej*, „Medycyna Rodzinna" 2011, Vol. 4, s. 99-104.

rozwoju. Mają prawo do zdrowego i produktywnego życia w harmonii z naturą”[2]. To, w jakim stopniu społeczeństwa skorzystają z wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w dużym stopniu zależy od poziomu zdrowia publicznego, albowiem zdrowie jest wynikiem oddziaływania czynników ekonomicznych, społecznych, politycznych i środowiskowych, a także poziomu rozwoju usług ochrony zdrowia. Jeśliby zatem ścieżka rozwoju nie uwzględniała konieczności wpływu na trwałe polepszanie poziomu zdrowia publicznego, nie mogłaby ona zostać nazwana ścieżką zrównoważonego rozwoju. Pozwala to na umieszczenie zdrowia w centrum idei zrównoważonego rozwoju[3].

Ze względu na swoją szczególną rolę, podmioty prowadzące działalność w sektorze ochrony zdrowia podlegają nieustannej ocenie o podwójnym charakterze. Podmioty są, z jednej strony, weryfikowane od strony ich ekonomiki, szczególnie w aspektach zasadności ponoszonych nakładów, sprawności działania i potencjalnej rentowności. Z drugiej strony, bieżąco odbierane i oceniane przez interesariuszy sektora są zachowania podmiotów prowadzących działalność leczniczą[4].

Warto zauważyć, że instytucje odpowiedzialne za ocenę funkcjonowania przedmiotowych organizacji jednocześnie oddziałują na nie bezpośrednio i pośrednio poprzez tworzenie uwarunkowań prawnych i ekonomicznych na generowanie przez organizacje określonych zachowań. W konsekwencji, znacząca część zachowań ma charakter centralistyczny, mimo że nie jest wprost wymuszona[5].

Jednym z procesów, który miał służyć poprawie generowanych zachowań było przeprowadzenie komercjalizacji podmiotów, co miało skutkować wyższą efektywnością ekonomiczną i sprawnością działania, przy jednoczesnym utrzymaniu kontroli przez sektor publiczny. Celem artykułu jest wykazanie, że komercjalizacje szpitali, które przeprowadzono w latach 2012-2013 miały charakter zachowań wymuszonych, a przez to cechowały się relatywnie niskim stopniem efektywności. W artykule wykorzystano metody wnioskowania statystycznego, ze szczególnym uwzględnieniem testu t-studenta dla prób zależnych.

[2] *Rio Declaration on Environment and Development*, The UN Conference on Environment and Development, Rio De Janeiro 1992.

[3] M. Suchanek, *Efektywność podmiotów ochrony zdrowia w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój gospodarki* pod red. H. Klimek i T. Nowosielskiego, PTE, Oddział w Gdańsku, Gdańsk 2013, s. 91-94.

[4] A. Ellward, *Anonimowy Test Kompetencji kadry zarządzającej polskich szpitali*, Edumetriq, Sopot 2015, s. 3-4.

[5] L. Buliński, *Polityczne uwarunkowania zmian w ochronie zdrowia*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 11-14.

Komercjalizacje podmiotów ochrony zdrowia jako zachowania wymuszone

Podmioty prowadzące działalność w sektorze ochrony zdrowia, ze względu na wysoką odpowiedzialność związaną ze spoczywającymi na nich zadaniami ujawniają swoją aktywność w sposób ściśle formalny, co związane jest ze stopniem niezależności podmiotów. Organizacje te są w dużej mierze uzależnione od napływających z centrum regulacji dotyczących sposobu i zakresu realizacji oraz finansowania świadczeń. Jednoczesna, trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa wielu podmiotów skutkuje wymuszonym charakterem dużej części generowanych zachowań[6], w tym przeprowadzanych komercjalizacji.

W przypadku podmiotów sektora ochrony zdrowia komercjalizacja nabiera węższego rozumienia, zdefiniowanego ustawą o działalności leczniczej i polega jedynie na przekształceniu podmiotu publicznego w spółkę, bez zmiany jej struktury właścicielskiej[7]. W odróżnieniu od prywatyzacji, komercjalizacja nie oznacza zmiany właściciela poddawanego przekształceniu podmiotu, a jedynie zmianę formy organizacyjno-prawnej działalności z przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa[8]. Regulacje ustawy o działalności leczniczej dopuszczają przekształcenie stacjonarnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej wyłącznie w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością albo w spółkę akcyjną[9].

Powstała wskutek komercjalizacji spółka kapitałowa pozostaje na początkowym etapie działalności jednoosobową spółką podmiotu publicznego, przy czym jest to z reguły jednostka samorządu terytorialnego (w przypadku szpitali samorządowych), uczelnia medyczna (w przypadku szpitali klinicznych) lub Skarb Państwa. Co do zasady, komercjalizacja w takim przypadku ma charakter nieprywatyzacyjny i podmiot publiczny utrzymuje pełną kontrolę nad powstałą podmiotową strukturą[10].

Regulacje ustawy o działalności leczniczej nie stanowią wprost, że skomercjalizowany podmiot staje się zawsze przedsiębiorstwem, niemniej jednak zawarte w niej przepisy składają się na taki wniosek. Jest to fundamentalna zmiana i wpływa na system funkcjonowania podmiotu. W pierwszej kolejności oznacza to wprowadzenie do systemów ekonomiczno-finansowych zasad rachunku ekonomicznego. Stają one w obliczu

---

[6] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 121-124.

[7] P. Horosz, *Komercjalizacja szpitali i jej skutki w świetle przepisów polskiego prawa gospodarczego*, A Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 26.

[8] D. Szafrański, *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych*, [w:] *Prawo gospodarcze. Zagadnienia administracyjnoprawne*, pod red. M. Wierzbowskiego i M, Wyrzykowskiego, A Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2003, s. 230-231.

[9] M. Dercz, T. Rek, *Ustawa o zakładach opieki zdrowotnej. Komentarz*, A Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 28.

[10] Z. Kubot, *Rodzaje komercjalizacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej*, „Prawo i Medycyna" 2009, Vol. 1, s. 10.

faktu, że w przypadku nieefektywnego gospodarowania, ostatecznie może zostać w stosunku do nich wszczęte postępowanie upadłościowe[11]. Niemniej jednak, kodeks spółek handlowych dopuszcza powołanie spółki z o.o. i spółki akcyjnej w każdym prawnie dopuszczalnym celu, również w celu prowadzenia działalności leczniczej w formule *non-profit*.

Ustawa o działalności leczniczej umożliwiając komercjalizację placówek ochrony zdrowia, jednocześnie tworzy mechanizmy mające pobudzić, a *de facto* zmusić organy administracji samorządowej oraz uczelnie medyczne do podejmowania decyzji o przekształceniu podmiotu leczniczego w spółkę kapitałową prowadzącą taką działalność. Podstawowym bodźcem do uruchomienia mechanizmu przekształceń jest osiągnięcie przez podmiot ujemnego wyniku finansowego. Zakłady Opieki Zdrowotnej w pierwszej kolejności same pokrywają swoje zobowiązania, jednak gdy nie są w stanie tego uczynić, ich podmiot tworzący ma do wyboru trzy możliwości[12]:

- pokryć ujemny wynik finansowy podmiotu ochrony zdrowia za rok obrotowy z własnych środków, w okresie trzech miesięcy od upływu terminu zatwierdzenia sprawozdania finansowego podmiotu,
- zlikwidować podmiot ochrony zdrowia,
- dokonać zmiany formy organizacyjno-prawnej podmiotu poprzez przekształcenie go w spółkę kapitałową, tj. przeprowadzić komercjalizację.

Część samorządów i uczelni decyduje się na rokroczne pokrywanie strat finansowych szpitali, jednak praktyka wskazuje, że po zatwierdzeniu sprawozdań finansowych za rok 2012 (pierwszych sprawozdań po wejściu w życie ustawy), w dużej części przypadków organy założycielskie zdecydowały się na uruchomienie procedury komercjalizacji, ze względu na nadmierne obciążenie budżetowe, jakim byłoby pokrycie straty szpitala w okresie trzech miesięcy od zatwierdzenia sprawozdania[13]. Co więcej, podmiot decydujący się na komercjalizację szpitala w terminie określonym ustawą może liczyć na umorzenie zobowiązań publicznoprawnych szpitala i ubiegać się o dotację celową na spłatę zobowiązań prywatnoprawnych i ich odsetek oraz pokrycie kosztów komercjalizacji. Możliwe jest przy tym kumulowanie obu sposobów oddłużenia podmiotu.

Konstrukcja ustawowa, w której podmioty prowadzące działalność leczniczą, wykazały deficytowość muszą dokonać wyboru spośród trzech możliwości, z których dwie są niemożliwe do przyjęcia z powodów finansowych bądź społecznych, skutkuje faktycznym wymuszeniem na właścicielach decyzji o komercjalizacjach. Decyzja ta jest dodatkowo premiowana korzyściami ekonomicznymi. Niemniej jednak celowe staje się rozważenie, czy działania komercjalizacyjne, które mają charakter zachowań wymuszonych rzeczywiście skutkują poprawą efektywności i sprawności funkcjonowania podmiotów prowadzących działalność leczniczą.

[11] P. Horosz, *op. cit.*, s. 27.

[12] Ibidem, s. 45.

[13] *Sytuacja finansowa szpitali w Polsce*, Raport wykonany przez PMR, Magellan S.A., Warszawa 2014, s. 8-15.

Materiał i metoda badawcza

W 2015 r. Polsce funkcjonuje 897 szpitali, spośród których 169 szpitali przeszło procedurę komercjalizacji do końca 2013 r.[14] Spośród pełnej populacji skomercjalizowanych szpitali do badania dokonano doboru losowego próby składającej się z ośmiu obserwacji. Wykorzystano procedurę losowania ze zwracaniem, w celu zapewnienia jednakowego prawdopodobieństwa doboru do próby z pomocą generatora liczb pseudolosowych. Tym samym, została zapewniona możliwość wnioskowania statystycznego na mocy centralnego twierdzenia granicznego[15].

Zbadano sprawozdania finansowe pobranych do próby podmiotów i dokonano pobrania trzech klas wyników[16]:

- wyniku finansowego netto, jako najbardziej zagregowanego miernika skuteczności funkcjonowania podmiotu;
- miernika obrotowości aktywów (liczonego według formuły przychody ze sprzedaży/aktywa ogółem) jako zagregowanego miernika sprawności funkcjonowania podmiotu;
- miernika poziomu kosztów (liczonego według formuły całkowity koszt własny/przychody ze sprzedaży) jako zagregowanego miernika efektywności funkcjonowania podmiotu.

Wyniki pobrano dla dwóch momentów:

- 31.12.2012 – koniec ostatniego okresu sprawozdawczego przed procedurą komercjalizacji;
- 31.12.2014 – koniec pierwszego pełnego okresu sprawozdawczego po przeprowadzeniu procedury komercjalizacji.

Wyniki pobrane dla próby obserwacji sprowadzono do postaci tabelarycznej (tabela 1).

Tab. 1. Ustalone mierniki pobrane dla próby skomercjalizowanych szpitali

Lp.	**Wynik finansowy netto**		**Miernik obrotowości aktywów**		**Miernik poziomu kosztów**	
	31.12.2014	31.12.2012	31.12.2014	31.12.2012	31.12.2014	31.12.2012
1.	-10 303 868,17	-6 463 595,54	1,07	1,05	1,05	1,04
2.	-471 148,82	-376 200,62	2,24	2,26	1,06	1,01
3.	-25 594,30	-20 049,90	1,26	1,21	1,10	1,04
4.	-4 960 385,47	-3 866 058,06	0,61	0,55	1,12	1,10
5.	931 278,50	530 370,85	0,54	3,39	0,93	0,92

[14] *Rejestr podmiotów wykonujących działalność leczniczą*, https://rpwdl.csioz.gov.pl, [dostęp: 07.10.2015].

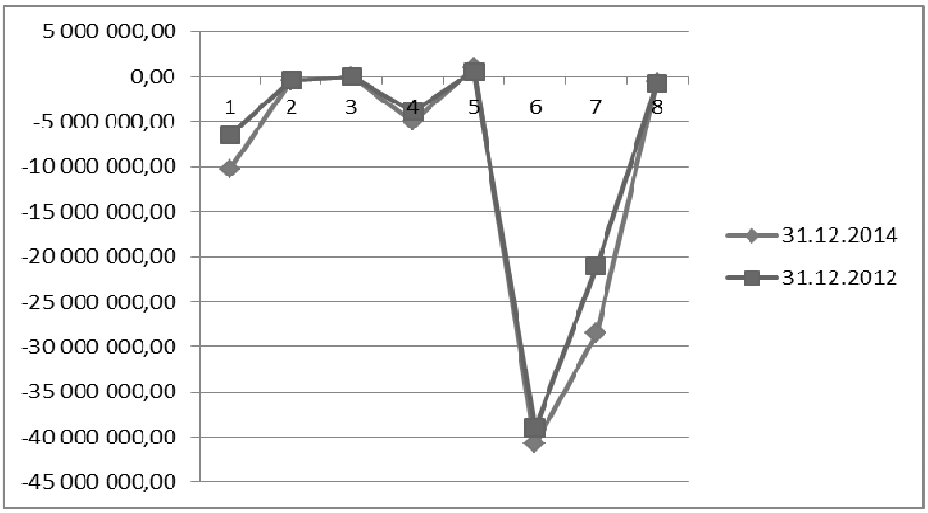
[15] A. Balicki, W. Makać, *Metody wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 10-11.

[16] J. Hartenberger-Liszek, *Problemy poznawcze diagnozowania ekonomicznego przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 102-120.

6.	-40 799 715,92	-38 957 505,33	0,43	0,45	1,07	1,03
7.	-28 519 802,30	-21 083 887,26	1,03	1,01	1,12	1,09
8.	-609 807,60	-743 857,22	1,63	1,78	1,12	1,26

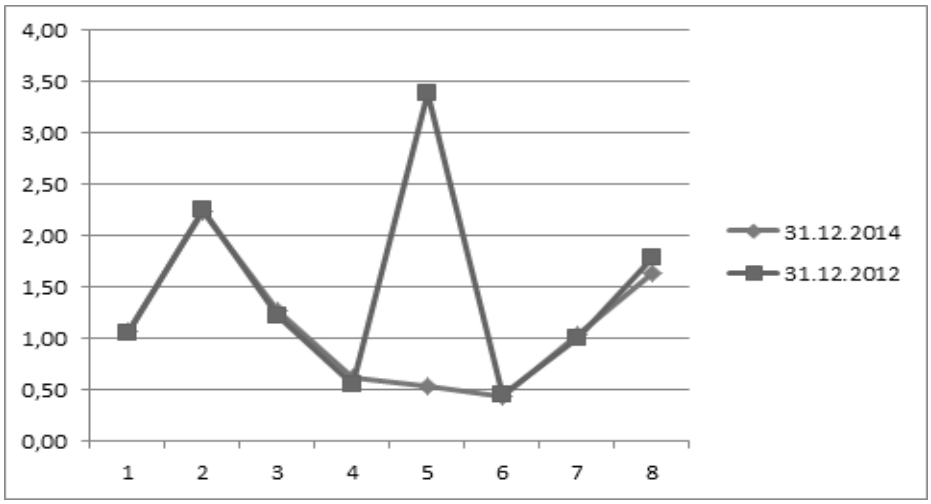
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych podmiotów.

Ponadto, dla zagregowanych danych finansowych stworzono wykresy wybranych parametrów w formie wieloboków liczebności (rysunek 1, rysunek 2, rysunek 3).



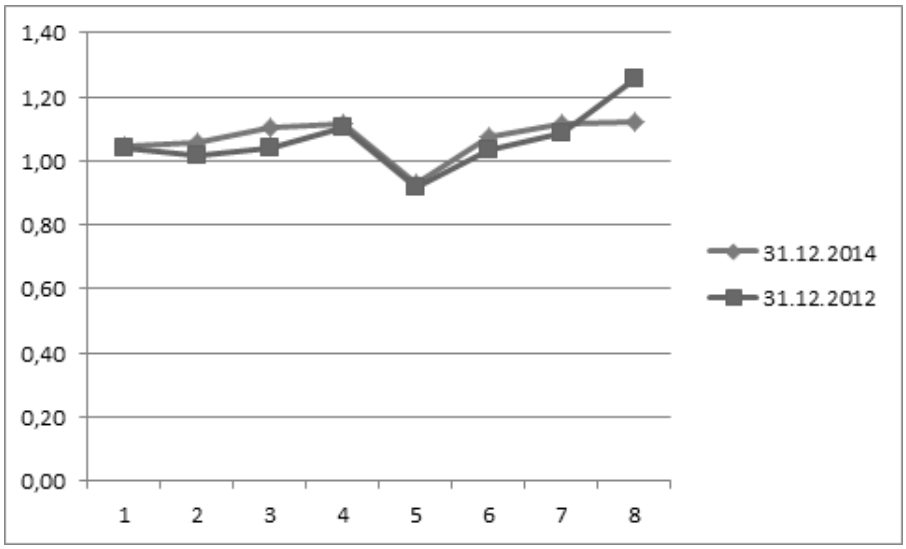
Rys. 1. Wynik finansowy netto podmiotów w dwóch badanych okresach

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Miernik obrotowości aktywów podmiotów w dwóch badanych okresach

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Miernik poziomu kosztów podmiotów w badanym okresie
Źródło: opracowanie własne.

Ujęcie graficzne pozwala na zaobserwowanie relatywnie niewielkich zmian skuteczności, sprawności i efektywności podmiotów w badanym okresie, niemniej jednak formalną procedurę wnioskowania statystycznego przeprowadzić należy z wykorzystaniem adekwatnego testu t-studenta.

Testy t-studenta mają charakter testów parametrycznych, które służą do porównania ze sobą wyników dwóch grup. Istnieją trzy rodzaje testów[17]:

- test dla dwóch prób zależnych,
- test dla dwóch prób niezależnych,
- test dla jednej próby.

W badaniu wykorzystano test t-studenta dla prób zależnych. Model wzorcowy tego testu zakłada, że istnieje populacja obserwacji połączonych w pary (utworzonych poprzez dopasowanie albo poprzez powtórzenie pomiaru) oraz że ta próba jest losowo wybrana z populacji. W modelu tym przyjmuje się również, że znana jest wartość współczynnika korelacji *rho* między parami obserwacji w populacji. Błąd standardowy różnicy między średnimi zależnymi uwzględnia korelację, za którą jest odpowiedzialny związek między próbami i wynosi:

$$\sigma_{\bar{X}-\bar{Y}} = \sqrt{\sigma_{\bar{X}}^2 + \sigma_{\bar{Y}}^2 - 2\rho_{XY}\sigma_{\bar{X}}\sigma_{\bar{Y}}}$$

[17] A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 344-345.

Przy nieznanych wartościach parametrów w populacji, co ma miejsce w przypadku przedmiotowego badania, estymuje się błąd standardowy różnicy między dwiema średnimi zależnymi z wykorzystaniem wzoru:

$$s_{\overline{X}-\overline{Y}} = \sqrt{s_{\overline{X}}^2 + s_{\overline{Y}}^2 - 2rs_{\overline{X}}s_{\overline{Y}}}$$

Warto przy tym zauważyć, że oszacowanie błędu standardowego dla prób zależnych przyjmuje różne wartości dla różnych prób, stąd też różnice między dwiema średnimi transponuje się do wartości t, a nie wartości znormalizowanej z. W konsekwencji statystyka testująca zbieżna jest do rozkładu t-studenta, a nie do rozkładu normalnego. Ostateczny wzór na obliczenie wartości t dla testu o różnicy między dwiema średnimi zależnymi jest następujący:

$$t = \frac{\overline{X} - \overline{Y} - (\mu_X - \mu_Y)_{hip}}{\sqrt{s_{\overline{X}}^2 + s_{\overline{Y}}^2 - 2rs_{\overline{X}}s_{\overline{Y}}}}$$

Po obliczeniu wartości t ocenia się jej wartość przy liczbie stopni swobody:

$df = n - 1$

Wynika to z faktu, że wynik zarejestrowany dla pierwszego podmiotu badanego przed zdarzeniem jest ściśle związany z wynikiem zarejestrowanym dla tego samego podmiotu po zdarzeniu. Jeśli zatem wynik jednego podmiotu jest określony, to wynik tego podmiotu po zaistnieniu zjawiska nie może zmieniać się w sposób dowolny. Dla n badanych par wyników skutkuje to istnieniem n-1 stopni swobody[18]

Wyniki badań

Trzykrotnie przeprowadzono procedurę testowania budując sprawdzian testowy z wykorzystaniem statystyki t-studenta dla prób zależnych i konfrontując jego wartość z wartościami krytycznymi zbieżnego rozkładu, co służyć miało weryfikacji hipotez zerowych o statystycznie nieistotnych różnicach między odpowiednimi parametrami w badanych okresach.

Dla wyników finansowych netto weryfikowano hipotezę zerową postaci H0: Skuteczność gospodarowania mierzona wynikami finansowymi netto statystycznie nieistot-

[18] B. M. King, E. W. Minium, *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 401-402.

nie zmieniła się w badanych okresach. Obliczono statystykę testową postaci zaprezentowanej w tabeli 2.

Tab. 2. Test t-studenta dla wyniku finansowego

	Zmienna 1	**Zmienna 2**
Średnia	-10594880,51	-8872597,885
Wariancja	2,44603E+14	1,98591E+14
Obserwacje	8	8
Korelacja Pearsona	0,988875804	
Różnica średnich wg hipotezy	0	
Df	7	
t Stat	-1,803153097	
P(T<=t) jednostronny	0,057177731	
Test T jednostronny	1,894578604	
P(T<=t) dwustronny	0,114355462	
Test t dwustronny	2,364624251	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie skumulowanej wartości dwustronnego prawdopodobieństwa na poziomie 0,11 uprawnione jest wnioskowanie, iż nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o statystycznie nieistotnej różnicy między wynikami finansowymi badanych podmiotów przed i po przeprowadzeniu procedury komercjalizacji.

Dla mierników obrotowości aktywów weryfikowano hipotezę zerową postaci H0: Sprawność gospodarowania mierzona miernikami obrotowości aktywów statystycznie nieistotnie zmieniła się w badanych okresach. Obliczono statystykę testową postaci zaprezentowanej w tabeli 3.

Tab. 3. Test t-studenta dla mierników obrotowości

	Zmienna 1	**Zmienna 2**
Średnia	1,101775653	1,461382693
Wariancja	0,373136854	0,965113104
Obserwacje	8	8
Korelacja Pearsona	0,267409957	
Różnica średnich wg hipotezy	0	
Df	7	
t Stat	-1,008434324	
P(T<=t) jednostronny	0,173412937	
Test T jednostronny	1,894578604	
P(T<=t) dwustronny	0,346825874	
Test t dwustronny	2,364624251	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie skumulowanej wartości dwustronnego prawdopodobieństwa na poziomie 0,34 uprawnione jest wnioskowanie, iż nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o statystycznie nieistotnej różnicy między miernikami obrotowości badanych podmiotów przed i po przeprowadzeniu procedury komercjalizacji.

Dla mierników poziomu kosztów weryfikowano hipotezę zerową postaci H0: Efektywność gospodarowania mierzona miernikami obrotowości aktywów statystycznie nieistotnie zmieniła się w badanych okresach. Obliczono statystykę testową postaci zaprezentowanej w tabeli 4.

Tab. 4. Test t-studenta dla mierników poziomu kosztów

	Zmienna 1	*Zmienna 2*
Średnia	1,069921521	1,062720149
Wariancja	0,004083671	0,00929517
Obserwacje	8	8
Korelacja Pearsona	0,784886221	
Różnica średnich wg hipotezy	0	
Df	7	
t Stat	0,334522189	
P(T<=t) jednostronny	0,373892614	
Test T jednostronny	1,894578604	
P(T<=t) dwustronny	0,747785228	
Test t dwustronny	2,364624251	

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie skumulowanej wartości dwustronnego prawdopodobieństwa na poziomie 0,74 uprawnione jest wnioskowanie, iż nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o statystycznie nieistotnej różnicy między miernikami poziomu kosztów badanych podmiotów przed i po przeprowadzeniu procedury komercjalizacji.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, iż przeprowadzone w polskich podmiotach prowadzących działalność leczniczą procedury komercjalizacji nie przyniosły zakładanych rezultatów. Co do zasady, przyjmuje się, iż procedura komercjalizacji powinna skutkować transformacją regulatorów podmiotów do postaci rynkowej, a tym samym zwiększyć efektywność, skuteczność i sprawność funkcjonowania. Niemniej jednak, ze względu na specyficzny zapis ustawowy dotyczący możliwości pokrywania ujemnego wyniku finansowego, zachowania komercjalizacyjne polskich podmiotów prowadzących działalność leczniczą nie miały charakteru samodzielnego i będącego wyrazem dojrzałości regulacyjnej, a jedynie wymuszony i będący rezultatem bodźców płynących z centrum. Ogólna efektywność tak rozumianych zachowań okazała

się wyjątkowo niska, co potwierdzone jest faktem, że sprawność, skuteczność i efektywność gospodarowania w badanych podmiotach nie zmieniła się w sposób statystycznie istotny po przeprowadzeniu procedur komercjalizacji. W tym kontekście, celowe jest prowadzenie dalszych badań, które pozwoliłyby zweryfikować efektywność zachowań wymuszonych nie tylko w specyficznym sektorze ochrony zdrowia, ale także w całej gospodarce narodowej.

Bibliografia

1. Aczel A. D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Balicki A., Makać W., *Metody wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
3. Buliński L., *Polityczne uwarunkowania zmian w ochronie zdrowia*, CeDeWu, Warszawa 2009.
4. Dercz M., Rek T., *Ustawa o zakładach opieki zdrowotnej. Komentarz,* A Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
5. Ellward A., *Anonimowy Test Kompetencji kadry zarządzającej polskich szpitali,* Edumetriq, Sopot 2015.
6. Hartenberger-Liszek J., *Problemy poznawcze diagnozowania ekonomicznego przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014.
7. Horosz P., *Komercjalizacja szpitali i jej skutki w świetle przepisów polskiego prawa gospodarczego,* A Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
8. King B. M., Minium E. W., *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
9. Kubot Z., *Rodzaje komercjalizacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej,* „Prawo i Medycyna" 2009, Vol. 1.
10. Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
11. Marcinów K., Olejniczak D., *Opinie i oczekiwana pacjentów względem systemu opieki zdrowotnej,* „Medycyna Rodzinna" 2011, Vol. 4.
12. Rejestr podmiotów wykonujących działalność leczniczą, https://rpwdl.csioz.gov.pl.
13. *Rio Declaration on Environment and Development*, The UN Conference on Environment and Development, Rio De Janeiro 1992.
14. Suchanek M., *Efektywność podmiotów ochrony zdrowia w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju,* [w:] *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój gospodarki* pod red. H. Klimek, T. Nowosielskiego, PTE, Oddział w Gdańsku, Gdańsk 2013.
15. *Sytuacja finansowa szpitali w Polsce,* Raport wykonany przez PMR, Magellan S.A., Warszawa 2014.

16. Szafrański D., *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych,* [w:] *Prawo gospodarcze. Zagadnienia administracyjnoprawne,* pod red. M. Wierzbowskiego i M, Wyrzykowskiego, A Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2003.

EFFECTIVENESS OF FORCED COMMERCIALISATION BEHAVIOUR IN POLISH HEALTH SECTOR

Abstract: In 2012 there has been a change regarding the Law of healthcare enterprises in Poland. According to the new law, enterprises which perform any healthcare activity (mostly hospitals) and are financed publicly have to generate positive financial results. Should a loss occur, the owner of the enterprise has to liquidate the enterprise, cover its losses from his budget or commercialise the enterprise. This amendment has result in a wave of forced commercialisations in the polish hospital sector. The article is focused on the research on the efficiency of such forced processes. An analysis of law has been performed, followed by a random selection and a use of statistical methods, including the t-student test (Cochrane-Cox version).

JOANNA BEDNARZ

"PROZDROWOTNY" KIERUNEK DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO NA PRZYKŁADZIE ŻYWNOŚCI FUNKCJONALNEJ

Streszczenie: W związku ze wzrostem świadomości żywieniowej konsumentów indywidualnych oraz dochodów gospodarstw domowych, rośnie zainteresowanie wyrobami, które są produkowane z wykorzystaniem innych metod niż konwencjonalne. Konsumenci coraz bardziej są wyczuleni na informacje, że produkt nie zawiera cukru, sztucznych środków konserwujących, zagęszczających i barwiących lub alergenów. Zainteresowanie żywnością funkcjonalną jest związane z wykorzystaniem do jej produkcji składników, które sprzyjają zachowaniu zdrowia i pomagają w utrzymaniu dobrej kondycji fizycznej. Celem artykułu jest próba ukazania, że „prozdrowotne" podejście do wyrobów żywnościowych wpisało się już na stałe w kierunek działań przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Przykładem są decyzje podejmowane przez krajowych i międzynarodowych producentów wyrobów spożywczych dotyczące sukcesywnego projektowania, wdrażania i poszerzania oferty żywności tego typu. Świadczy o tym również rozwój żywności funkcjonalnej, której istotę, podział i liczne przykłady omówiono w opracowaniu.

Wstęp

W związku ze wzrostem świadomości żywieniowej konsumentów indywidualnych i dochodów gospodarstw domowych, rośnie zainteresowanie wyrobami, które są produkowane z wykorzystaniem innych metod niż konwencjonalne. Dotyczy to m.in. produktów funkcjonalnych, ekologicznych, regionalnych i tradycyjnych. W procesie kształtowania świadomości kupujących istotną rolę odgrywa informacja i edukacja konsumencka, a także sposób postrzegania produktów. Kształtuje to nastawienie emocjonalne i w konsekwencji wpływa na rzeczywiste lub deklarowane zachowania nabywców[1]. Według A. Graczyka i K. Mazurek-Łopacińskiej rozwój rynków tego typu żywności

[1] M. Miśniakiewicz, J. Ptasińska, *Przeobrażenia na rynku żywności ekologicznej w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 834, Kraków 2009, s. 144.

w Europie jest pobudzany przez wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju UE, której realizacja zależy m.in. od czynników kulturowych[2]. Sprzyja temu również fakt, że duże detaliczne sieci handlowe odpowiedziały już na zapotrzebowanie konsumentów wprowadzając funkcjonalne, ekologiczne i regionalne produkty żywnościowe do swoich sklepów.

Bez wątpienia konsumenci coraz bardziej są wrażliwi na informacje, że np. produkt nie zawiera cukru, sztucznych środków konserwujących, zagęszczających i barwiących, izomerów trans lub alergizujących składników jak laktoza, gluten czy orzechy. Poszukują oni żywności wzbogaconej w witaminy, składniki mineralne, błonnik oraz składniki biologiczne aktywne[3], zawierającej składniki dietetyczne lub prozdrowotne (np. kwasy tłuszczowe omega-3 i 6, sterole roślinne w margarynach wspomagające w walce z utrzymaniem odpowiedniego poziomu cholesterolu, czy też magnez i probiotyki w produktach mlecznych). Są wrażliwi na pozyskiwanie informacji, że wyrób jest wyprodukowany tylko z naturalnych surowców, jest bio, eko (co wskazuje na ekologiczne pochodzenie produktu) czy *light* (o obniżonej wartości kalorycznej).

Zainteresowanie żywnością funkcjonalną jest związane z wykorzystaniem do jej produkcji składników, które sprzyjają zachowaniu zdrowia i pomagają w utrzymaniu dobrej kondycji fizycznej. Nie jest to problem nowy. Od lat znane jest przecież korzystne działanie np. naparów z mięty i herbaty pieprzowej na funkcjonowanie układu pokarmowego, soku z żurawiny stosowanego w chorobach układu moczowego, czy soku z kiszonych ogórków i kapusty, które są m.in. naturalnym źródłem witaminy C, a także regulują mikroflorę jelitową. Nie można również zapomnieć o zaletach wielu przypraw, np. czosnku, imbiru, cząbru czy bazylii.

Celem artykułu jest próba ukazania, że „prozdrowotne" podejście do wyrobów żywnościowych wpisało się na stałe w kierunki działań przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Przykładem są decyzje podejmowane przez krajowych i międzynarodowych producentów wyrobów spożywczych dotyczące sukcesywnego projektowania, wdrażania i poszerzania oferty żywności tego typu. Świadczy o tym również rozwój żywności funkcjonalnej, której istotę, podział i liczne przykłady omówiono w opracowaniu.

---

[2] *Badanie rozwoju rynków produktów rolnictwa ekologicznego i żywności ekologicznej w Polsce,* pod red. A. Graczyk i K. Mazurek-Łopacińskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, cyt. za: P. Bryła, *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych – wyniki badania wśród polskich przetwórców*, „Rocznik Ochrona Środowiska" 2013, nr 15, s. 2899-2900.

[3] J. Michalczyk, *Wpływ globalizacji na rozwój polskiego przemysłu spożywczego*, [w:] *Wyzwania gospodarki globalnej. Challenges of the Global Economy*, pod red. U. Mrzygłód, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 866.

Kierunki rozwoju żywności i działalności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Branża spożywcza należy do tych obszarów gospodarki, które wymagają nieustannego śledzenia potrzeb i oczekiwań nabywców oraz systematycznego wprowadzania innowacji produktowych. Obserwując aktywność wielu producentów można zauważyć, że wdrażają oni zarówno modyfikacje pozorne (np. więcej owoców w produkcie, nowe smaki, lifting opakowania), jak i prawdziwe innowacje związane ze zmianą składu surowcowego, receptury, procesu wytwarzania, wpływu produktu na organizm człowieka. Aby modyfikacje te były postrzegane przez nabywców jako potrzebne i w konsekwencji mogły odnieść sukces rynkowy, producenci muszą doskonale poznać swoich klientów i dopasować produkty do ich potrzeb. W tym celu niezbędne jest przeprowadzenie szczegółowej i przemyślanej segmentacji oraz systematyczne jej weryfikowanie.

Producenci, wyodrębniając segmenty nabywców, biorą pod uwagę następujące kryteria: demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, problemy zdrowotne), psychograficzne (styl życia, osobowość, aktywność, zainteresowania, grupa odniesienia, faza cyklu życia rodziny), ekonomiczne (zawód, poziom dochodów gospodarstwa domowego), behawioralne (wzorce zakupowe, częstotliwość konsumpcji, skłonność do lojalności) i geograficzne (miejsce zamieszkania, zwyczaje i tradycje regionalne, klimat). Ze względu na specyfikę opracowania, w dalszej jego części uwaga zostanie skoncentrowana na charakterystyce wybranych segmentów nabywców.

Istotnymi kryteriami podziału konsumentów są czynniki demograficzne i ekonomiczne. Osoby pracujące, które mają wyższe dochody i niewiele czasu na przyrządzanie posiłków, korzystają często z półproduktów lub dań gotowych. Osoby starsze z reguły przygotowują jedzenie w domu i oczekują, że spożywane produkty pozwolą im zachować dobre samopoczucie, zdrowie i sprawność fizyczną. Pomimo niżu demograficznego, dynamicznie rozwija się także rynek produktów żywnościowych dla dzieci. Do ich zakupu rodziców skłania zwłaszcza wygoda i oszczędność czasu na przygotowanie posiłków, bogaty asortyment wyrobów pozwalający na zbilansowanie i urozmaicenie diety, wysoka jakość i wartość odżywcza dająca poczucie zaufania oraz bezpieczeństwa o zdrowie i rozwój dzieci.

Pod względem czynników psychograficznych społeczeństwo można podzielić na dwie grupy: młodych, zamożnych i aktywnych konsumentów, którzy są otwarci na obce wzorce kulturowe oraz mniej zamożnych i tradycjonalistów, którzy hołdować będą raczej konwencjonalnym wzorcom konsumpcji opartym na krajowych produktach. Kolejną, znaczącą grupą konsumentów są osoby, które niezależnie od wieku i aktywności, dbają o rozwój fizyczny i umysłowy, są zainteresowane zachowaniem szczupłej sylwetki, budowaniem odporności, borykają się z nietolerancją pewnych składników pokarmowych (np. glutenu, konserwantów, barwników, przeciwutleniaczy itp.) oraz chcą zapobiegać i walczyć z chorobami dietozależnymi, np. chorobami serca, cukrzycą. Do tej grupy zaliczyć można również sportowców, kobiety w ciąży i karmiące, a także dzieci i młodzież.

Uwzględniając tę skróconą charakterystykę nabywców produktów spożywczych, można podjąć próbę nakreślenia głównych trendów w postrzeganiu i nabywaniu żywności:

- niezmienne korzystanie z tzw. żywności konwencjonalnej, powszechnie dostępnej w sklepach, produkowanej w skali masowej z użyciem środków chemicznych;
- wraz z rozwojem cywilizacji, preferowane zwłaszcza przez młodych i aktywnych nabywców tzw. żywności wygodnej (*convenient food, processed food*), wysoko przetworzonej z długimi terminami przydatności do spożycia, czyli produktów, półproduktów i dań gotowych do łatwej konsumpcji lub szybkiego przygotowania do spożycia nawet przez laika kulinarnego. Do typowych wyrobów z tego segmentu należą: produkty gotowe do spożycia (*ready-to-eat, grab and go*), *TV dinners* (spożywane przed telewizorem), mieszanki ciast i innych deserów, mieszanki sałat, gotowe kanapki, żywność chłodzona i mrożona, konserwy w puszkach i słoikach, koncentraty spożywcze, płatki śniadaniowe, makarony w sosach[4];
- żywność funkcjonalną (*functional food*);
- stopniowo rosnące zainteresowanie żywnością minimalnie przetworzoną, uzyskiwaną metodami naturalnymi, produktami wyjątkowymi, o wysokiej jakości, o określonych cechach sensorycznych, organoleptycznych (żywność naturalna, ekologiczna, tradycyjna, regionalna)[5].

Potwierdzeniem powyższych trendów są równolegle prowadzone prace związane z dostosowaniem produktów do potrzeb nabywców. Są one realizowane w kilku kierunkach. Z jednej strony zauważa się intensywne działania nad opracowywaniem nowszych metod wydłużania czasu spożycia produktów oraz wprowadzenia nowych, bądź zmodernizowanych wyrobów. Z tego powodu w produkcji wykorzystuje się coraz częściej substancje konserwujące, pozwalające wydłużyć termin przydatności produktu do spożycia, wypełniacze i substancje wiążące wodę, a także rozmaite ulepszacze (np. barwniki, stabilizatory) powodujące, że żywność zyskuje ładny wygląd i smak. Z drugiej strony rozwijane jest rolnictwo ekologiczne i produkcja naturalnych wyrobów spożywczych[6]. Należy również zauważyć wyraźną aktywność producentów w projektowaniu żywności funkcjonalnej o korzystnym działaniu na organizm ludzki.

---

[4] J. Górska, *Convenience food*, „Forum Mleczarskie" 2013, nr 5, s. 36-41.

[5] A. Borowska, *Współczesne trendy w konsumpcji żywności w aspekcie regionalizacji kontra globalizacji*, „Roczniki Naukowe" SERiA 2009, t. XI, z. 3, s. 47-48, cyt. za: S. Białoskurski, *Zachowania zakupowe nabywców finalnych w odniesieniu do nowych produktów spożywczych*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 8, s. 988. Szerzej na temat żywności nieprzetworzonej: C. Giner, *New Avenues of Value Creation in the Agro-Food Sector*, OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No. 13, OECD Publishing 2009.

[6] J. Bednarz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 78-79 oraz P. Chechelski, *Wpływ procesów globalizacji na polski przemysł spożywczy*, Studia i Monografie nr 145, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008, s. 120-123.

Istota i podział żywności funkcjonalnej

Niestety, wątpliwości może budzić sama nazwa „żywność funkcjonalna". Jest to spowodowane przede wszystkim faktem, że jest to termin bardzo pojemny, obejmujący produkty celowo zmieniane a nawet specjalnie projektowane, na co wskazuje zaprezentowany w opracowaniu podział żywności funkcjonalnej. Ponadto nazwa ta może wprowadzać w błąd. Przymiotnik „funkcjonalny" konsumenci mogą kojarzyć również z formą produktu, jak i wygodą jego użytkowania. Należy zauważyć, że inne spotykane nazwy jak: zdrowa żywność, żywność prozdrowotna, żywność specjalnego przeznaczenia, żywność bioaktywna, również nie są udane i nie oddają specyfiki tego typu wyrobów żywnościowych.

Jak dotąd nie została powszechnie przyjęta jedna definicja żywności funkcjonalnej. W raporcie FUFOSE (Functional Food Science in Europe) przygotowanym przez International Life Sciences Institute (ILSI) stwierdzono, że tego pojęcia można używać w przypadku żywności, gdy udowodniono jej korzystny wpływ na jedną lub więcej funkcji organizmu w zakresie poprawy stanu zdrowia, dobrego samopoczucia i/lub zmniejszenia ryzyka wystąpienia chorób. Co ważne, żywność funkcjonalna musi przypominać swoją postacią żywność konwencjonalną, pozostać pokarmem spożywanym w określonych ilościach, ale równocześnie wykazywać korzystne działanie na organizm ludzki[7]. Podobne podejście reprezentuje American Dietetic Association (ADA) twierdząc, że żywność funkcjonalna to ufortyfikowane, wzbogacone i poprawione produkty spożywcze, które mają potencjalnie korzystny wpływ na zdrowie ludzi, gdy spożywane są w odpowiednich ilościach, jako składnik normalnej, codziennej, zróżnicowanej diety[8].

Kluczowymi substancjami wykorzystywanymi w projektowaniu żywności, które mają znaczenie dla zdrowia człowieka są: witaminy i minerały, probiotyki (czyli żywe mikroorganizmy poprawiające skład mikroflory jelitowej i zwiększające naturalną odporność organizmu), prebiotyki (stymulujące rozwój pożytecznej mikroflory jelitowej), błonnik, wielonienasycone kwasy tłuszczowe, fitostanole i fitosterole (obniżające poziom cholesterolu), antyoksydanty (usuwające z organizmu człowieka nadmiar wolnych rodników), oligosacharydy (cukry proste), fosfolipidy (stosowane w leczeniu pomocniczym przewlekłych chorób wątroby), białka. Żywność funkcjonalna może być również specjalnie projektowana w celu obniżania poziomu lub wyeliminowania z produktów substancji niekorzystnych, bądź zastąpienia ich innymi substancjami nadającymi pro-

[7] A. T. Diplock et al., *Scientific Concepts of Functional Foods in Europe - Consensus Document,* "British Journal of Nutrition" 1999, nr 81 (1), s. S6.

[8] C. M. Hasler, A. C. Brown, *Position of the American Dietetic Association: functional foods*, "Journal of the American Dietetic Association" 2009, nr 109 (4), s. 735-746.

duktom podobne właściwości, np. obniżanie zawartości tłuszczów (produkty typu *light*) czy zastępowanie cukru innymi substancjami słodzącymi[9].

Wykorzystując m.in. definicję ADA, żywność funkcjonalną można podzielić na:

- żywność fortyfikowaną, o wysokiej koncentracji wybranych składników odżywczych (np. soki fortyfikowane witaminą C);
- żywność wzbogaconą w określone minerały, związki chemiczne, witaminy (np. produkty mleczne wzbogacone w wapń, margaryny z dodatkiem steroli, stanoli i probiotyków);
- żywność zmienioną, która została w znaczący sposób zmieniona w czasie procesu produkcyjnego (np. mięso z dodatkiem błonnika zamiast tłuszczu);
- żywność poprawioną w wyniku zabiegów hodowlanych, specjalnego karmienia inwentarza (np. jaja z kwasami omega-3 z lnu);
- nutraceutyki, czyli produkty pozyskiwane z żywności, które leczą lub zmniejszają ryzyko wystąpienia chorób cywilizacyjnych (np. zmniejszenie ryzyka zawału serca, usprawnienie metabolizmu tłuszczowego, obniżenie poziomu cholesterolu), sprzedawane w postaci medykamentów niekoniecznie w powiązaniu z żywnością (kapsułki, tabletki, wyciągi, koncentraty)[10];
- żywność medyczną (dietetyczne środki spożywcze specjalnego medycznego przeznaczenia)[11], czyli specjalnie zaprojektowana żywność dla osób, które nie mogą przyjmować klasycznego pożywienia, ze składem odżywczym dostosowanym do określonej choroby, zaburzenia lub stanu chorobowego, dawkowana i wydawana pod specjalną kontrolą medyczną (np. żywność ograniczająca produkcję dwutlenku węgla dla osób z niewydolnością oddechową, środki spożywcze niskosodowe i bezglutenowe, odżywki dla sportowców, preparaty do początkowego żywienia niemowląt oraz środki spożywcze dla niemowląt i dzieci w wieku od roku do 3 lat).

Przykłady podejścia do żywności funkcjonalnej

W Europie żywność funkcjonalna rozwija się najprężniej w grupie produktów mleczarskich (50%) i zbożowych (ok. 30%). W USA i Japonii produkty funkcjonalne zdominowały napoje i soki (60%), produkty zbożowe (w USA 20%) i wyroby cukiernicze (Japonia 15%).

[9] B. Jaworska-Łuczak, I. Wiśniewska, *Żywność funkcjonalna*, Pismo Naczelnej Izby Aptekarskiej „Aptekarz Polski" 2011, nr 59/37, s. 17.

[10] J. Górska, *Bliżej potrzeb klienta*, „Forum Mleczarskie" 2013, nr 5, s. 57-59.

[11] Wprowadzenie żywności medycznej do obrotu reguluje Dyrektywa 1999/21/WE Komisji Europejskiej z dnia 25 marca 1999 *w sprawie dietetycznych środków spożywczych specjalnego przeznaczenia medycznego* (z późn. zm.).

Jedną z najlepiej rozwijających się i innowacyjnych branż przemysłu spożywczego w zakresie żywności funkcjonalnej jest branża mleczarska. Wiele produktów mlecznych można zaliczyć do żywności funkcjonalnej. Są one wzbogacane w wapń i magnez[12] oraz w witaminy B6 i D. Właściwa podaż wapnia, magnezu i witamin z dietą jest istotna w profilaktyce schorzeń metabolicznych (otyłość, cukrzyca), nadciśnienia, miażdżycy, a nawet nowotworów. Ze względu na niskie spożycie mleka w Polsce, fortyfikacja produktów mlecznych solami wapnia i magnezu jest uzasadniona a nawet wskazana. Odbiorcami tych produktów są zwłaszcza osoby najbardziej zagrożone niedoborem magnezu – osoby pracujące intensywnie umysłowo i fizycznie, żyjące w stresie oraz stosujące restrykcyjne diety. Uważa się, że wzbogacenie produktów spożywczych może być bezpieczniejszą i tańszą alternatywą niż suplementacja diety środkami farmakologicznymi[13].

Kolejną grupą produktów, wśród której można znaleźć wiele przykładów produktów funkcjonalnych są soki owocowe, owocowo-warzywne, klarowne, przecierowe, napoje owocowe i nektary. Jednakże w przypadku tych produktów możliwości wzbogacania wartości odżywczej są ograniczone do wykorzystania witamin i składników mineralnych. Dodatek innych substancji – błonnika czy ekstraktów roślinnych – powoduje konieczność zmiany kategorii produktu z soku na napój owocowy. Jak do tej pory, główny dodatek do nich stanowi witamina C, choć niektórzy producenci wzbogacają swoje wyroby również witaminami z grupy B, w tym kwasem foliowym, oraz magnezem. Na tworzenie nowych produktów, o specyficznych efektach prozdrowotnych, pozwala wzbogacanie soków w koncentraty owoców szczególnie bogatych w składniki aktywne. Zalicza się do nich ciemno wybarwione owoce, określane ze względu na wyjątkowo wysoki potencjał antyoksydacyjny, jako superowoce (*superfruits*): borówki, czarne jagody, truskawki, wiśnie, porzeczki, winogrona, granaty, żurawina, aronia, owoce róży, czy jagody acai. Duży potencjał mają także nowe owoce, dotychczas nie wykorzystywane w masowej produkcji żywności, takie jak: noni, goji, marula, acerola, rokitnik, guarana, dereń, owoce baobabu, czy mangostan. W sokach owocowo-warzywnych i warzywnych możliwości wzbogacania dodatkowymi substancjami jest więcej. Poza składnikami mineralnymi i witaminami, do receptury można włączyć ekstrakty ziół, herbat, mikroalgi, błonnik pokarmowy, bakterie probiotyczne, składniki będące źródłem białka np. soję[14].

---

[12] Wapń jest jednym z makropierwiastków, który jest materiałem budulcowym kości i zębów, kontroluje kurczenie i rozkurczanie mięśni, reguluje ph i krzepliwość krwi, bierze udział w prawidłowym przewodnictwie nerwowo-mięśniowym. Ma też znaczenie w profilaktyce osteoporozy, otyłości, cukrzycy czy nadciśnienia tętniczego. Magnez to pierwiastek chemiczny, który odpowiada za prawidłowe funkcjonowanie układu nerwowego, jest niezbędny dla prawidłowej pracy mięśni, wspomaga reakcje odpornościowe, zapobiega nadciśnieniu tętniczemu, miażdżycy, a także ułatwia przyswajanie wapnia, dzięki czemu jest stosowany w profilaktyce osteoporozy.

[13] M. Kowalska, A. Ambroziak, M. Aljewicz, G. Cichosz, *Wzbogacone w wapń i magnez produkty mleczarskie*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2012, nr 1, s. 93-96.

[14] M. Hoffmann, M. Żebrowska-Krasuska, *Prozdrowotne soki i napoje – nowe trendy*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2012, nr 2, s. 107.

Spożywanie wody mineralnej, oprócz nawodnienia organizmu, może również uzupełniać dietę w składniki mineralne[15], co ma znaczenie odżywcze, fizjologiczne i oddziałuje korzystnie na stan zdrowia człowieka. Wody mineralne są wzbogacane najczęściej wapniem, magnezem i potasem. Należy jednak zwrócić uwagę na poziom sodu w wodach mineralnych. Spożywanie wód niskosodowych jest bowiem korzystne w walce z chorobami układu krążenia[16]. Z kolei wody smakowe mogą zawierać: kofeinę, minerały, ekstrakty soków lub zielonej herbaty, witaminy B6, B12, kwas foliowy, ale także aromaty, cukier, substancje słodzące i konserwujące. Niektórzy producenci, jak koncern Oshee, podaje za swój cel dostarczenie konsumentom innowacyjnych produktów zaliczanych do żywności funkcjonalnej. Przykładem takich produktów są tzw. shoty witaminowo-mineralne. Są to napoje zawierające dodatek magnezu, witaminy z grupy B, wyciąg z żeń-szenia oraz lecytynę. Według producenta zastosowanie tych produktów zwiększa odporność na stres, zmęczenie i infekcje oraz możliwości umysłowe organizmu[17].

Z kolei napoje kawowe, kawy typu cappuciono, ale także kawy zbożowe są wzbogacane głównie w magnez, czasami w witaminę B6. Kawy typu 2 in 1, 3 in 1 stanowią mieszankę kawy rozpuszczalnej, mleka i/lub cukru. Z kolei do kakao dodawany jest najczęściej magnez, ale także wapń i żelazo.

Produkty zbożowe wzbogacane są magnezem, co może być realizowane na dwa sposoby. Pierwszy z nich polega na dodatku syntetycznych składników odżywczych. Znacznie popularniejszy jest drugi sposób wzbogacania, polegający na dodawaniu surowców naturalnych, jakim są np. ziarna, pestki. Do produktów zbożowych jak płatki śniadaniowe i mąki, suplementowany jest kwas foliowy i inne witaminy z grupy B (B1, B2, PP, B6, B12, B5). Do wyrobów cukierniczych typu: batoniki zbożowe, ciastka zbożowe, żelki i cukierki nadziewane, również dodawane są witaminy z grupy B.

Dobrym przykładem żywności funkcjonalnej są margaryny. W Polsce od początku ich wprowadzenia na rynek, są one fortyfikowane witaminami A i D, a od niedawna również witaminą E. Niektóre margaryny zawierają w swoim składzie sterole roślinne oraz witaminy B1, B2, B6, B12, a także kwas foliowy. Wymienione składniki biorą udział w walce z chorobami układu krążenia, zakrzepowymi, miażdżycą (obniżają poziom cholesterolu we krwi) i udarem mózgu[18].

Przykłady produktów funkcjonalnych według grup produktowych wraz z informacją dotyczącą składników wzbogacających te wyroby, zaprezentowano w tabeli 1.

---

[15] Wśród nich są kationy: wapniowe, magnezowe, sodowe, potasowe, strontowe, żalazawe, aniony: wodorowęglanowe, siarczanowe, fluorkowe, chlorkowe, jodkowe oraz dwutlenek węgla.

[16] W. Respondek, I. Traczyk, *Wody mineralne jako źródło wybranych składników mineralnych w diecie*, „Standardy Medyczne" 2007, nr 4, s. 86-90.

[17] D. Czerwińska, J. Grzeszczak, *Charakterystyka żywności wzbogacanej w magnez, dostępnej na polskim rynku*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2013, nr 2, s. 120.

[18] I. Gientka, E. Pawłowska, *Przegląd produktów spożywczych wzbogaconych w kwas foliowy dostępnych na polskim rynku*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2011, nr 2, s. 82-83.

Tab. 1. Przykłady żywności funkcjonalnej wraz ze składnikami wzbogacającymi

Rodzaj produktu	**Producent**	**Nazwa produktu**	**Składniki wzbogacające**
napój mleczny	Danone	Actimel PowerMagnezB6	magnez, wit. B6, D
mleko	Spółdzielnia Mleczarska Gostyń	Mleko zagęszczone o kawy	magnez
woda mineralna	Ustonianka	Ustronianka Plus	żeń-szeń, wit. B12
woda smakowa	Zbyszko	Veroni Grejpfrutowa	magnez
nektar	Tymbark	Multiwitamina z magnezem	magnez, wit. C, E, B1, B2, PP, B6, B12, A, D, B5, B7, kwas foliowy
sok owocowy	Hortex	Leon jabłka, wiśnie, poziomki	żelazo, wit. C, B6, B12, kwas foliowy
napój owocowy	Kolofa	Jupi Multiwitamina	wit. C, E, B6, A, B1, B12, kwas foliowy
napój typu shot	Oshee	Vitamin Shot	magnez, żelazo, wapń, wit. B6, C, D, A
napój kawowy	Mokate	Cappuccino One Cup Balancita	magnez, wit. B6
kawa zbożowa	Grana	Inka	wapń, magnez, błonnik, wit. A, C, D; w ofercie również produkt bezglutenowy
kakao	Mokate	Kakao Tigo	wit. A, D, E, C, B1, B2, PP, B6, B12, B5, B7, kwas foliowy
płatki śniadaniowe	Lubella	Mlekołaki	wit. C, PP, B5, B6, B2, B1, B12, kwas foliowy, wapń, żelazo
żelki	Storck	Nimm2 Śmiejżelki	wit. PP, E, B5, B6, B7, B12
ciastka	LU Polska	LuGo	żelazo, magnez, wit. PP, B6, B1, kwas foliowy
margaryna	Unilever	Delma ekstra z witaminami	wit. B1, B2, B6, B12, A, D, E, kwas foliowy
margaryna	Unilever	Flora pro.activ	sterole roślinne, wit. A, D, E

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: I. Gientka, E. Pawłowska, *op. cit.*, s. 81-83.

Innowacyjność żywności funkcjonalnej może wynikać z obniżonej energetyczności produktów, polegającej na usunięciu części lub całości występującego w nich tłuszczu i/lub cukru. Eliminacji (ograniczeniu) cukru towarzyszy zastosowanie zamienników w postaci środków słodzących jak: acesulfam K, aspartam, cyklaminian sodu, sukraloza i maltitol. W przypadku tego typu wyrobów producenci często stosują chwytliwe określenia marketingowe typu: *slim*, *fit*, fitness, figura. Niestety redukcja zawartości cukru w przetworach owocowych (dżemach, powidłach) skutkuje obniżeniem działania konserwującego cukru, a tym samym spadkiem gęstości/lepkości produktu, co w konse-

kwencji powoduje konieczność stosowania substancji konserwujących i zagęszczających[19].

Profilaktyka antynowotworowa skłania producentów żywności do stosowania również antyoksydantów (przeciwutleniaczy), czyli związków chemicznych, które neutralizują wolne rodniki. Żywność funkcjonalna jest zatem tworzona przy udziale produktów pochodzenia roślinnego, zawierających cenne związki o charakterze przeciwutleniającym (witaminy C, E, A), składniki mineralne (wapń i selen), flawonoidy i karotenoidy zawarte w owocach i warzywach o intensywnej barwie, czy polifenole[20].

„Prozdrowotny" kierunek działalności wybranych międzynarodowych koncernów spożywczych

Żywność typu *fast food* (tzw. „śmieciowe" jedzenie) jednoznacznie kojarzy się z produktami niezdrowymi, charakteryzującymi się wysoką kalorycznością, dużą zawartością tłuszczów oraz dodatkiem chemicznych substancji. Produkty *fast food* są powszechnie postrzegane jako te, które mają negatywny wpływ na zdrowie ludzi i mogą prowadzić do schorzeń takich jak: otyłość, nadciśnienie tętnicze, miażdżyca i inne. Pomimo negatywnego wizerunku tego typu żywności, co jest niewątpliwie dużym obciążeniem w komunikacji marketingowej, producenci również dostrzegli potrzebę odpowiedzi na oczekiwania konsumentów i w wybranym, raczej wąskim zakresie, próbują wpisać swe działania w „prozdrowotny" trend dotyczący żywności. Warto zatem prześledzić działania międzynarodowych koncernów spożywczych i zobaczyć, gdzie znaleźli potencjalne możliwości dołączenia do powszechnego trendu.

Priorytetem McDonald's jest szczerość. W kampanii medialnej[21] pokazywano technologię produkcji poszczególnych potraw z menu oraz pochodzenie wybranych składników jak: ziemniaki, pieczywo, mięso, jaja. W wybranych miastach Polski kampanii tej towarzyszyła prezentacja z wykorzystaniem technologii 3D, która przedstawiała kwestie jakościowe w całym łańcuchu produkcji: od miejsca uprawy i hodowli, po fazę przygotowania końcowego produktu. Innymi kierunkiem koncernu McDonald's jest koncentracja na kawie parzonej w restauracjach, która jest mieszanką ziaren stworzoną na specjalne zamówienie koncernu. Jest to arabica z Brazylii i Ameryki Centralnej, z plantacji z Certyfikatem *Rainforest Alliance* potwierdzającym, że kawa jest upra-

[19] D. Derewiaka, A. Sobiecka, M. Ciecierska, B. Drużyńska, E. Majewska, J. Kowalska, *Charakterystyka wybranej żywności o obniżonej kaloryczności*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2013, nr 2, s. 71-72.

[20] A. Sadowska, M. Żebrowska-Krasuska, F. Świderski, *Przeciwutleniacze w żywności*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2012, nr 2, s. 102-103.

[21] Jesienią 2014 roku w Polsce rozpoczęto kampanię „Nasze produkty, Twoje pytania" (w USA „*Our food. Your questions*"). Jest to kontynuacja serii reklam „Dociekliwi" wyemitowanych w Polsce w 2011 roku.

wiana z poszanowaniem środowiska naturalnego i praw farmerów[22]. Ponadto w grudniu 2014 r. koncern otworzył w Sydney pilotażowy lokal The Corner by McCafé. Jest to połączenie McCafé z barem, w którym można kupić zdrowe, przygotowywane na miejscu jedzenie: sałatki z kaszy kuskus, brązowy ryż, tartę z fetą i dynią itp. Lokal promuje hasło: *Eat Good Food. Drink Great Coffee*. Rozwiązanie takie znajduje się aktualnie w fazie testowania, zanim ewentualnie McDonald's wprowadzi je na kluczowe, największe rynki[23].

Starbucks skoncentrował uwagę na dostarczeniu wysokiej jakości produktów w wyjątkowym miejscu. Przykładem jest Starbucks Reserve, czyli linia specjalnych, egzotycznych kaw, która jest dostępna wyłącznie w wybranych lokalach o niecodziennym charakterze, np. w kawiarni połączonej ze sklepem i palarnią kawy (*Reserve Roastery and Tasting Room*) w Seattle[24].

Coca-Cola od dawna jest zaangażowana w dywersyfikację asortymentu produktów, która polega m.in. na produkcji „zdrowszych" napojów w porównaniu z tradycyjną marką Coca-Cola. Jednym z nich jest Coca-Cola Life z zieloną etykietą na opakowaniu. Jest to produkt słodzony w sposób naturalny: cukrem i stewią, dzięki czemu jest mniej kaloryczny od klasycznych wyrobów (wg deklaracji producenta, dostarcza o 35% kalorii mniej) i nie zawiera sztucznych słodzików. Jego związek z naturą podkreśla również fakt, że jest on rozlewany do butelek wytworzonych w 30% z materiałów pochodzenia roślinnego. Ponadto, koncern posiada w ofercie wodę mineralną (w Polsce marki: Kropla Beskidu oraz MultiVita z ujęcia Kropla Minerałów), soki (Cappy), napoje dla amatorów sportu (Powerade). Na świecie znane są też marki soków premium: Simply Orange, Simply Lemonade, Simply Juice Drinks. Są to soki typu NFC (*not from concentrate* – nie z koncentratu), pasteryzowane i bez substancji dodatkowych. Nowym pomysłem koncernu Coca-Cola jest *joint venure* z Select Milk Producers, piątą pod względem wielkości spółdzielnią mleczarską w USA. W 2015 r. koncern zaoferował mleko premium pod nazwą Fairlife. Jest to mleko produkowane w oparciu o opatentowany system filtracji na zimno, zawierające o 50% więcej białka, 30% więcej wapnia i 50% mniej cukru w porównaniu do zwykłego mleka dostępnego na rynku. W ofercie znajduje się mleko pełne, odtłuszczone (2%), całkowicie pozbawione tłuszczu oraz mleko o smaku czekoladowym. Produkt promuje hasło *Believe in Better*[25]. Należy jednak podkreślić, że warunkiem skutecznego wprowadzania do oferty produktów postrzeganych jako naturalne jest ich odseparowanie od wizerunku klasycznych marek Coca-Cola.

---

[22] Szerzej na ten temat: *McDonald's z kampanią „Nasze produkty, Twoje pytania" i kawą za darmo*, „Marketing przy Kawie", http://www.marketing-news.pl, [dostęp: 8.10.2014].

[23] S. Horonziak, J. Müller, *Od McDonald's do Pepsi: 7 sposobów, jakimi globalne marki uciekają od niezdrowego wizerunku*, „Marketing przy Kawie", http://www.marketing-news.pl, [dostęp: 25.03.2015].

[24] Oficjalna strona internetowa Starbucks, http://roastery.starbucks.com.

[25] E. J. Schultz, *Can premium milk be a cash cow for Coca-Cola?*, 19.03.2015, http://adage.com/article/cmo-strategy/premium-milk-a-cash-cow-coca-cola/297484/, [dostęp: 28.07.2015].

Główny konkurent Coca-Coli, koncern PepsiCo, wprowadził na rynek zupełnie odmienny produkt, napój do samodzielnego przyrządzenia o nazwie Drinkfinity. Do jego przygotowania potrzebny jest specjalny zestaw składający się z naczynia – zamykanego butelko-bidonu (do którego wlewa się wodę) oraz kapsułek zawierających sproszkowane i płynne składniki. Na rynku dostępne są napoje zawierające: elektrolity, kofeinę z kompleksem witamin z grupy B, witaminę C z cynkiem oraz rumianek z trawą cytrynową[26].

Pizza Hut w 2015 r. w USA wprowadziła do menu pizzę bezglutenową. Jest to oferta specjalna dla osób chorych na celiakię. Aby nie doszło do zanieczyszczenia pizzy glutenem pochodzącym z innych potraw, składniki do jej przygotowania są przechowywane w specjalnych pojemnikach, a uprzednio przeszkolony personel przyrządza ją mając na rękach jednorazowe rękawiczki i piecze w oddzielnym piecu.

W tę samą stronę poszedł Dunkin' Donuts – producent donatów. W 2013 r. do oferty włączono bezglutenowe pączki pakowane w sposób uniemożliwiający przypadkowe zanieczyszczenie glutenem. Plany producenta, który po kilkuletniej przerwie po raz drugi wchodzi na polski rynek, dotyczą połączenia cukierni z kawiarnią.

Podsumowanie

Wydaje się, że produkty funkcjonalne, ekologiczne, regionalne i tradycyjne na stałe wpisały się w codzienną dietę konsumentów i ich znaczenie zwielokrotniło się wraz ze wzrostem świadomości nabywców. Sprzyja temu również uaktywniający się okazjonalnie kryzys bezpieczeństwa żywności związany z pojawianiem się chorób takich jak: ptasia grypa, choroba szalonych krów (BSE), pryszczyca, kiedy dochodzi do znacznego spadku zaufania konsumentów do żywności produkowanej metodami konwencjonalnymi.

Potwierdzeniem tego trendu jest sukcesywnie rozszerzająca się oferta produktów funkcjonalnych. Wydłuża się również lista produktów regionalnych i tradycyjnych wyróżnionych certyfikatami eksponującymi ich wysoką jakość, regionalne pochodzenie oraz zastosowanie tradycyjnych metod produkcji. W „prozdrowotny" trend żywności wpisują się zarówno krajowi, jak i międzynarodowi producenci wyrobów spożywczych. Zwłaszcza działania podejmowane przez międzynarodowe koncerny oferujące żywność typu *fast food* są najlepszym przykładem odpowiedzi na oczekiwania klientów w tym zakresie.

Czujności konsumentów nie może jednak uśpić szata graficzna opakowania podkreślająca walory „naturalne" ani umieszczone na nim, przyciągające uwagę hasła reklamowe, które precyzyjnie trafiają w oczekiwania nabywców. Przyglądając się bowiem bliżej działaniom niektórych producentów, można odnieść wrażenie, że część z nich ma niewiele wspólnego z „prozdrowotnymi" tendencjami. Niektóre mogą nawet

[26] Oficjalna strona internetowa Drinkfinity, http://www.drinkfinity.com.

wprowadzać nabywców w błąd (hasło, że sok nie zawiera cukru, ale dosładzany jest słodzikami) lub podkreślać oczywiste cechy produktów (hasło reklamowe na opakowaniu oleju roślinnego czy ryb, zwłaszcza morskich, że zawierają niezbędne nienasycone kwasy tłuszczowe NNKT omega-3). Powszechnie przyjęło się nawet określenie „*greenwashing*" określające poczynania wprowadzające konsumentów w błąd poprzez przedstawianie działalności przedsiębiorstwa czy jego produktów i usług jako przyjaznych nabywcom i środowisku.

Bibliografia

1. *Badanie rozwoju rynków produktów rolnictwa ekologicznego i żywności ekologicznej w Polsce*, pod red. A. Graczyk, K. Mazurek-Łopacińskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
2. Bednarz J., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
3. Białoskurski S., *Zachowania zakupowe nabywców finalnych w odniesieniu do nowych produktów spożywczych*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 8.
4. Borowska A., *Współczesne trendy w konsumpcji żywności w aspekcie regionalizacji kontra globalizacji*, „Roczniki Naukowe SERiA 2009, t. XI, z. 3.
5. Bryła P., *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych – wyniki badania wśród polskich przetwórców*, „Rocznik Ochrona Środowiska" 2013, nr 15.
6. Chechelski P., *Wpływ procesów globalizacji na polski przemysł spożywczy*, Studia i Monografie nr 145, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008.
7. Czerwińska D., Grzeszczak J., *Charakterystyka żywności wzbogacanej w magnez, dostępnej na polskim rynku*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2013, nr 2.
8. Derewiaka D., Sobiecka A., Ciecierska M., Drużyńska B., Majewska E., Kowalska J., *Charakterystyka wybranej żywności o obniżonej kaloryczności*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2013, nr 2.
9. Diplock A. T. et al., *Scientific Concepts of Functional Foods in Europe - Consensus Document*, "British Journal of Nutrition" 1999, nr 81(1).
10. Dyrektywa 1999/21/WE Komisji Europejskiej z dnia 25 marca 1999 *w sprawie dietetycznych środków spożywczych specjalnego przeznaczenia medycznego* (z późn. zm.).
11. Gientka I., Pawłowska E., *Przegląd produktów spożywczych wzbogaconych w kwas foliowy dostępnych na polskim rynku*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2011, nr 2.
12. Giner C., *New Avenues of Value Creation in the Agro-Food Sector*, OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No. 13, OECD Publishing 2009.
13. Górska J., *Bliżej potrzeb klienta*, „Forum Mleczarskie" 2013, nr 5.

14. Górska J., *Convenience food*, „Forum Mleczarskie" 2013, nr 5.
15. Hasler C. M., Brown A. C., *Position of the American Dietetic Association: functional foods*, "Journal of the American Dietetic Association" 2009, nr 109(4).
16. Hoffmann M., Żebrowska-Krasuska M., *Prozdrowotne soki i napoje – nowe trendy*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2012, nr 2.
17. Horonziak S., Müller J., *Od McDonald's do Pepsi: 7 sposobów, jakimi globalne marki uciekają od niezdrowego wizerunku*, „Marketing przy Kawie", http://www.marketing-news.pl.
18. Jaworska-Łuczak B., Wiśniewska I., *Żywność funkcjonalna*, Pismo Naczelnej Izby Aptekarskiej „Aptekarz Polski" 2011, nr 59/37.
19. Kowalska M., Ambroziak A., Aljewicz M., Cichosz G., *Wzbogacone w wapń i magnez produkty mleczarskie*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2012, nr 1.
20. *McDonald's z kampanią „Nasze produkty, Twoje pytania" i kawą za darmo*, „Marketing przy Kawie", http://www.marketing-news.pl.
21. Michalczyk J., *Wpływ globalizacji na rozwój polskiego przemysłu spożywczego*, [w:] *Wyzwania gospodarki globalnej. Challenges of the Global Economy*, pod red. U. Mrzygłód, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
22. Miśniakiewicz M., Ptasińska J., *Przeobrażenia na rynku żywności ekologicznej w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 834, Kraków 2009.
23. PepsiCo, http://www.drinkfinity.com.
24. Respondek W., Traczyk I., *Wody mineralne jako źródło wybranych składników mineralnych w diecie*, „Standardy Medyczne" 2007, nr 4.
25. Sadowska A., Żebrowska-Krasuska M., Świderski F., *Przeciwutleniacze w żywności*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2012, nr 2.
26. Schultz E. J., *Can premium milk be a cash cow for Coca-Cola?*, 19.03.2015, http://adage.com/article/cmo-strategy/premium-milk-a-cash-cow-coca-cola/297484.
27. Starbucks, http://roastery.starbucks.com.

"HEALTH-RELATED" APPROACH OF FOOD PRODUCERS ON THE EXAMPLE OF FUNCTIONAL PRODUCTS

Abstract: It seems that functional, organic, regional and traditional products are permanently used by consumers in their diet thanks to the increasing awareness of buyers. This tendency is enhanced by occasional crisis in food security associated with the emergence of diseases such as avian flu, mad cow disease, foot and mouth disease, when there is a significant decline in consumer confidence in the food produced by conventional methods. This “pro-health” trend is confirmed especially by the expansion of the range of functional products and the extension of the list of regional and traditional products confirmed by the certificates about their high quality, regional origin and the use of traditional production methods. Consumers’ interest in functional foods is associated with the use of components that are conducive to maintain health and good physical condition. According to American Dietetic Association (ADA), functional foods that include whole foods and fortified, enriched, or enhanced foods have a potentially beneficial effect on health when consumed as a part of varied diet on a regular basis, at effective levels. The purpose of this article is to show that "health-related" approach to food products has permanently entered in the activity of food producers. It is visible especially in actions of domestic and international food producers (including companies offering fast food). They have already noticed strong needs and expectations manifested by consumers in this area. Another aim of this paper is to describe the essence, classification and numerous examples of functional food.

DARIUSZ KWIECIŃSKI

RENTA KOOPETYCYJNA – PREMIA ZA WSPÓŁPRACĘ Z KONKURENTEM

Streszczenie: Głównym celem tego artykułu jest pokazanie paradoksu wewnątrz organizacyjnych relacji nazywanych koopetycjami. Taka forma współpracy pozwala przedsiębiorstwom uzyskać dodatkową premię - rentę koopetycji, wzmacniając tym samym swoją pozycję konkurencyjną. Gospodarka i biznes w ostatnich dziesięcioleciach charakteryzowały się dużą zmiennością i dynamiką. Teoretycy i praktycy starają się znaleźć najlepsze rozwiązania umożliwiające przedsiębiorstwom uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Strategie oparte wyłącznie na konkurencyjnym paradygmatu wydają się być przestarzałe w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej. Jednoczesność sprzecznych interakcji międzyorganizacyjnej jest podstawą koopetycji, a korzyści z współpracujących konkurentów stały się źródłem dodatkowego wynajęcia – renty koopetycyjnej. Wiele podmiotów, pomimo zagrożeń decyduje się na rozpoczęcie współpracy z rywalami.

Wstęp

Zjawiska zachodzące w gospodarce w ostatnich kilku dekadach charakteryzują się dużą zmiennością i dynamiką, wobec których dominujące dotąd strategie bazujące na klasycznej postawie konkurencyjnej zaczęły tracić na skuteczności, a tym samym na aktualności. Badacze i przedsiębiorcy usilnie próbują znaleźć najlepsze rozwiązania umożliwiające przedsiębiorstwom uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Pojawiające się pod koniec XX w. nurty w zarządzaniu, np. podejście zasobowe (RBV), przybliżały naukowców i przedsiębiorców do korzyści płynących ze współpracy między podmiotami na rynkach.

Popularyzacja badań nad (pozytywnym) wpływem współdziałania na wyniki przedsiębiorstw przyczyniła się do sformułowania paradygmatu kooperacyjnego, a w konsekwencji do rozwoju badań nad teoriami paradoksalnymi, takimi jak koopetycja. Jednoczesność występowania sprzecznych interakcji międzyorganizacyjnych stanowi podstawę koopetycji, a korzyści dla współpracujących konkurentów są źródłem dodatkowej renty – renty koopetycyjnej.

Artykuł składa się z czterech części. Pierwsza poświęcona jest przewadze konkurencyjnej, w której wskazano na symptomy dezaktualizacji strategii czerpiących wiedzę wprost z paradygmatu konkurencyjnego. W kolejnej części zostały zarysowane różne podejścia do renty ekonomicznej. Następnie przedstawiono charakterystykę koopetycji jako strategicznej odpowiedzi na dynamiczne zmiany w otoczeniu gospodarczym. W ostatniej części wskazano na istnienie podstawowego celu artykułu renty koopetycyjnej, jako wynik współdziałania rywali. Z tak przedstawionej struktury i logiki opracowania wyłania się jego podstawowy cel, który ukazuje, że dzięki relacjom kooperacyjnym konkurenci mogą wygenerować dodatkową premię, niemożliwą do uzyskania w warunkach konkurencji.

Przewaga konkurencyjna w kontekście podejścia zasobowego

Dominujące do niedawna podejście, skutecznie popularyzowane przez M. Portera, opiera się głównie na wpływie otoczenia i pozycji przedsiębiorstwa w sektorze na jej konkurencyjność[1]. Dla zwolenników teorii sektorowej, ponadprzeciętne zyski pozwalające na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej są funkcją uczestnictwa przedsiębiorstwa w sektorze o sprzyjających cechach strukturalnych, takich jak relatywna siła przetargowa czy bariery wejścia[2]. Dla zwolenników poglądów Portera, szczególną jednostką analizy jest zatem sektor, a w konkurencji upatruje się źródła przewagi konkurencyjnej[3]. Zmiany kontekstowe w otoczeniu gospodarczym sprawiły jednak, że konkurencja coraz częściej odbywa się między przedsiębiorstwami na gruncie zasobów i kompetencji.

Wraz ze wzrostem dynamiki procesów gospodarczych i ich złożoności nastąpiła pewnego rodzaju dewaluacja znaczenia nurtu sektorowego. Artykułowany już w ramach klasycznego podejścia do formułowania strategii pogląd, mówiący o organizacyjnych kompetencjach i zasobach, może być uznany jako baza do rozwoju podejścia zasobowego[4]. W ideologii szkoły zasobowej zakłada się, że organizacja jest unikatową wiązką umiejętności i zasobów, szczególnie niematerialnych[5]. Obok podejścia sektorowego

[1] M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, MT Biznes, Warszawa 1992, s. 21-49; D. Miller, *Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications*, „Academy of Management Journal" 1988, nr 31(2), s. 280-308.

[2] J. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review" 1998, vol. 23(4), s. 660-679.

[3] M. Porter, *Towards a dynamic Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal" 1991, vol. 12, s. 95-117.

[4] M. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: resource-based view*, „Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, s. 179-191.

[5] E. Stańczyk-Hugiet, *Paradygmat relacji − czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów (116), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 163-173.

(*Industrial Organization*) podejście zasobowe jest drugim, najważniejszym nurtem wyjaśniającym źródła przewagi konkurencyjnej[6].

Istotnym wydarzeniem w historii kształtowania się nurtu szkoły zasobów i kompetencji było podejście zaprezentowane przez C. Prahalada i G. Hamela, kładące duży nacisk na kompetencje i rolę zasobów ludzkich w organizacji[7]. Artykuł stanowił popularną syntezę wielu wątków szkoły myślenia o organizacji jako wiązce zasobów[8]. Do popularyzacji szkoły zasobowej przyczynił się także J. Barney, który wskazał teorię zasobową jako źródło przewagi konkurencyjnej[9]. Barney wskazuje, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej wiąże się z implementacją strategii wykorzystującej wewnętrzne zdolności w odpowiedzi na nadarzające się okazje, a jednocześnie na neutralizowaniu własnych słabości i unikaniu trudności rynkowych. Oparł on swoją teorię analizującą źródła przewagi konkurencyjnej na dwóch zasadniczych założeniach. Pierwsze mówiło o różnorodności przedsiębiorstw w sektorze z uwagi na posiadane zasoby. Drugie natomiast, że zasoby w przedsiębiorstwach nie są perfekcyjnie mobilne i nie mogą być transferowane pomiędzy przedsiębiorstwami bezkosztowo[10], w związku z czym różnorodność przedsiębiorstw może mieć charakter długotrwały[11].

Zgodnie z definicją przedstawioną przez Barney'a, przewaga konkurencyjna oznacza wdrożenie strategii tworzącej wartość, która nie może być równocześnie zaimplementowana przez żadnego z aktualnych lub potencjalnych konkurentów. Przewagę konkurencyjną można zdefiniować również jako systematyczne osiąganie przez przedsiębiorstwo wyników wyższych od przeciętnych[12], a szczególnym celem jest osiąganie wyników trwale przewyższających rezultaty konkurentów[13].

Zasoby jako źródło przewagi konkurencyjnej są wg Barney'a wartościowe i rzadkie, natomiast gdy jednocześnie są trudne do skopiowania i niemożliwe do zastąpienia mogą wygenerować trwałą przewagę konkurencyjną. Dość trafnie zostało jednak zauważone, że od wartości lub rzadkości zasobów, większe znaczenie ma relatywna różnica w wartości pomiędzy zasobami i zdolnościami. Niemniej jednak, coraz częściej uwaga koncentruje się nie na samej przewadze konkurencyjnej, ale na jej trwałej formie, która umożliwiłaby utrzymanie pozycji rynkowej w długim horyzoncie czasowym.

---

[6] W. Czakon, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 5, s. 5-8.

[7] C. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review" 1990, vol. 68(3), s. 79-91.

[8] K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 133.

[9] J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*. „Journal of Management" 1991, vol. 17(1), s. 99-120.

[10] R. Priem, J. Butler, *Is the Resource-Based „View" a useful Perspective for Strategic Management Research?*, „The Academy of Management Review" 2001, vol. 26, s. 22-40.

[11] J. Barney, *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A ten-year Retrospective on the Resource-Based View*, „Journal of Management" 2001, vol. 27, s. 643-650.

[12] J. Barney, *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, „Academy of Management Review" 2001, vol. 26(1), s. 41-56.

[13] P. Schoemaker, *Strategy, Complexity and Economic Rent*, „Management Science" 1990, vol. 36(10), s. 1178-1192.

Trwała przewaga konkurencyjna jest wynikiem nie tylko posiadanych zasobów i umiejętności, ale także czynników zewnętrznych, spoza przedsiębiorstwa[14].

Za M. Peteraf można wymienić cztery główne czynniki wpływające na trwałość przewagi konkurencyjnej zaznaczając jednak, że w celu jej uzyskania muszą zaistnieć jednocześnie wszystkie, do których należą[15]:

- różnorodność zasobów, tj. osiąganie maksymalnych korzyści z uwagi na brak konkurencji lokalnej (renta monopolistyczna lub ricardiańska);
- ograniczona mobilność zasobów, wynikająca np. z własności, lokalizacji czy właściwości immanentnych tylko danego przedsiębiorstwa;
- ograniczenia konkurencji *ex ante*, wynikające z niskiej efektywności prognoz, przewidywań oraz nierówności w pozyskiwaniu informacji;
- ograniczenia konkurencji *ex post*, wynikające z faktu braku możliwości posiadania przez różne przedsiębiorstwa takich samych zasobów oraz niemożności ich jednakowego konfigurowania i wykorzystywania.

Teoria zasobowa wskazuje na dwa główne elementy ograniczające konkurencję *ex post*: niedoskonałą imitację i niedoskonałą zastępowalność. Substytucja uelastycznia krzywą popytu oddziałując na redukcję renty, jednak znacznie więcej uwagi badacze poświęcają niskiej mobilności zasobów. Rumelt wypracował w 1984 r. pojęcie mechanizmu izolującego, w odniesieniu do zjawiska, które chroni indywidualne przedsiębiorstwa przed naśladownictwem ze strony innych, chroniąc ich renty[16]. Wskazał on na wiele elementów, przyrównując jego funkcję do barier mobilności Caves'a i Porter'a, będących rozszerzeniem teorii barier wejścia.

Przedstawione koncepcje przewagi konkurencyjnej odnoszą się do ochrony interesów pojedynczej organizacji. Tymczasem wskazuje się na coraz mniejszą uniwersalność konkurowania pomiędzy pojedynczymi przedsiębiorstwami, zwracając jednocześnie uwagę na teorię osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej w wyniku rozwijania relacji partnerskich (sieciowych) czy zdolności dynamicznych[17]. Układ w jakim funkcjonują organizacje rywalizujące o uzyskanie przewagi konkurencyjnej nie zmienia jednak faktu, że jednym z najistotniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej jest wypracowana przez przedsiębiorstwo renta ekonomiczne.

---

[14] M. Grzebyk, Z. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy" 2011, nr 20, s. 107-117.

[15] M. Peteraf, *op. cit.*, s. 186.

[16] R. Rumelt, *Theory, Strategy and Entrepreneurship*, [w:] *Handbook of Entrepreneurship Research. Interdyscyplinary Perspectives*, Springer, New York 2005, s. 11-32.

[17] M. Zollo, S. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science" 2002, vol. 13(3), s. 339-351.

Renta ekonomiczna jako element przewagi konkurencyjnej

W literaturze przedmiotu dość szeroko i często podejmuje się zagadnienie renty ekonomicznej[18]. Jest to oczywiste z uwagi na poszukiwanie rozwiązań będących dla przedsiębiorców drogowskazem do osiągnięcia długoterminowych korzyści, które stanowią nadrzędny cel zarządzania organizacją.

Teoria renty ekonomicznej została rozwinięta w XIX wieku, jednak jej znaczenie różni się w zależności od podejścia prezentowanego przez poszczególnych autorów (tabela 1).

Tab. 1. Charakterystyka podstawowych rodzajów renty ekonomicznej

Rodzaj renty	Charakterystyka renty
Renta Rikardiańska	Uzyskana w wyniku posiadania rzadkiego zasobu. Różnorodność w sektorze może odzwierciedlać obecność wybitnie produktywnych czynników, które są ograniczone podażowo przynajmniej w krótkim czasie, co może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej tylko jeśli zasoby nie mogą być swobodnie dystrybuowane czy skopiowane przez inne przedsiębiorstwa.
Renta Pareto	Zwana *quasi-rentą* lub *A-Q rentą*, odnosi się do różnicy pomiędzy wartością najlepszego i kolejnego wykorzystania zasobów. Może wystąpić np. przy ograniczeniach dot. aktywów konkurentów (wysoki koszt przezbrojenia). Zasoby nie muszą być rzadkie czy niemożliwe do imitacji, aby miały różną wartość dla posiadaczy. Aby wypracować przewagę konkurencyjną, poza A-Q rentą, musi być wygenerowana jeszcze renta ricardiańska lub monopolistyczna.
Renta Monopolistyczna	Jej wyróżnikiem jest ograniczanie konkurencji w celu uzyskania nadwyżki, najczęściej w drodze kontroli konkurentów. Różnica w źródle renty monopolistycznej w porównaniu z rentą ricardiańską wynika raczej z zamierzonych ograniczeń zewnętrznych niż naturalnej rzadkości podaży zasobów. Cechy tego typu renty odnoszą się m.in. do barier wejścia, specyficznych dla modelu M. Portera.
Renta Penrose	Osiągana przede wszystkim dzięki lepszemu wykorzystywaniu pełnego pakietu zasobów, upodabniając ten rodzaj renty do pewnego rodzaju synergii czy porównując organizacje do systemów naturalnych. W tym rozumieniu organizacja jedynie jako całość może generować rentę ekonomiczną.
Renta Schumpeterowska	Generowana, gdy nowa kombinacja zasobów może prowadzić do rozwoju produktów. Jest nadwyżką powstającą w organizacji z tytułu innowacji. Wynika z organizacyjnych umiejętności "kreatywnej destrukcji" i ryzykownych inicjatyw w niepewnym środowisku, które mogą ulec zniszczeniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranej literatury[19].

[18] M. Peteraf, *op. cit.*, s. 179-191; J. Dyer, H. Singh, *op. cit.*, s. 660-679; J. Barney, *Firm Resources and...*, s. 99-120; J. Barney, *Resource-Based Theories* …, s. 41-56; W. Czakon, *Relational capability of organizations − Theoretical advances*, „Journal of Economics & Management" 2009, vol. 5, s. 47-65; R. Amit, P. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, s. 33-46.

[19] M. Peteraf, *op. cit.*, s. 179-191; E. Stańczyk-Hugiet, *Renta ekonomiczna − „Nowa" perspektywa zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego" 2008, nr 24, s. 223-233; R. G. Crawford i inni, *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*, „The Journal of Law and Economics" 1978, vol. 21, s. 297-326; R. Amit, C. Zott, *Value Creation in e-business*, „Strategic Management Journal" 2001, vol. 22(6-7), s. 493-520; J. Kang, *Value Creation and Appropriation in Strategic Alliances: Roles of Re-*

Występowanie renty ricardiańskiej czy monopolistycznej przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej, stymuluje jednocześnie innowacyjność u konkurentów prowadząc do wzrostu ich efektywności. Przykładem takiego zachowania może być dynamiczny rozwój działalności przez Lotos Kolej, spółkę córkę Grupy Lotos S.A., w odpowiedzi na posiadany przez PKN Orlen S.A. „ekskluzywny" dostęp do sieci rurociągów produktowych, co wpłynęło na poprawę efektywności kosztowej w kolejowych przewozach paliw i innych produktów. Grupa Lotos, chcąc dotrzymać kroku swojemu największemu konkurentowi w walce o pozycję rynkową zdecydowała się na podjęcie szeregu kroków zmierzających do zmniejszenia dystansu dzielącego oba koncerny w zakresie kosztów logistyki paliw.

W rozważaniach na temat tworzenia wartości organizacji w XXI w. zdaje się dominować podejście relacyjne, w znacznej mierze czerpiące wiedzę ze szkoły zasobowej[20]. Podobnie renta relacyjna skupia na sobie uwagę teoretyków i praktyków dążących do lepszego zrozumienia mechanizmów sieciowych wpływających na powstawanie trwałego zysku w przedsiębiorstwach. Renta relacyjna to ponadnormatywny zysk, wynikający z wymiany relacji, który nie może być generowany przez przedsiębiorstwo w izolacji, a może być kreowany dzięki wspólnej, szczególnej współpracy szczególnych partnerów aliansu[21]. Według autorów, renta relacyjna jest możliwa do osiągnięcia, gdy partnerzy aliansu łączą oraz wymieniają szczególne zasoby wdrażając efektywne mechanizmy zarządcze, obniżające koszty transakcyjne. Wymienia się cztery źródła renty relacyjnej, dzięki której alianse generują przewagę konkurencyjną:[22]

- inwestycje w aktywa szczególne dla (wspierania) relacji;
- istotna wymiana informacji (wspólne uczenie - *joint learning*);
- kombinacja komplementarnych, rzadkich zasobów lub umiejętności, która skutkuje wygenerowaniem nowych, unikatowych produktów, usług czy technologii;
- niższe koszty transakcyjne od konkurencyjnego aliansu, posiadanie bardziej skutecznych mechanizmów zarządzania.

---

source Characteristics and Structural Position in Alliance Network, „Business and Management Review" 2013, vol. 3(2), s. 1-9; J. Spender, *Organizational knowledge, collective practice and Penrose Rents*, „International Business Review" 1994, vol. 212, s. 353-367.

[20] D. Lavie, *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view*, „Academy of Management Review" 2006, vol. 31(3), s. 638-658; J. Dyer, H. Singh, *op. cit.*, s. 660-679; W. Czakon, *Ku systemowej teorii...*, s. 5-8; A. Paulraj, I. Chen, A. Lado, *An empirical taxonomy of supply chain management practices*, „Journal of Business Logistics" 2012, vol. 33(3), s. 227-244.

[21] J. Dyer, H. Singh, *op. cit.*, s. 662.

[22] W. Czakon, *Relational Capability of..*, s. 54.

Koopetycyjna, strategiczna odpowiedź na wyzwania dynamicznego otoczenia gospodarczego

Teoria zasobowa nie jest jednak w stanie w pełni wyjaśnić dlaczego, i w jaki sposób przedsiębiorstwa uzyskują przewagę konkurencyjną w sytuacji nieprzewidywalnych i dynamicznych zmian[23]. Wszechobecna zmienność, niepewność i dynamika procesów gospodarczych powoduje, że teoretycy i praktycy koncentrują się w ostatnich latach na zjawiskach paradoksalnych, których wpływ na rozwój organizacji nie jest jednoznaczny[24]. Obok organizacyjnej oburęczności[25] czy kompetencji dynamicznych[26], jednym z najbardziej popularnych wśród badaczy paradoksów jest koopetycja.

Koopetycja wypełnia lukę pomiędzy paradygmatem konkurencyjnym – charakterystycznym dla wczesnych początków zarządzania strategicznego, a paradygmatem współdziałania[27]. Koopetycja jest nową filozofią, strategią oraz podejściem wykraczającym poza konwencjonalne reguły konkurowania i współpracy w celu stworzenia przewagi wykorzystując oba rodzaje relacji jednocześnie[28]. Jest również zjawiskiem oznaczającym umiejętność do wchodzenia w więzi międzyorganizacyjne, a także strategią wspólnego tworzenia wartości, której podział charakteryzuje się zmienną strukturą postępowania o sumie dodatniej[29]. Przegląd definicji pojęcia „koopetycja" zestawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Przegląd definicji pojęcia koopetycja

Źródło	Definicje koopetycji
A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff, 1996	Konkurowanie bez potrzeby zniszczenia przeciwnika, przy jednoczesnej współpracy bez ignorowania własnego interesu.
A. Lado i inni, 1997	Synkretyczne zachowanie dla uzyskania renty w celu osiągnięcia dynamicznego balansu między strategiami konkurowania i współpracy. Dzięki jednoczesnej współpracy i konkurowaniu podmioty mogą generować rentę ekonomiczną i osiągać lepsze, długoterminowe wyniki. Podejście to podkreśla jako efekt działanie o sumie dodatniej.
M. Bengtsson i S. Kock, 2000	Koopetycja to jednoczesna współpraca i konkurowanie między przedsiębiorstwami.

[23] K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal" 2000, vol. 21(10-11), s. 1105-1121.

[24] W. Czakon, *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 52(1147), s. 127-134.

[25] S. Raisch i inni, *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*, „Organization Science" 2009, vol. 20(4), s. 85-695.

[26] M. Zollo, S. Winter, *Deliberate Learning and…*, s. 339-351.

[27] G. Dagnino i inni, *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?* „Przegląd Organizacji" 2008, nr 6, s. 3-7.

[28] Y. Luo, *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, 2004.

[29] W. Czakon, K. Mucha-Kuś, M. Sołtysik, *Relacje koopetycji w tworzeniu efektywności rynku*, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2012, s. 48-58; G. Dagnino, G. Padula, *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics For Value Creation*, „Innovative Research in Management", EURAM – The European Academy of Management. Stockholm 2002, s. 1-31.

G.B. Dagnino i G. Padula, 2002	To kompleksowa struktura i konceptualizacja dynamicznej współzależności przedsiębiorstw, gdzie współpraca i konkurowanie są obecne jednocześnie i wzajemnie się przeplatają.
W. Tsai, 2002	Koopetycja odnosi się do jednoczesnego konkurowania i współpracy. Wewnątrz organizacji składających się z wielu jednostek, koopetycja pojawia się w relacjach między tymi jednostkami, które muszą ze sobą współpracować i uczyć się od siebie nawzajem.
Y. Luo, 2004b	Jednoczesne konkurowanie i współpraca pomiędzy rywalami. Jest nową filozofią, strategią oraz podejściem wykraczającym poza konwencjonalne reguły konkurowania i współpracy w celu stworzenia przewagi wykorzystując oba rodzaje relacji jednocześnie.
P. Dagnino i inni, 2008	System aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów
P. Gnyawali i inni, 2008	Jednoczesna współpraca i konkurowanie pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami, będącymi jednostkami lub organizacjami.
P. Ritala i P. Hurmelinna-Laukkanen 2009	Współpraca z konkurentami (koopetycja) jest postrzegana jako skuteczny sposób kreowania zarówno ulepszeń, jak i przełomowych innowacji, szczególnie w sektorze nowych technologii.
A. Osarenkhoe, 2010	Kombinacja współpracy i konkurencji między różnymi organizacjami.
P. Gnyawali, 2011	Strategia obejmująca jednoczesną współpracę i konkurencję pomiędzy przedsiębiorstwami.
M. Bengtsson i S. Kock, 2014	Relacja pomiędzy dwoma lub większą liczbą podmiotów o charakterze paradoksalnym, bez względu na poziome czy pionowe relacje, jednocześnie zaangażowanych w kooperacyjne i konkurencyjne interakcje.
W. Czakon i M. Rogalski, 2014	Strategia przyjęta do osiągnięcia lepszych wyników, bezwzględnie powyżej przeciętnej zyskowności, dzięki współpracy z konkurentami przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

Początki rozwoju koopetycji jako teorii biznesowej były silnie powiązane z teorią gier, która miała pomóc w rozwiązywaniu problemów w relacjach biznesowych i łańcuchach dostaw[30]. Konkurenci decydują się na współdziałanie w obszarach, w których ich myślenie i działanie strategiczne nie jest sprzeczne[31], jednocześnie ograniczając współpracę i zwiększając poziom konkurencji w obszarach związanych z bezpośrednimi relacjami ze swoimi klientami[32]. Można zatem powiedzieć, że podmioty rynkowe wchodzą w interakcje oparte na częściowej zgodności interesów i celów[33]. Owa zgodność interesów podkreślająca cele kooperacyjne istnieje, ponieważ konkurenci biorący udział w relacjach zależą wzajemnie od swoich zasobów[34]. Drugą stroną dualizmu kooperacyjno-konkurencyjnego stanowią cele konkurencyjne, które mogą wywoływać konflikty i rodzić napięcia.

[30] A. Brandenburger, B. Nalebuff, *Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The Game theory strategy that's Changing the Game of Business*, Doubleday & Currency, New York 1996, s. 1-304.

[31] J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2009, s. 1-238.

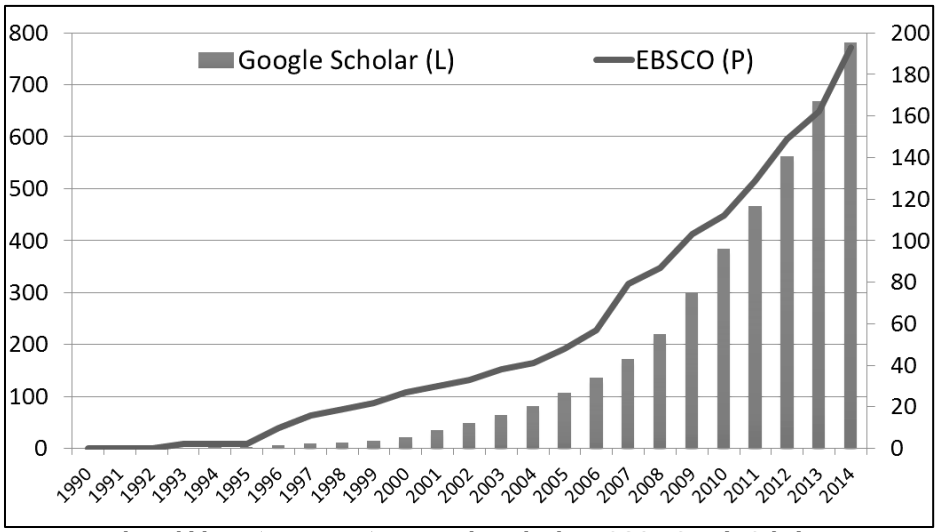
[32] M. Bengtsson, S. Kock, *"Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously*, "Industrial Marketing Management" 2000, vol. 29(5), s. 411-426.

[33] G. Dagnino i inni, *Strategie koopetycji − nowa…*, s. 3.

[34] Y. Luo, *A coopetition perspective of MNC–host government relations*, „Journal of International Management" 2004, vol. 10(4), s. 431-451.

Koopetycja jest nadal młodym zjawiskiem i podejściem do zarządzania, któremu towarzyszy w ostatnich latach dynamiczny przyrost publikacji i prac badawczych. Ich przeglądu dokonali w opublikowanych artykułach m.in. Harald Stein[35] i Mariusz Rogalski[36]. Analiza skumulowanej liczby publikacji zawierających w tytule słowa *"coopetition"* lub *"co-opetition"* lub *"coopetitive"* przeprowadzona w ogólnodostępnej wyszukiwarce Google Scholar oraz w bazie Ebsco wskazuje na dynamikę zjawiska, przejawiającą się zainteresowaniem badaczy (rysunek 1).

Liczba wszystkich publikacji dostępnych w Google Scholar opublikowanych przed 2015 r. wyniosła w dniu 31 sierpnia 2015 r. 781 pozycji, natomiast w bazie Ebsco 193 (z uwagi na potrzebę analizy dotyczącą jedynie wskazania trendu, nie korzystano z filtrów dotyczących wersji językowych, rodzaju opracowania czy wersji pełnotekstowych). W przypadku zastosowania kwerend poszukujących wymienionych słów w dowolnym miejscu publikacji, uzyskane wyniki wskazują na istnienie odpowiednio, ok. 16.000 pozycji oraz 2.000 pozycji w przypadku bazy Ebsco. Analiza liczby publikacji w układzie rok do roku a nie w postaci skumulowanej, wskazuje na pewnego rodzaju wyhamowanie dynamiki pojawiania się nowych opracowań na temat koopetycji.



Rys. 1. Liczba publikacji (narastająco) w wyszukiwarkach EBSCO i Google Scholar zawierających w tytułachpojęcia: *"coopetition", "co-opetition" lub "coopetitive"*

Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie EBSCO i Google Scholar.

Swoją popularność koopetycja zawdzięcza w dużej mierze poszukiwaniu nowych, bardziej efektywnych podejść to zarządzania, które mogłyby zastąpić coraz mniej sku-

[35] H. Stein, *Literature overview on the field of co-opetition*, „Business: Theory and Practice" 2010, vol. 11(3), s. 256-265.

[36] M. Rogalski, *Strategia koopetycji − światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 9, s. 17-20.

teczne w dzisiejszych realiach biznesowych poglądy charakteryzujące się wewnętrzną spójnością, takie jak chociażby model sektorowy zakładający istnienie czystej konkurencji. Aby odnieść sukces nie wystarczy już odwołać się do uznanych i prostych strategii. Należy sięgnąć po rozwiązania nowatorskie, nie do końca zbadane, charakteryzujące się strukturą oksymoroniczną, ale dające szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez uzyskanie dodatkowej premii zwanej rentą.

Dotychczas opisywane renty były przedstawiane najczęściej w kontekście oddzielnych aktywności konkurencyjnych lub kooperacyjnych. Wydaje się, iż rozdzielne ocenianie strategii konkurowania i współpracy w kontekście dodatkowej wartości tworzonej dla przedsiębiorstwa nie oddaje w aktualnej rzeczywistości gospodarczej potencjału koopetycji. Efekty koopetycji powinny być rozpatrywane z punktu widzenia ich kompleksowego i jednoczesnego wpływu na wyniki przedsiębiorstw, sieci lub sektora, choć jest to zadanie znacznie trudniejsze.

Pogląd o wyższości jednoczesnego traktowania konkurencji i współpracy jako źródła renty zyskuje na popularności. Lado, Boyd i Hanlon już pod koniec XX w. w swojej matrycy koopetycji (rysunek 2) zaproponowali model synkretyczny, tzw. „Syncretic Rent-Seeking Behavior", jako najbardziej efektywną kombinację współpracy i konkurowania, łączącą wysoki poziom kolaboracji z wysokim poziomem rywalizacji. Model synkretyczny poszukiwania renty wyczula badaczy, aby traktować to strategiczne zjawisko jako dążenie przedsiębiorstwa do przewagi konkurencyjnej i kooperacyjnej jednocześnie, przez równoległe konkurowanie i współpracę z interesariuszami.

Rys. 2. Model synkretyczny zachowań strategicznych w poszukiwaniu renty

Źródło: A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, *Competition,Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review" 1997, vol. 22, s. 110-141.

W modelu synkretycznym są rozwijane relacje partnerskie między niezależnymi dostawcami, klientami a nawet konkurentami, połączonymi dzieleniem się zasobami, redukcją produkcyjnych i transakcyjnych kosztów oraz uzyskaniem wzajemnego dostępu do rynków, co nadaje relacjom długotrwały charakter. Przedsiębiorstwa dzięki takiemu podejściu zyskują elastyczność strategiczną, która w kontekście konkurowania umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki rzadkim, wartościowym i trudnym do imitacji zasobom. W kontekście współpracy, skutecznie lokują partnerów, iden-

tyfikują strategiczne szanse na realizowanie celów o sumie dodatniej oraz porozumiewają się odnośnie wykorzystania zasobów w celu realizacji strategicznych celów aliansu[37].

Renta koopetycyjna jako efekt współdziałania rywali

Renta zdaje się być jednym z podstawowych składników pomiaru efektów koopetycji, jednak z uwagi na dość krótki horyzont czasowy związany z badaniami nad koopetycją, brak jest jednoznacznych informacji na temat wpływu, skuteczności i trwałości współdziałania rywali na ich wyniki. Mimo wciąż skromnego dorobku naukowego w zakresie badań nad efektywnością relacji koopetycyjnych, ostatnie badania wskazują, że postać interakcji w ramach koncepcji paradoksalnych, do których zalicza się koopetycja ma najczęściej charakter zbliżony do funkcji parabolicznej w kształcie odwrócone „U"[38]. Oznacza to, w pewnego rodzaju opozycji do modelu synkretycznego, że najbardziej efektywny poziom relacji między konkurentami występuje nie przy maksymalnym, a przy umiarkowanym poziomie współpracy i konkurowania.

Podjęcie działań wykraczających poza utarte strategie budowania przewagi konkurencyjnej, opartych na otwarciu wobec konkurentów i wspólnym poszukiwaniu dodatkowych korzyści stało się więc źródłem dodatkowej renty ekonomicznej. Bazując na zaprezentowanych definicjach i założeniach można powiedzieć, że ponadprzeciętne zyski wygenerowane przez konkurentów w wyniku relacji koopetycji, a które nie mogłyby zostać osiągnięte w układzie czysto konkurencyjnym lub kooperacyjnym, stanowię rentę koopetycyjną, będącą szczególną formą renty relacyjnej. Samo pojęcie renty koopetycyjnej nie zostało dotychczas rozpowszechnione w literaturze podmiotu, jednak wydaje się, że stanowi odpowiednie określenie renty generowanej dzięki wzajemnemu oddziaływaniu współpracy i konkurencji, przewyższającej w rezultacie sumę korzyści płynących z przewagi konkurencyjnej i renty kolaboracyjnej[39].

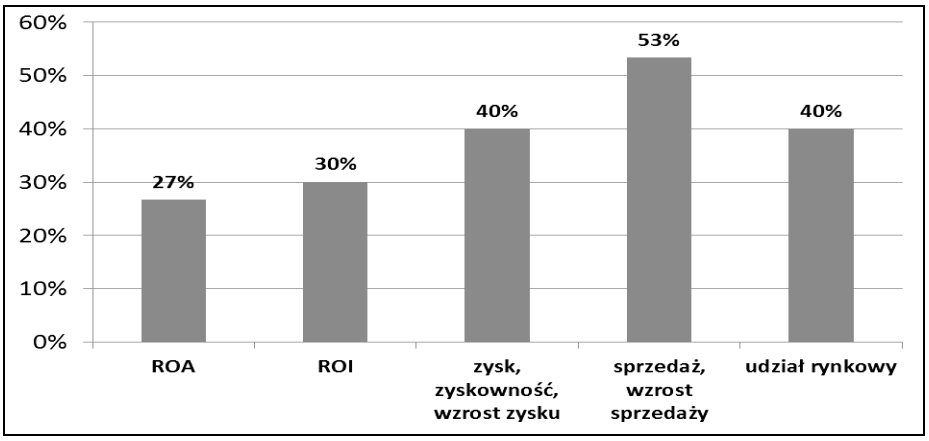
---

[37] A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review" 1997, vol. 22(1), s. 110-141.

[38] K. Zhou i inni, *Are relational ties always good for knowledge acquisition? Buyer-supplier exchanges in China*, „Journal of Operations Management" 2014, vol. 32(3), s. 88-98; F. Schiavone, M. Simoni, *An experience-based view of co-opetition in R&D networks*, „European Journal of Innovation Management" 2011, vol. 14(2), s. 136-154; F. Khoja, *Is sibling rivalry good or bad for high technology organizations?* „Journal of High Technology Management Research" 2008, vol. 19(1), s. 11-20; W. Czakon, *Równowaga a wzrost - relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2012, nr 10, s. 7-10; X. Luo, A. Rindfleisch, D. Tse, *Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance*, „Journal of Marketing Research" 2007, vol. 44(1), s. 73-83.

[39] W. Czakon, M. Rogalski, *Coopetition typology revisited – a behavioural approach*, „International Journal of Business Environement" 2014, vol. 6(1), s. 28-46.

W celu obliczenia wielkości renty koopetycyjnej niezbędne jest dobranie odpowiednich miar efektywności lub zyskowności przedsiębiorstw. Przy okazji oddzielnych badań nad miarami natężenia konkurencji, przy pomocy systematycznego przeglądu literatury[40] dokonano wyboru 33 publikacji spełniających określone kryteria, w tym występowanie w abstrakcie lub tytule dodatkowego słowa filtrującego „*performance*"[41]. Wśród 33 pozycji, 30 zawierało propozycje pomiaru efektywności i wyników przedsiębiorstw, projektów czy produktów. W zdecydowanej większości badacze proponują kilka miar jednocześnie, a najczęściej wykorzystywaną jest sprzedaży (zarówno w ujęciu bezwzględnym, jak również dynamiki czy przyrostu ilości lub wartości), która występuje w 53% przypadków. Najczęściej spotykane miary wyselekcjonowane w ramach wspomnianej procedury systematycznego przeglądu literatury zostały przedstawione na rysunku 3.



Rys. 3. Najczęściej wykorzystywane miary efektywności i wyników przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

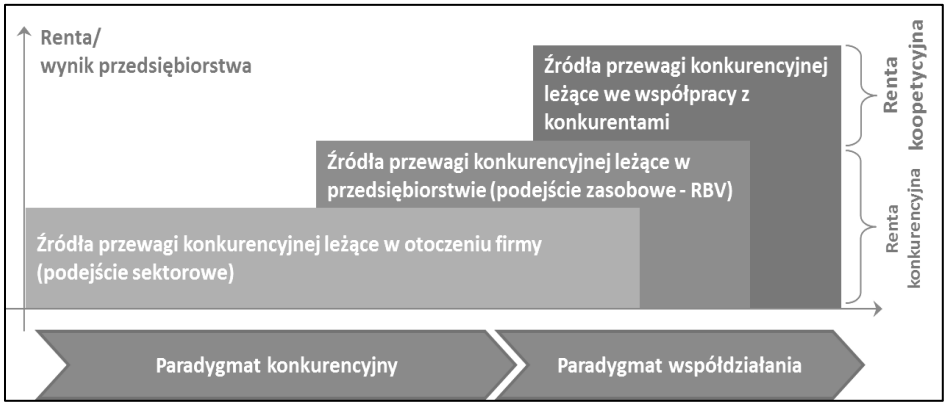
Wybór konkretnych miar wynika z subiektywnego podejścia badacza i może być uwarunkowany łatwością pozyskania odpowiednich danych lub doboru właściwych mierników do konkretnego badania. Częstą praktyką jest tworzenie wskaźników syntetycznych (np. syntetyczny wskaźnik wzrostu), w których skład wchodzi kilka indykatorów. Poza subiektywnymi wskaźnikami pochodzącymi m.in. z zapisów księgowych (źródła wtórne), do oceny sprawności czy zyskowności przedsiębiorstw wykorzystuje się również subiektywne opinie ekspertów pozyskiwane przy pomocy kwestionariusza ankiety (źródła pierwotne). W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne przykłady

[40] W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3, s. 57-61.

[41] D. Kwieciński, *Miary natężenia konkurencji − analiza na podstawie systematycznego przeglądu literatury 2000-2015*, (materiał niepublikowany − artykuł w recenzji), s. 1-28.

potwierdzające istnienie silnego dodatniego związku pomiędzy badaniami opartymi na subiektywnych opiniach ekspertów a tzw. danymi obiektywnymi[42].

Dla zilustrowania ewolucji renty koopetycyjnej można posłużyć się uproszczonym modelem, który wychodzi z poziomu renty konkurencyjnej będącej rezultatem samodzielnego funkcjonowania przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku (rysunek 4). Zakłada się jednocześnie, że jest to poziom maksymalny jaki przedsiębiorstwo może osiągnąć działając indywidualnie w celu wypracowania odpowiedniego poziomu przewagi konkurencyjnej, przy możliwie najlepszym wykorzystaniu założeń płynących zarówno z podejścia sektorowego, jak i podejścia zasobowego. Mamy tu więc do czynienia z działaniami konkurencyjnymi chroniącymi rentę, a także różnorodność i ograniczoną mobilność zasobów oraz ograniczenia konkurencji *ex ante* i *ex post*.



Rys. 4. Model renty koopetycyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Optymalizując procesy i wykorzystanie zasobów w ramach paradygmatu konkurencyjnego gracz może osiągnąć poziom wyników, którego nie będzie mógł już podnieść działając w pojedynkę. Przedsiębiorstwo (jego menedżerowie) może wówczas podjąć decyzję o rozpoznaniu korzyści płynących ze współpracy z konkurentem(-ami). Jeżeli istnieją obszary, w których wspólne działania podejmowane przez konkurentów mogą przynieść zaangażowanym stronom dodatkową korzyść (niekoniecznie rozłożoną symetrycznie między przedsiębiorstwami), mogą one stanowić źródło renty koopetycyjnej.

[42] J. Narver, S. Slater, *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing" 1990, vol. 54(4), s. 20-35; G. Dess, R. Robinson, *Measuring organizational peformance in the absense of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit*, „Strategic Management Journal" 1984, vol. 5(3), s. 265-273; J. Pearce II, D. Robbins, R. Robinson Jr., *The impact of grand strategy and planning formality on financial performance*, „Strategic Management Journal" 1987, vol. 8, s. 125-134.

Doskonałym przykładem koopetycji na polskim rynku może być współpraca pomiędzy konkurującymi między sobą przedsiębiorstwami z branży gazu płynnego (LPG). Z uwagi na specyfikę logistyki LPG (dostawy w cysternach kolejowych głównie z Rosji oraz innych kierunków wschodnich) stosunkowo częstym zjawiskiem są zakłócenia w rytmiczności dostaw, co może powodować nadmierne nagromadzenie się zapasów gazu płynnego lub jego chwilowy niedobór. Obie sytuacje są niepożądane z punktu widzenia efektywności biznesowej. Pierwsza prowadzi do wzrostu kosztów logistyki (tzw. *demurrage* wynikający z przedłużającego się przetrzymywania cystern kolejowych) oraz kosztów finansowania, natomiast druga do utraty sprzedaży, a tym samym marży.

Przedsiębiorstwa decydujące się na podjęcie współpracy z konkurentem mogą dokonać pewnego rodzaju iteracji w optymalizacji własnych zasobów wykorzystując w tym celu zasoby i potencjał konkurenta. Konkretne działania mogą dotyczyć m.in. wykorzystania własnych zdolności magazynowych w celu składowania produktu należącego do konkurenta, z jednej strony generując dodatkową korzyść za usługę magazynowania, a z drugiej unikając wysokich kosztów za zbyt długi postój cystern kolejowych. Przedsiębiorstwa mogą również dokonać transakcji kupna-sprzedaży LPG o charakterze krótkookresowego bilansowania w przypadku, gdy jedna ze stron posiada nadwyżki produktu, a druga jego niedobór.

Przykładem oportunistycznych bądź trwałych relacji koopetycyjnych może być tzw. *swap*. *Swap* (na rynku paliw) w uproszczeniu oznacza umowę między stronami na wymianę dóbr, polegającą na sprzedaży konkurentowi określonej ilości produktu w jednym miejscu oraz jednoczesnym zakupie od niego analogicznej ilości w innej lokalizacji. Kluczowa korzyść dla konkurentów wynikająca z tego typu relacji wiąże się z oszczędnościami po stronie kosztów logistyki, ponieważ zamiast transportować własny produkt do miejsca docelowego można go kupić od konkurenta, który posiada już towar w lokalizacji docelowej. Nie zawsze dochodzi jednak do finalizacji tego typu relacji, mimo zdawałoby się oczywistych korzyści. Od wielu lat aktualny jest choćby temat braku współpracy w tym zakresie pomiędzy największymi krajowymi producentami paliw – PKN Orlen oraz Grupą Lotos, którzy regularnie przewożą paliwa z centralnej Polski na północ, a z północy w kierunku południowym. Wynikać to może z wielu przesłanek, w tym strategii budowania przewagi konkurencyjnej w rozumieniu paradygmatu konkurencyjnego, co w tym konkretnym przypadku wiąże się z wykorzystywaniem m.in. renty monopolistycznej (Grupa Lotos nie ma bezpośredniego dostępu do sieci rurociągów produktowych w przeciwieństwie do PKN Orlen).

Z uwagi na często umowny charakter relacji koopetycyjnych opartych w dużej mierze na zaufaniu pomiędzy stronami istnieje ryzyko, że jedna ze stron zdecyduje się w dłuższej perspektywie na porzucenie strategii koopetycji. Przy dużym poziomie otwarcia przed partnerem, wymianie wiedzy i technologii, migracji systemów oraz zasobów, istnieje zagrożenie utraty pozycji rynkowej czemu może towarzyszyć obniżenia wyników przedsiębiorstwa. Podejście to nie ma jednak nic wspólnego z budowaniem wspólnej wartości pomiędzy przedsiębiorstwami, stanowi jednak realny wariant w rze-

czywistości gospodarczej, na co wskazują badacze[43]. Działania takie nie wpisują się w ramy koopetycji, która zakłada dodatnią sumę gry, w której biorą udział gracze.

Podsumowanie

Następstwem podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym stało się zagadnienie relacji międzyorganizacyjnych, a przedmiotem badań stała się organizacja funkcjonująca w ścisłym powiązaniu z innymi podmiotami lub wręcz w układzie sieciowym[44]. Podejście zasobowe, zwracając uwagę na asymetrię w dostępie i rozłożeniu zasobów, przyczyniło się do wskazania nowych źródeł renty ekonomicznej[45].

Paradygmat konkurencyjny, ciągle aktualny i naturalny dla przedsiębiorstw działających w otoczeniu rynkowym, stanowi swego rodzaju punkt odniesienia do rozważań nad nowoczesnym podejściem do zarządzania strategicznego. W dobie globalizacji i dynamicznych zmian w otoczeniu gospodarczym nie wystarcza konkurować, aby zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną. Strategie podejmowane wyłącznie w oparciu o paradygmat konkurencyjny znacznie straciły na aktualności, a przedsiębiorcy i badacze coraz częściej odwołują się do koncepcji paradoksalnych w zarządzaniu. Przedsiębiorstwa powinny zwinnie dostosowywać swoje strategie i działania, aby efektywnie odpowiadać na potrzeby rynku i korzystać z nadarzających się okazji. Koopetycja zdaje się być odpowiedzią a jej efekty powinny być rozpatrywane z punktu widzenia ich kompleksowego wpływu na rentowność czy pozycję przedsiębiorstwa, sieci lub sektora, choć stanowi to, jak wydaje się, proces badawczy i analityczny znacznie bardziej złożony.

Koopetycja jest podejściem do relacji międzyorganizacyjnych, w którym istotną rolę odgrywają zaufanie oraz dojrzałość biznesowa menedżerów. Nie wszystkie organizacje i nie wszyscy menedżerowie są do tego przygotowani i gotowi na tego typu interakcje. Umiejętność wejścia w relacje współpracy z rywalem wymaga spojrzenia na biznes ze znacznie szerszej perspektywy, która błędnie oceniona może okazać się ryzykowną strategią. Wdrożona i zrealizowana z poszanowaniem potrzeb rywala oraz zachowaniem etyki biznesowej powinna skutkować dodatkową rentą, której żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągnąć jedynie konkurując.

---

[43] A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, op. cit., s. 110-141; T. Obłój, K. Obłój, M. Pratt, *Dominant logic and entrepreneurial firms' performance in a transition economy*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, vol. 01, s. 151-171; J. Cygler, *Kooperencja jako tendencja w zarządzaniu przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 86-96; Y. Luo, *A coopetition perspective.…*, s. 431-451.

[44] E. Stańczyk-Hugiet, *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, "Przegląd Organizacji" 2011, nr 5, s. 8-12.

[45] R. Amit, P. Schoemaker, *op. cit.*, s. 33.

Badania nad koopetycją zdają się być dopiero w początkowym stadium, a wytworzona luka badawcza nasuwa wiele pytań, które w najbliższym czasie z pewnością znajdą zainteresowanie wśród teoretyków i praktyków biznesu. Nauka nadal nie potrafi udzielić odpowiedzi na wiele pytań dotyczących tej strategii, związanych chociażby z trwałością czy długoterminowymi skutkami relacji koopetycyjnych. Zagadnienia dotyczące badania natężenia konkurencji i współpracy, a także wpływu współpracy konkurentów na wyniki przedsiębiorstw stanowią oddzielny zakres studiów autora.

Bibliografia

1. Amit R., Schoemaker P., *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal" 1993, vol. 14.
2. Amit R., Zott C., *Value Creation in e-business*, „Strategic Management Journal" 2001, vol. 22(6-7).
3. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management" 1991, vol. 17(1).
4. Barney J., *Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management research? Yes*, „Academy of Management Review" 2001, vol. 26(1).
5. Barney J,. *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*, „Journal of Management" 2001, vol. 27.
6. Bengtsson M., Kock S., *„Coopetition" in Business Networks - to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management" 2000, vol. 29(5).
7. Bengtsson M., Kock S., *Coopetition - Quo vadis? Past Accomplishments and Future Challenges*, „Industrial Marketing Management" 2014, vol. 43(2).
8. Brandenburger A., Nalebuff B., *Co-opetition. 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. 2. The game theory strategy that's changing the game of business*, Doubleday & Currency, New York 1996.
9. Crawford R., Alchian A., Klein B., *Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process*, „The Journal of Law and Economics" 1978, vol. 21.
10. Cygler J., *Kooperencja jako tendencja w zarządzaniu przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
11. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
12. Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 5.
13. Czakon W., *Relational Capability of Organizations - Theoretical Advances*, „Journal of Economics & Management" 2009, nr 5.
14. Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji" 2001, nr 3.

15. Czakon W., *Równowaga a wzrost - relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2012, nr 10.
16. Czakon W., *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 52(1147).
17. Czakon W., Mucha-Kuś K., Rogalski M., *Coopetition research landscape – a systematic literature review 1997-2010*, „Journal of Economics & Management" 2014, nr 17.
18. Czakon W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M., *Relacje koopetycji w tworzeniu efektywności rynku*, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
19. Czakon W., Rogalski M., *Coopetition typology revisited – a behavioural approach*, „International Journal of Business Environement" 2014, vol. 6(1).
20. Dagnino G., Le Roy F., Yami S., Czakon W., *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?* „Przegląd Organizacji" 2008, nr 6.
21. Dagnino G., Padula G., C*oopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*, [w:] "Innovative research in management", EURAM – The European Academy of Management, Stockholm 2002.
22. Dess G., Robinson R., *Measuring orgnizational peformance in the absense of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit*, „Strategic Management Journal" 1984, nr 5(3).
23. Dyer J., Singh H., The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, „The Academy of Management Review" 1998, vol. 23(4).
24. Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic capabilities: what are they?* „Strategic Management Journal" 2000, vol. 21(10-11).
25. Gnyawali D., Park B., *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, „Research Policy" 2011, vol. 40(5).
26. Grzebyk M., Kryński Z., *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2011, vol. 20.
27. Kang J., *Value creation and appropriation in strategic alliances: Roles of resource characteristics and structural position in alliance network*, „Business and Management Review" 2013, vol. 3(02).
28. Khoja F., *Is sibling rivalry good or bad for high technology organizations?* „Journal of High Technology Management Research" 2008, vol. 19(1).
29. Kwieciński D., *Miary natężenia konkurencji - analiza na podstawie systematycznego przeglądu literatury 2000-2015*, (materiał niepublikowany − artykuł w recenzji).
30. Lado A., Boyd N., Hanlon S., *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review" 1997, vol. 22(1).
31. Lavie D., *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view*, „Academy of Management Review" 2006, vol. 31(3).
32. Luo X., Rindfleisch A., Tse D., *Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance*, „Journal of Marketing Research" 2007, vol. 44(1).

33. Luo Y., *A coopetition perspective of MNC - host government relations*, „Journal of International Management" 2004, vol. 10(4).
34. Luo Y., *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press 2004.
35. Miller D., *Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications*, „Academy of Management Journal" 1988, vol. 31(2).
36. Narver J., Slater S., *The effect of market orientation on business profitability*, „Journal of Marketing" 1990, vol. 54(4).
37. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
38. Obłój T., Obłój K., Pratt M., *Dominant logic and entrepreneurial firms' performance in a transition economy*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, vol. 1.
39. Osarenkhoe A., *A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management" 2010, vol. 17(3-4).
40. Paulraj A., Chen I., Lado A., *An empirical taxonomy of supply chain management practices*, „Journal of Business Logistics" 2012, vol. 33(3).
41. Pearce II J., Robbins D., Robinson Jr. R.B., *The impact of grand strategy and planning formality on financial performance*, „Strategic Management Journal" 1987, vol. 8.
42. Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal" 1993, vol. 14.
43. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
44. Porter M., *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal" 1991, vol. 12.
45. Prahalad C., Hamel G., T*he core competence of the corporation*, „Harvard Business Review" 1990, vol. 68(3).
46. Priem R., Butler J., *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?* „Academy of Management Review" 2001, vol. 26.
47. Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M., O*rganizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance*, „Organization Science" 2009, vol. 20(4).
48. Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, „Technovation" 2009, vol. 29(12).
49. Rogalski M., *Strategia koopetycji - światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 9.
50. Rumelt R., *Theory, Strategy and Entrepreneurship*, [w:] *Handbook of Entrepreneurship Research. Interdyscyplinary Perspectives*, Springer, New York 2005.
51. Schiavone F., Simoni M., *An experience-based view of co-opetition in R&D networks*, „European Journal of Innovation Management" 2011, vol. 14(2).
52. Schoemaker P., *Strategy, Complexity, and economic rent*, „Management Science" 1990, vol. 36(10).

53. Spender J., *Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents*, „International Business Review" 1994, vol. 212.
54. Stańczyk-Hugiet E., *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 5.
55. Stańczyk-Hugiet E., *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt 116, SGH, Warszawa 2012.
56. Stańczyk-Hugiet E., *Renta ekonomiczna - "nowa" perspektywa zarządzania strategicznego*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2008, nr 24.
57. Stein H.D., *Literature oOverview on the field of co-opetition*, „Business: Theory and Practice" 2010, vol. 11(3).
58. Tsai W., *Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*, „Organization Science" 2002, vol. 13(2).
59. Zhou K., Zhang Q., Sheng S., Xie E., Bao Y., *Are relational ties always good for knowledge acquisition? Buyer-supplier exchanges in China*, „Journal of Operations Management" 2014, vol. 32(3).
60. Zollo M., Winter S., *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science" 2002, vol. 13(3).

COOPETITIVE RENT − BONUS FOR COOPERATION WITH COMPETITOR

Abstract: The main purpose of this article is to show the paradoxical inter-organizational relationship named coopetition which allow companies to gain an extra premium – coopetition rent, which they would not be able to get when competing only. Thereby strengthening its competitive position. The economy and business environment in the last few decades are characterized by high volatility and dynamics. Researchers and entrepreneurs try to find the best solutions to enable businesses to gain a sustainable competitive advantage. The author points out that strategies based solely on the competitive paradigm seem to be obsolete in today's economic reality. Simultaneity of contradicting inter-organizational interaction is the basis of coopetition, and the benefits of cooperating competitors have become a source of additional rent – coopetitive rent. Many companies, despite the risks resulting from the exceptionally strong influence of trust and ethics on the success of the implementation of coopetition strategy, decides to start cooperation with rivals.

MONIKA BORYS

ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW A KREOWANIE DESIGNU W WARUNKACH STRATEGICZNEGO PODEJŚCIA DO KSZTAŁTOWANIA CEN

Streszczenie: Szybki oraz ciągły rozwój są cechami charakterystycznymi współczesnej gospodarki. Nieustanne zmiany na rynku wymagają od przedsiębiorstw ich percepcji oraz przystosowania. Niebagatelne znaczenie w tej kwestii odgrywa design. Ta kreatywna działalność łącząca w sobie dziedziny sztuki, technologii, a także biznesu ma istotny udział w produkcji zarówno dóbr jak i usług w sektorach tradycyjnych oraz rozwijających się. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zachowań przedsiębiorstw, w aspekcie kreowania designu w warunkach podejścia strategicznego do kształtowania cen. W pracy została omówiona tematyka designu, odniesienie jej do strategii przedsiębiorstw, a także kwestii kalkulacji cenowych. Działania, jakie podejmują organizacje w tym obszarze warunkują specyficzne zachowania przedsiębiorstw, które zostały przedstawione w niniejszym opracowaniu.

Wstęp

Współczesna gospodarka charakteryzuje się nieustannym oraz szybkim rozwojem. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku muszą zmagać się ze zmiennym otoczeniem. Rynek odbiera sygnały o nowych potrzebach, możliwościach, jak również zagrożeniach. Percepcja takich zdarzeń oraz ich umiejętne rozpoznawanie i reagowanie na nie zapewnia przedsiębiorstwom przetrwanie na rynku oraz silną pozycję wśród konkurentów. Wszystkie podmioty, a także siły, z jakimi one oddziałują warunkują działalność i zachowania rynkowe przedsiębiorstw. Istotnym elementem, determinującym funkcjonowanie organizacji są nabywcy. Aby możliwa była realizacja misji organizacji, muszą one uwzględniać potrzeby konsumentów i dążyć do ich zaspokajania. Interakcje, jakie pojawiają się pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentami i rynkiem stanowią istotę funkcjonowania przedsiębiorstw oraz są przyczyną ich określonych zachowań.

Celem opracowania jest rozpoznanie zachowań przedsiębiorstw w sferze strategicznego podejścia do kształtowania cen, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu kreowania designu[1].

Miejsce designu we współczesnej gospodarce

Przedsiębiorstwa, w trosce o pozycję rynkową i zaspokajanie potrzeb konsumentów zaczynają coraz większą uwagę skupiać na design. Staje się on wiodącym czynnikiem kreującym rynkową wartość produktu bądź usługi, a ponadto ukazuje jaką funkcję pełni w strategii rozwoju organizacji oraz całej gospodarki danego kraju. Obecnie w gospodarce design zaczyna odgrywać coraz ważniejszą rolę. Ze swej natury ta kreatywna działalność z pogranicza sztuki, biznesu oraz technologii jest niezbędna przy wytwarzaniu towarów i usług, zarówno w sektorach wschodzących jak i tradycyjnych[2]. Staje się on zatem coraz bardziej powszechny i przestaje być kojarzony wyłącznie wizualną stroną produktu bądź usługi. Łączy w sobie bowiem wielorakie obszary, takie jak technologia, technika, ergonomia, marketing, psychologia, socjologia, a także zarządzanie. Prawdziwym zatem staje się stwierdzenie, iż XXI wiek będzie wiekiem gospodarki opierającej się na designie[3].

Biorąc pod uwagę aspekt gospodarczy design jest jedną z istotniejszych faz tworzenia produktu, posiadającą niebagatelne znaczenie ekonomiczne, a także oddziałującą na atrakcyjność oraz konkurencyjność konkretnego produktu. Ma on na celu określenie formalnych jego wartości, którymi są cechy zewnętrzne, spójność i funkcjonalność[4]. Można zatem określić go jako zasób, który został wytworzony na danym obszarze bazujący na poczuciu estetyki i kulturze, jakie przejawiają się na tym obszarze[5].

Definiując pojęcie designu należy zaznaczyć, iż dawniej rozumiany był on jako dbałość o formę oraz funkcje. Własności te, ewidentnie ograniczone w przestrzeni i czasie, możliwe były do dostarczenia pod postacią planu bądź szkicu. We współczesnym świecie, który otaczają wielorakie sieci powiązań , bardziej trafne wydaje się traktowanie projektowania jako procesu nieustannego kształtowania systemów w całości,

[1] Pojęcie to pochodzi z j. angielskiego, ale w j. polskim jest dopuszczalne używanie jego odmian, http://sjp.pl/design, [dostęp: 24.11.2015].

[2] T. Vinodrai, *The Place of Design: Exploring Ontario`s Design Economy*, Martin Prosperity Institute. Rotman School of Management. University of Toronto. Working Paper Series 2009, s. 1, http://www.ico-d.org/database/files/library/Canada_The_Place_of_Design_TVinodrai.pdf, [dostęp: 04.07.2015].

[3] *Design-Design*, http://pro-design.com.pl/index.php/design.html, [dostęp: 04.07.2015].

[4] A. Borcuch, *Ekonomia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 39.

[5] Ł. Mamica, *Wpływ wzornictwa przemysłowego na konkurencyjność polskich firm*, "Zarządzanie Publiczne" 2011, nr 1, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 61, http:// bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element000171221975/c/171221975.pdf, [dostęp: 02.03.2015].

a nie ich poszczególnych elementów[6]. Design jest działaniem, którego celem jest stwarzanie, udoskonalanie, a także podtrzymywanie warunków bytowych człowieka przez projektowanie oraz wdrażanie obiektów bądź serwisów składających się na sieć zjawisk kulturowych, społecznych, a także ekonomicznych[7].

Odnosząc się do całości rozważań na temat designu uważa się, iż jest on filozofią i pojęciem bardzo wszechstronnym. Jego multidyscyplinarny charakter łączy takie obszary jak technologia, ergonomia, technika, ekonomia, socjologia oraz psychologia. W ujęciu ontologicznym może on przybierać trojakie znaczenie i odnosić się do czynności projektowania, procesu projektowania oraz ostatecznie do wyniku procesu projektowania. Z kolei postrzegany jako umiejętność odnosi się do działalności kreatywnej nastawionej na użytkownika. W tym aspekcie powinien on uwzględniać potrzeby człowieka oraz dążyć do ich zaspokojenia. Powinno się to odbywać w możliwie najbardziej praktyczny dla użytkownika sposób oraz przy zachowaniu pewnych form estetyki.

Design jest silnie powiązany z działaniami ze sfery rynkowo-badawczej, badawczo-projektowej (w tym badania i rozwój), decyzyjno-menedżerskiej, wdrożeniowo-wytwórczej, logistyczno-rynkowej, a także promocyjno-reklamowej. Jest on zatem swojego rodzaju nośnikiem wiedzy między tymi dziedzinami, natomiast jego adresatami są wszystkie sektory gospodarki[8].

W nawiązaniu do tych dziedzin wyróżnić można następujące rodzaje designu[9]:

- przemysłowy: dotyczy przemysłowych produktów z wielorakich branż;
- przestrzenny (otoczenia): odnosi się do architektury przestrzeni publicznej i mieszkalnej, miejsc pracy, wnętrz, sklepów itd.;
- komunikacji: dotyczy m.in. reklam, opakowań, logo, stron internetowych;
- usług: dotyczy zarówno usług rzeczowych jak i społecznych; np. restauracje, ubezpieczenia, procesy bankowe, służba zdrowia.

Sukces produktu nowowprowadzonego na rynek jest składową wielu czynników. Wpływ na niego mają m.in. elementy rynkowe (właściwie zdefiniowana potrzeba oraz odbiorca), odpowiednia cena, jakość, reklama, sposób dystrybucji, zaawansowanie technologiczne, formalna oraz ideowa atrakcyjność, a także innowacyjność. Błędy, jakie zostaną popełnione na jednym z wymienionych obszarów mogą skutkować porażką produktu na rynku. Trzeba zatem zachować świadomość, iż wzornictwo (design) nie jest ani jedynym ani najważniejszym czynnikiem warunkującym sukces bądź porażkę przedsięwzięcia. Jest za to wielce istotnym elementem. Wzornictwo przemysłowe bezpośrednio wpływa na formę produktu natomiast często warunkuje technologię, cenę oraz procesy organizacyjne, które towarzyszą produkcji. Coraz częściej wzornictwo odgrywa również znaczącą rolę w przypadku innowacyjnych cech produktu. Wśród najbardziej konkurencyjnych przedsiębiorstw na świecie przeważnie zawsze wzornictwo

---

[6] J. Thackara, *Na grzbiecie fali. O projektowaniu w złożonym świecie*, Academica SWPS, Warszawa 2010, s. 176.

[7] A. Borcuch, *op. cit*., s. 40.

[8] P. Tumiel, *Czym jest design?* "Kwartalnik Urzędu Patentowego RP" 2011, s. 2.

[9] A. Borcuch, *op. cit*. s. 42.

jest stałym i nierozłącznym elementem procesu, podczas którego tworzy się nowy produkt. Ponadto design uznawany jest coraz częściej za niebywale istotny element innowacyjności[10]. Warto w tym miejscu zauważyć, iż sytuacja wzornictwa w Polsce w ostatnich latach uległa znacznej poprawie.

Design jest praktyką, która przyczynia się do podnoszenia wartości produktu, wyróżnia go wśród konkurencji, a także przynosi korzyści dla przedsiębiorcy oraz konsumenta. Dzięki niemu przedsiębiorstwa stają się innowacyjne. Trwały sukces w biznesie każdego sektora zależy coraz bardziej od zdolności do innowacji, która przejawia się w wykorzystywaniu nowych pomysłów, nowych możliwości i rozwiązań, zanim zostaną one wymyślone i wdrożone przez konkurencję[11]. Wzornictwo poprzez stymulowanie rozwoju gospodarczego, wzrostu zamożności kraju oraz obywateli wywiera niepodważalnie pozytywny wpływ na kulturowy rozwój społeczeństwa. Postrzeganie wzornictwa w tradycyjny sposób jako kulturotwórczy czynnik nie umniejsza jego znaczenia w kontekście roli, jaką wzornictwo odgrywa we współczesnej gospodarce[12].

Analizując rolę designu w przedsiębiorstwie, możliwe jest wyszczególnienie następujących jego wartości (z perspektywy podmiotów go wykorzystujących)[13]:

- zakup wpływu/emocji;
- wsparcie realizacji strategii/ wejścia na rynek;
- tworzenie wizerunku marki oraz reputacji przedsiębiorstwa;
- poprawa czasu wprowadzenia na rynek oraz procesu rozwoju;
- umożliwienie innowacji produktów oraz usług;
- zwrot z inwestycji/oszczędności kosztów projektu;
- zwiększenie satysfakcji klientów/ rozwijanie klienckich społeczności;
- ulepszenie używalności;
- patenty i znaki handlowe do designu/ kreowanie własności intelektualnej;
- poprawa zrównoważonego rozwoju.

Współcześnie obserwowany jest ewidentny wzrost zainteresowania sferą designu. Producenci nabierają coraz większego poczucia, iż przyczynia się on do polepszenia konkurencyjności produktów, a także do wzrostu zysków. Inwestowanie we wzornictwo, które jest wspólnym mianownikiem dla formy, funkcji, techniki i ekonomii zaczyna być coraz bardziej efektywne[14].

---

[10] *O wzornictwie przemysłowym. Definicje, procedury, korzyści*, Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie, Warszawa 2007, s. 3, http://spfp.org.pl/uploads/2012/07/O-WZORNICTWIE-DEFINICJE.pdf, [dostęp: 05.07.2015].

[11] A. Putkiewicz, *Badania designu*, Biuletyn Instytutu Wzornictwa Przemysłowego, Instytut Wzornictwa Przemysłowego 2007, nr 1, s. 10, http://www.scribd.com/doc/22975884/Biuletyn-IWP-nr-1, [dostęp: 04.07.2015].

[12] *Diagnoza stanu wzornictwa*, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Warszawa 2008, http://www.iwp.com.pl/pub/files/centrum_wiedzy/raporty_i_ekspertyzy/Swiadomosc_potrzeb_konsumenta_dla_PARP_i_MG_2007-_tresc.pdf, [dostęp: 05.07.2015].

[13] A. Borcuch, *op. cit.* s. 73.

[14] Ibidem, s. 63.

Zmieniające się otoczenie, potrzeby klientów oraz konkurencja stają się istotnym bodźcem do podejmowania przez przedsiębiorstwa aktywnych, strategicznych działań dostosowawczych. Adaptacja ta jest szczególnie ważna w zakresie kreowania designu. Wynika to z faktu, iż design jest dziedziną, która skupia się na zapewnieniu użyteczności produktu bądź usługi. Ponadto nieodzowną cechą wzornictwa jest wpisywanie się w obecnie obowiązujące trendy na rynku[15].

Design jako podstawa strategii przedsiębiorstwa

Znaczenie designu coraz bardziej umacnia się, zatem powinien on być rozpatrywany z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Strategia w swojej istocie jest kompletnym planem uwzględniającym wszystkie możliwe sytuacje pozwalającym na podjęcie właściwej decyzji[16]. Najogólniej można uznać, iż strategia jest sposobem działania w zmiennym otoczeniu. Zmienność ta sprawia, iż nie można uznać jej za jednolitą procedurę działania[17].

Wieloaspektowy charakter terminu strategia przedstawił H. Mintzberg. Wyjaśnia on, iż tak szerokie pojęcie nie może zostać wytłumaczone jedną prostą definicją. Istotę strategii oddaje połączenie następujących określeń[18]:

- *plan* (plan) czyli świadome i zamierzone działanie o ustalonym kierunku;
- *ploy* (sterowanie, taktyka) czyli działanie, które zmierza do realizacji danego celu, którym jest najczęściej przewaga nad konkurentem;
- *pattern* (model) czyli sformalizowane i konsekwentne wzorce postępowania; choć często wynikają z planu i taktyki to w istocie mogą również występować bez nich; pomocne przy tworzeniu owych wzorców mogą być działania podejmowane w przeszłości, a które okazały się skuteczne;
- *position* (pozycja) czyli dążenie do odnalezienia w otoczeniu korzystnej pozycji, która zapewni przewagę nad konkurencją;
- *perspective* (perspektywa) czyli postrzeganie pozycji przedsiębiorstwa w przyszłości.

Strategię można zatem określić jako realizację najistotniejszych elementów składowych programu rozwoju przedsiębiorstwa (sektora) w długoterminowym wymiarze

---

[15] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 104.

[16] H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 26.

[17] *Zarządzanie strategiczne: systemowa koncepcja biznesu*, pod red. M. Moszkowicza, PWE Warszawa 2005, s. 46-47.

[18] J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James, *The strategy process: concepts, contexts, and cases*, Prentice- Hall International, 1988, s. 13-18.

czasowym. Program ten musi być niezbędny, aby utrzymać się na rynku oraz musi pozwalać na skuteczne rywalizowanie z konkurencją[19].

Przedsiębiorstwa, dążące do sukcesu na rynku, muszą koncentrować się na otoczeniu oraz na przyszłości, co wielokrotnie odbywa się nawet kosztem teraźniejszych wyników. Umiejętne ocenienie realnej sytuacji, dobranie odpowiedniej strategii, a ostatecznie dążenie w określonym w strategii kierunku umożliwia przedsiębiorstwom osiąganie sukcesów. Strategiczne funkcjonowanie może zatem prowadzić do "stworzenia" przyjaznego dla konkretnego podmiotu otoczenia. Pamiętać należy jednak, iż umiejętność formułowania strategii zależy od poziomu rozwoju organizacji[20].

Design w przedsiębiorstwach jako element prowadzenia działalności powinien być uwzględniony już na poziomie strategii. Daje to możliwość podejmowania decyzji w sferze projektowej w odniesieniu do nieustannie zmieniającego się otoczenia oraz nowych potrzeb rynkowych. Ponadto takie działanie na zapewnić przedsiębiorstwu trwałe miejsce na rynku oraz wypracowanie jak najlepszego wyniku.

Strategiczne podejście do kalkulacji cenowych w aspekcie designu

Cena jest pojęciem, które może być rozpatrywane z dwóch punktów widzenia: rynkowego i kosztowego. Również jej definiowanie odbywa się na dwóch płaszczyznach. Cena dla klientów stanowi pieniężne określenie wartości, jakości i/lub korzyści, które związane są z danym produktem w odniesieniu do innych produktów bądź usług[21]. Cena jest więc zapłatą za jakość, która dla rynku jest wyrazem oceny produktu. Aspekt psychologiczny określa cenę jako odzwierciedlenie szacunku ilościowego i/lub subiektywnego wyobrażenia korzyści, które są dostarczane dzięki pewnym cechom produktów bądź usług i są to ceny oczekiwane, bądź traktowane jako wzorzec w procesie dokonywania zakupów produktów. Ustalana przez rynek wartość opiera się na korzyściach, jakie wynikają z wiązki cech fizycznych bądź związanych z działaniem, które służą zapewnieniu podstawowych funkcji produktu jak niezawodność, elastyczność użytkowania, wygoda oraz estetyka. Dostarczanie tych funkcji wymaga odniesienia do kwestii designu. Ponadto wartość opiera się również na cechach dodatkowych, takich jak serwis i pomoc techniczna, a także na cechach symbolicznych, jak status, prestiż, bezpieczeństwo i czystość[22].

[19] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 47.

[20] B. Majecka, *op. cit.*, s. 105.

[21] N. Hanna, M. R. Dodge, *Kształtowanie cen: strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997, s. 24-25.

[22] Ibidem, s. 25.

Polityka cenowa przedsiębiorstwa powinna dążyć do rozwiązania następujących problemów[23]:

- sposobu ustalenia ceny na produkty, które są po raz pierwszy wprowadzane do obrotu;
- przystosowania ceny produktów znajdujących się w obrocie do nieuniknionych zmian warunków rynkowych;
- zmian ceny, sposobów reakcji na zmiany cen przez konkurentów.

Określenie wysokości ceny należy do najistotniejszych zadań rynkowych, przed jakimi stają przedsiębiorstwa. Jest ona bowiem informacją, którą przedsiębiorstwo (sprzedawca) kieruje do klientów, mówiącą o warunkach, na jakich można nabyć produkt bądź usługę[24]. Cena jest pojęciem, które określa liczbę jednostek pieniężnych, jaką musi zapłacić nabywca za jednostkę produktu bądź usługi. Po takiej zapłacie kupujący wchodzi w posiadanie danego dobra, a także korzysta z jego użyteczności. Cena i użyteczność stanowią podstawę każdej transakcji ekonomicznej[25].

Z punktu widzenia zachowań przedsiębiorstw w sferze designu szczególne znaczenie ma sposób kalkulacji cenowych. Rachunek cen sprzedaży w przedsiębiorstwie może przebiegać na dwóch płaszczyznach zależnie od sytuacji rynkowej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. Wśród tych obszarów wyróżnia się kalkulacje cenowe w warunkach:

- ustrukturalnionej sprzedaży;
- niepewności rynkowej.

Kalkulacje cenowe w warunkach ustrukturalnionej sprzedaży odnoszą się do wyznaczenia ceny według wartości rachunkowej produktu. Silnym czynnikiem w procesie kształtowania cen jest popyt[26]. Stanowi on odwrotną zależność między ceną dobra a ilością, jaką konsumenci są skłonni lub są w stanie nabyć w określonym czasie. Wielkość popytu jest miarą określającą ilość dobra, która została nabyta przez konsumentów po danej cenie.

Znajomość popytu jest niezbędna, aby przedsiębiorstwo mogło w efektywny sposób ustalać ceny. W kontekście wyboru podniesienia lub obniżki ceny, przed jakim często stają przedsiębiorstwa, niezbędny jest pomiar skali reakcji nabywców na planowaną zmianę. Wskaźnikiem, który to umożliwi jest cenowa elastyczność popytu[27]. Elastyczność cenowa popytu określa siłę reakcji sprzedaży konkretnego dobra na zmiany ceny tego dobra. Dla przedsiębiorstwa pełni ona bardzo ważną rolę, gdyż znajomość jej wielkości umożliwia przewidzenie wpływu zmian cen na wielkość sprzedaży danego dobra. Ponadto może być ona dla przedsiębiorstwa wytyczną podczas procesu podejmowania decyzji cenowych zapewniających maksymalizację zysku. Według definicji cenowa

---

[23] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie,* pod. red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 401-402.

[24] Ibidem, s. 399.

[25] H. Simon, *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 15.

[26] W. F. Samuelson, S. G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009, s. 56.

[27] I. Png, D. Lehman, *Ekonomia menedżerska*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 98.

elastyczność popytu stanowi stosunek między procentową zmianą ilości, a procentową zmianą ceny dobra, *ceteris paribus*[28].

Charakter popytu wyjaśnia relację, jaka zachodzi pomiędzy ceną danego dobra a kształtowaniem się całkowitego przychodu ze sprzedaży tego dobra. Zatem znajomość współczynnika cenowej elastyczności popytu ma istotne znaczenie dla przedsiębiorstw[29].

Jedną z najskuteczniejszych strategii cenowych w warunkach ustrukturalnionej sprzedaży, jest strategia oparta na wartości. Polega ona na wycenie dóbr i usług zgodnie do wartości zapewnianej przez dostawcę konsumentowi[30].

W warunkach ustrukturalnionej sprzedaży szczególne zastosowanie znalazła również metoda kosztowa wyceny produktów i usług. Opiera się ona na określeniu kosztu, który wiąże się z ich wytworzeniem, a następnie dodaniu do niego narzutu, ażeby otrzymać zysk. Do problemów związanych z tą metodą należy wskazać na trudności rozliczenia ogółu kosztów na poszczególne produkty (w przypadku wieloasortymentowych przedsiębiorstw) oraz wyliczenie marży jednostkowej. Ponadto metoda ta znajduje zastosowanie w ustalaniu dolnej granicy ceny, choć istnieje ryzyko jej zawyżenia. Mimo wszystko, metoda kosztowa posiada istotne zalety, jak np. prostota stosowania i możliwość wykorzystania jest tak przy produktach tradycyjnych jak i nowo wchodzących na rynek[31].

W nawiązaniu do kreowania designu i kształtowania cen w warunkach ustrukturalnionej sprzedaży przedsiębiorstwa przejawiają zachowania tradycyjne. Podmioty bowiem wyceniają swoje produkty lub usługi zgodnie z wartością rynkową biorąc pod uwagę poniesione koszty. Zachowania te mają charakter formalny oraz typowy.

Natomiast kalkulacje cenowe w warunkach niepewności rynkowej uwzględniają wpływ wielorakich czynników na poziom ceny, m.in. przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek i trudności przewidzenia zachowań i reakcji konsumentów na nowy produkt. W literaturze przedmiotu najczęściej analizuje się pojęcie niepewności w kontekście przeciwstawnego pojęcia pewności. Jest to wieloznaczna i wielowymiarowa kategoria, jednak zasadniczo niepewność oznacza brak możliwości ustalenia, z jakich elementów składa się dana sytuacja, jaka jest ich wartość, bądź z jakim prawdopodobieństwem mogą one wystąpić[32]. Niepewność jest mierzona różnicą pomiędzy posiadaną informacją a tą niezbędną do podjęcia decyzji.

Niezbędnym działaniem przedsiębiorstwa przy ustalaniu cen w warunkach niepewności jest określenie podstawy kształtowania cen. Możliwe jest ustalanie cen na pod-

[28] W. F. Samuelson, S. G. Marks, *op. cit.*, s. 103.

[29] L. Garbarski, U. Kłosiewicz, R. Nowacki, A. Olejniczuk-Merta, B. Słonimska, M. Strużycki, *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 1999, s. 123-124.

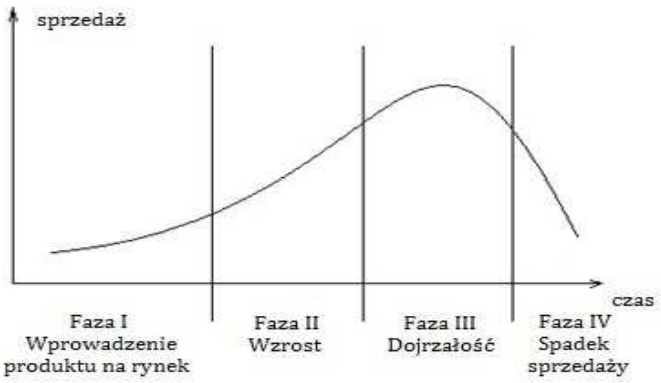
[30] I. Ruskin-Brown, *Skuteczna polityka cenowa: aspekty praktyczne*, A Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 151-157.

[31] B. Rogoda, *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 98.

[32] T. Winkler-Drews, *Zarządzanie ryzykiem zmiany ceny*, PWE, Warszawa 2009, s. 17.

stawie: kosztów (wspomniane w aspekcie warunków ustrukturalnionej sprzedaży), popytu bądź cen konkurencji. Podstawy te mogą być równocześnie wykorzystywane i nie wykluczają się wzajemnie, choć w zależności od danych warunków, jedna z podstaw będzie miała fundamentalne i dominujące znaczenie[33].

Przedsiębiorstwo chcąc zapewnić stabilną pozycję na rynku w długim okresie, musi nieustannie doskonalić oferowane produkty oraz rozwijać marketingowe plany w celu uzyskiwania korzystnych efektów takich zmian. Każda działalność rynkowa wymaga analizowania zmieniających się potrzeb konsumentów, a także rozpoznawania nowych trendów dotyczących gustów, potrzeb, środowiska oraz konsumpcyjnych nawyków. Aktywność tego typu jest możliwa poprzez właściwe kreowanie designu. Istotnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstw i kalkulacji cenowych w warunkach niepewności rynkowej jest cykl życia produktu[34]. Stanowi on również szczególne wyzwanie dla organizacji i jej polityki cenowej. Do głównych czynników, które warunkują długość trwania takiego cyklu, należy charakter rynku i postęp techniczny. Rozwój cywilizacji sprawia, iż wiele produktów jest zastępowanych przez nowsze produkty. Produkty te charakteryzują się większą funkcjonalnością, a co za tym idzie, mają możliwość zaspokajania tych samych potrzeb, ale w lepszy sposób lub przez dłuższy okres[35]. Klasyczny cykl życia produktu przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Klasyczny cykl życia produktu

Źródło: A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu: podręcznik,* Difin, Warszawa 2006, s. 134.

[33] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing: punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 359.

[34] N. Hanna, M. R. Dodge, *op. cit*. s. 161.

[35] A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu: podręcznik*, Difin, Warszawa 2006, s. 133.

Na typowy cykl życia produktu składają się cztery fazy[36]:
- wprowadzenie;
- wzrost;
- dojrzałość;
- schyłek.

Przebieg cyklu życia produktu jest specyficzny dla każdego dobra, a jego oszacowanie wymaga nieustannego monitorowania indywidualnych uwarunkowań. Przedsiębiorstwa powinny dostosować czynniki oddziałujące na konkretny produkt i na ich podstawie podejmować trafne decyzje[37]. Cykl życia produktu trwa od nasycenia do schyłku, ponieważ klienci odkrywają nowe produkty i usługi, które w lepszy sposób zaspokajają ich potrzeby[38]. Koncentrowanie się na sferze designu umożliwia przedsiębiorstwom jak najlepsze dopasowywanie produktów bądź usług tak, aby spełniały one oczekiwania konsumentów.

W warunkach niepewności rynkowej przedsiębiorstwa mogą przyjmować postawę kreatywno-rozwojową, poszukiwania nowych szans na rynku, a także postawę zachowawczą bądź na przetrwanie. Fazy cyklu życia produktu w znacznym stopniu warunkują zachowania przedsiębiorstw. Wprowadzanie nowych produktów na rynek wymaga specyficznych strategii promocyjnych i doboru odpowiednich strategii cenowych. Kształtując pozycję rynkową przedsiębiorstwa przejawiają zachowania spontaniczne, agresywne lub nowatorskie. Design pełni w tym procesie szczególnie funkcję, która ma dostosować produkt do oczekiwań klientów oraz wyróżniać go spośród innych dostępnych na rynku. Faza schyłkowa produktu skłania podmioty do podejmowania decyzji o wycofaniu produktu z rynku bądź jego modyfikacji dostosowującej do aktualnych potrzeb rynku. Kreowanie designu umożliwia zatem adaptację produktów bądź usług tak, aby odpowiadały potrzebom rynku. W przypadku podjęcia decyzji o opuszczeniu rynku zachowania przedsiębiorstw będą miały charakter bierny oraz upadłościowy, natomiast chęć udoskonalenia produktu będzie bodźcem do zachowań czynnych i ekspansywnych. Odnosząc się do spektrum zachowań będących konsekwencją kształtowania cen w odniesieniu do kreowania designu w warunkach niepewności rynkowej, wszelka aktywność będzie miała charakter nietypowy, wynikający z sytuacji specyficznej dla danego podmiotu.

Podsumowanie

Pojęcie designu i praktyki w zakresie jego doskonalenia nabierają coraz większego znaczenia w warunkach konkurencji. Przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach ciągłej interakcji z otoczeniem, a bodźce z rynkowego otoczenia warunkują ich zachowa-

[36] Ph. Kotler, K. L. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012, s. 333.
[37] H. Simon, *op. cit.*, s. 226.
[38] I. Ruskin-Brown, *op. cit.*, s. 202.

nia. Zmienność otoczenia i postępujące procesy rozwoju techniki wymuszają na przedsiębiorstwach kompleksową adaptację do zmiennych warunków. Niezbędnym elementem w tym zakresie jest strategia. Jest to plan, który przy uwzględnieniu rynkowych sytuacji pozwala na podjęcie odpowiedniej decyzji. Stąd uznawana jest ona jako sposób działania w zmieniającym się otoczeniu. Każda strategia kształtowana jest indywidualnie, zależnie od sektora działalności gospodarczej i wielkości podmiotu. Istotnym elementem, który umożliwia przedsiębiorstwom rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb rynkowych jest obszar związany z kreowaniem designu. Wszystkie te uwarunkowania determinują specyficzne zachowania przedsiębiorstw.

Aktywność w obszarze kształtowania cen jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw. Cena stanowi zarówno ważną informacje dla rynku, jak również wiąże się z kalkulacją rachunkową. Działania podejmowane w tym zakresie wymagają strategicznego podejścia, szczególnie związanego z kreowaniem designu. Zależnie od sytuacji rynkowej ustalane są kalkulacje cenowe w warunkach ustrukturalnionej sprzedaży oraz w warunkach niepewności rynkowej. W przypadku ustrukturalnionej sprzedaży przedsiębiorstwa przejawiają zachowania o charakterze formalnym i typowym. Z kolei w warunkach niepewności zachowania te są zależne od sytuacji o nietypowym charakterze. Odnosząc się natomiast do kreowania designu, podmioty gospodarcze przejawiają zachowania adaptacyjne, które wynikają z kształtowania produktów i usług w sposób dostosowany do potrzeb rynku.

Bibliografia

1. Borcuch A., *Ekonomia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014.
2. *Design-Design*, http://pro-design.com.pl/index.php/design.html.
3. *Diagnoza stanu wzornictwa*, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Warszawa 2008, http://www.iwp.com.pl/pub/files/centrum_wiedzy/raporty_i_ekspertyzy/Swiadomosc_potrzeb_konsumenta_dla_PARP_i_MG_2007-_tresc.pdf
4. Garbarski L., Kłosiewicz U., Nowacki R., Olejniczuk-Merta A., Słonimska B., Strużycki M., *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 1999.
5. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing: punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
6. Hanna N., Dodge M.R., *Kształtowanie cen: strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997.
7. http://sjp.pl/design.
8. Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008.
9. Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing*, Rebis, Poznań 2012.
10. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

11. Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
12. Mamica Ł., *Wpływ wzornictwa przemysłowego na konkurencyjność polskich firm*, "Zarządzanie Publiczne" 2011, nr 1, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 61, http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element000171221975/c/171221975.pdf.
13. Nowacka A., Nowacki R., *Podstawy marketingu: podręcznik*, Difin, Warszawa 2006, *O wzornictwie przemysłowym. Definicje, procedury, korzyści*, Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie, Warszawa 2007, s. 3, http://spfp.org.pl/uploads/2012/07/O-WZORNICTWIE-DEFINICJE.pdf.
14. Png I., Lehman D., *Ekonomia menedżerska*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
15. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod. red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
16. Putkiewicz A., *Badania designu*, Biuletyn Instytutu Wzornictwa Przemysłowego, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, 2007, nr 1, s. 10, http://www.scribd.com/doc/22975884/Biuletyn-IWP-nr-1.
17. Quinn J. B., Mintzberg H., James R. M., *The strategy process: concepts, contexts, and cases*, Prentice- Hall International, 1988.
18. Rogoda B., *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
19. Ruskin-Brown I., *Skuteczna polityka cenowa: aspekty praktyczne*, A Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
20. Samuelson W. F., Marks S. G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009.
21. Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
22. Thackara J., *Na grzbiecie fali. O projektowaniu w złożonym świecie*, Academica SWPS, Warszawa 2010.
23. Tumiel P., *Czym jest design?* "Kwartalnik Urzędu Patentowego RP" 2011.
24. Vinodrai T., *The Place of Design: Exploring Ontario`s Design Economy*, Martin Prosperity Institute. Rotman School of Management. University of Toronto. Working Paper Series 2009, s. 1, http://www.ico-d.org/database/files/library/Canada_The_Place_of_Design_TVinodrai.pdf.
25. Winkler-Drews T., *Zarządzanie ryzykiem zmiany ceny*, PWE, Warszawa 2009.
26. Zarządzanie strategiczne: systemowa koncepcja biznesu, pod red. M. Moszkowicza, PWE, Warszawa 2005.

BEHAVIOUR OF ENTERPRISES IN CASE OF CREATING DESIGN UNDER STRATEGIC APPROACH TO DEVELOPMENT OF PRICE

Abstract: Rapid and continuous development are the characteristics of the modern economy. The constant changes in the market require companies to percept and adjust. In that regard a matter of design is a major issue. This creative activity that combines the fields of art, technology and business is a significant contribution into the production of both goods and services in traditional and emerging sectors. The purpose of this article is to describe the behaviour of enterprises, in terms of creating design under strategic approach to pricing. The study discussed the issues of design in reference to the business strategy as well as the issue of price calculation. In that case the functioning of organizations causes the specific behaviour of enterprises which are presented in this paper.

MAGDALENA MARKIEWICZ
RENATA LEŚNIAK

DYLEMAT "BRICKS OR CLICKS" W KONTEKŚCIE PROPRODUKTYWNYCH ZACHOWAŃ INSTYTUCJI KREDYTOWYCH W POLSKIM SEKTORZE BANKOWYM

Streszczenie: W artykule poddano analizie czynniki wpływające na rozwój polskiego sektora bankowego, związane ze strategią *follow the customer*. Wyzwania współczesnego rynku stawiają instytucje kredytowe przed wymogiem poszukiwania i implementacji coraz to nowszych, odpowiadających oczekiwaniom klientów, rozwiązań. Nakłada się na to niezwykle szybki postęp technologiczny oraz coraz większa obecność na rynku bankowym, instytucji dotychczas niezwiązanych z bankowością. Uwarunkowania powyższe rodzą dylemat, czy budowanie strategii działania banku powinno w większym stopniu uwzględniać kreowanie nowych rozwiązań technologicznych, czy raczej dostosowywanie się do działań konkurencji i podążanie za liderem rynku. Wiele w tym zakresie zależy od pozycji rynkowej danej instytucji kredytowej, strategii, jaką przyjmuje ona w zakresie innowacyjności oraz jej możliwości finansowych, bowiem bycie liderem innowacyjnym związane jest z ponoszeniem dużych i stałych kosztów. Celem artykułu jest także odpowiedź na pytanie, jaki kanał bankowości jest optymalny z punktu widzenia efektywnego, bezpiecznego i satysfakcjonującego klienta świadczenia usług bankowych. Stwierdzić należy, iż dynamiczny rozwój usług bankowych, pozwalający na wykonywanie wielu czynności wyłącznie w formie elektronicznej, znajduje zastosowanie w przypadku wszystkich czynności prostych, nie wymagających doradztwa finansowego czy negocjacji warunków. Wciąż licznym pozostaje jednak katalog działań, gdzie ze względu zarówno na bezpieczeństwo transakcji, wymagania regulacyjne, jak i z uwagi na oczekiwania klientów w tym zakresie, bezpośredni udział człowieka jest niezbędny.

Wstęp

Bankowość w XXI w. rozwija się szybko i wielokierunkowo, a ogromny wpływ na ten proces wywiera dynamicznie zmieniające się otoczenie, w którym działają instytucje kredytowe. Otoczenie to definiowane jest poprzez interesariuszy reprezentujących środowisko gospodarcze, polityczne, społeczno-kulturowe oraz technologiczne, tj. oso-

by, grupy i instytucje, które wywierają wpływ na działalność banków i ich cele strategiczne, a z drugiej zaś strony na osiąganie własnych celów uzależniane od wyników działania instytucji kredytowych[1]. Przykładowo, interesariusze stanowiący instytucje publiczne (urząd nadzoru, bank centralny, czy rząd) będą zainteresowani tworzeniem otoczenia regulacyjnego i zapewnieniem stabilności sektora bankowego oraz systemu płatniczego. Interesariuszami są także zarząd, pracownicy, akcjonariusze, pożyczkodawcy, dla których priorytetem będzie wzrost wartości banku jako podmiotu gospodarującego i uzyskanie przez niego odpowiednio wysokich parametrów rentowności. Aby jednak instytucja kredytowa mogła osiągnąć wymiernie korzystne wyniki finansowe, musi zadbać o relacje z klientami, których operacje finansowe i lojalność stanowią o potencjale przychodów banku.

Wielowymiarowe wyzwania zmuszają więc instytucje kredytowe do poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań oraz sposobów kształtowania oferty produktów i usług. Jest to o tyle skomplikowany proces, że musi przebiegać zgodnie z wymaganiami klientów, w warunkach postępu technologicznego, rosnącego poziomu konkurencji pomiędzy zarówno samymi bankami, jak i bankami a innymi pośrednikami finansowymi. Należy ponadto uwzględnić wymogi i koszty zmieniających się regulacji, mających wspierać stabilność instytucji kredytowych. Klienci, mający dostęp do coraz nowszych technologii, będący podmiotem nieustannej walki konkurencyjnej, zmieniają swoje przyzwyczajenia i oczekiwania odnośnie do szeroko pojętej obsługi bankowej. Celem artykułu jest dokonanie analizy uwarunkowań rozwoju banków działających w polskim sektorze bankowym z punktu widzenia strategii podążania za potrzebami klienta (*follow the customer*).

Pierwsze pytanie badawcze, które postawiły autorki, brzmi następująco: czy budowanie strategii działania banku powinno w większym stopniu uwzględniać kreowanie nowych rozwiązań technologicznych czy raczej mniej ryzykowne dostosowanie do działań konkurencyjnych podmiotów, stanowiące przejaw strategii podążania za ponoszącym największe koszty liderem innowacyjnych działań na rynku (*follow the leader*). Jest to pytanie o tyle zasadnicze, że w czasach przyspieszonego rozwoju technologicznego powstaje trudny wybór dotyczący z jednej strony zapewnienia bezpieczeństwa w działalności instytucji kredytowych, co wymaga odpowiednio wysokich nakładów, a z drugiej utrzymania pozycji rynkowej, co z kolei determinuje optymalizację kształtowania stosunku przychodów i kosztów.

Drugie pytanie badawcze stawiane w artykule dotyczy optymalnego kształtu bankowości z punktu widzenia efektywnego, bezpiecznego i satysfakcjonującego klienta świadczenia usług bankowych, a dokładniej, czy wszystkie usługi i produkty mogą być oferowane drogą internetową lub elektroniczną. Jest to dylemat nazywany w literaturze *bricks or clicks*[2]. Obecny etap rozwoju usług bankowych pozwala na wykonywanie wielu czynności wyłącznie w formie elektronicznej, jednak nadal pozostaje wiele takich

[1] M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2012, s. 19.

[2] *Bricks versus clicks: The changing nature of banking in the 21st century*, "Journal of Banking and Finance" 2007, nr 31.

obszarów, gdzie wymagany jest spersonifikowany udział człowieka ze względu na bezpieczeństwo transakcji lub ich charakter (np. w ramach *private banking*).

Nowoczesne rozwiązania w bankowości – kreacja czy imitacja?

Dylemat wyboru strategii działania towarzyszy instytucjom finansowym od dawna, jednak coraz istotniejsze staje się, poza samym wyborem sposobu postępowania i celów strategicznych, ukształtowanie organizacji elastycznej, szybko dostosowującej się do zmiennych warunków rynkowych. Można powiedzieć, iż wygrywają te banki, których struktura jest elastyczna i łatwa do rekonfigurowania w odpowiedzi na oczekiwania klientów[3]. W coraz większym stopniu przychodzi bowiem instytucjom kredytowym działać w warunkach wysokiej niepewności i zmienności. Nie można już zwyczajnie dążyć do stabilizacji, pewności, a ustaliwszy sposób postępowania, działać według niego i widzieć tego pozytywne skutki, w sytuacji, w sytuacji niepewności ekonomicznej w długim okresie, a technologie wciąż zaskakują nowymi rozwiązaniami. Banki nie wiedzą też, jak zareagują klienci na proponowane, nowe produkty, usługi czy rozwiązania i trudno przy tym jednoznacznie ocenić, w jakim kierunku ewoluuje rynek oraz czy ponoszone w danych obszarach nakłady finansowe mają szansę się zwrócić.

Internet i inne środki są nieodłącznym elementem życia ludzi, którzy chcą z każdego miejsca i o każdym czasie komunikować się oraz korzystać z dostępności sieci. To samo zjawisko obserwuje się w bankowości, szczególnie w odniesieniu do klientów, reprezentujących coraz młodsze pokolenia, wychowane w wirtualnej rzeczywistości i szybko oceniające tradycyjne rozwiązania jako przestarzałe. To oni są główną siłą napędową zmian – nie tylko korzystają z technologii, ale i współtworzą ją, wywierając tym samym coraz większy wpływ na bankowy biznes. Na fakt rosnącego znaczenia oczekiwań klientów i ich coraz większej siły przetargowej zwraca uwagę M. Marcinkowska. Autorka stwierdza, że popyt na określone produkty i kierunek zmian w ofercie motywuje banki do wdrażania innowacji, co w połączeniu z łatwością zmiany banku, niskim poziomem lojalności i wysokim poziomem konkurencji i dezintermediacji w sektorze bankowym stanowi istotną przesłankę do ciągłego monitorowania rynku oraz wdrażania innowacyjnych usług[4].

Banki, jako instytucje komercyjne, którym zależy na pozyskaniu i utrzymaniu jak największej liczby klientów oraz jak najszerszym zakresie współpracy z nimi, w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej muszą nadążać za tymi zmianami i być w gotowo-

[3] Struktura "modułowa" przedsiębiorstwa wyraża się w pewnej otwartej zadaniowości jej komórek i pracowników, których odpowiedzialność i funkcje powinny w szybkim tempie zmieniać się w zależności od potrzeb rynku. P. Hinsen, *The network always wins. How to survive in the age of uncertainty*, Mach Media NV, Belgium 2014, s. 15 i 157.

[4] M. Marcinkowska, *Innowacje finansowe w bankach*, [w:] Acta Universitatis Lodziensis, „Folia Oeconomica" 2012, nr 6, s. 76-77.

ści, ciągłego adaptowania się do tych warunków[5]. Wiele w tym zakresie zależy od polityki konkretnego banku oraz dostępnych funduszy. Jednak w obliczu różnorodnych postaw i zachowań konsumenckich, instytucje chcące utrzymać pozycję konkurencyjną, muszą monitorować trendy rynkowe i poczynania konkurencji. Należy jednak zauważyć, że samo zauważanie tych zjawisk nie gwarantuje rynkowego sukcesu, a jedynie może kształtować opinię o banku jako instytucji nienowoczesnej i konkurencyjnej. W największym stopniu dotyczy to największych podmiotów sektora bankowego, w mniejszym natomiast banków niszowych, o małym zakresie działania, lokalnych lub koncentrujących się na ofercie specjalistycznej, adresowanej do wąskiego grona klientów (np. banki spółdzielcze).

Wiedza uzyskana w wyniku obserwacji zachowań rynkowych konkurentów oraz oczekiwań klientów może być wykorzystana w kontekście postrzegania i kształtowania banku w rynkowym otoczeniu. Należy przy tym pamiętać, że interpretacja wizerunku rynkowego danej instytucji kredytowej przez konsumentów jest zależna od ich cech, potrzeb i oczekiwań, co nie zawsze jest spójne z intencjami instytucji[6].

Wiodące na rynku usług bankowych instytucje kredytowe doskonale wiedzą, że współczesny klient jest zazwyczaj doskonale zorientowany w ofertach bankowych. Zabiegając o klientów, prowadzą one szereg działań prezentujących możliwości i dostępne usługi. Dzięki temu klienci, szczególnie duże korporacje, doskonale orientują się w dostępnej ofercie, gdyż chcą być również konkurencyjne i korzystać z najnowszych możliwości.

Oferta największych banków jest zbliżona ze względu na charakter konkurencji w sektorze bankowym[7], a konkurowanie ceną stało się dość ograniczone, szczególnie przy dużych, znaczących transakcjach. Okazuje się, iż bardzo duże znaczenie ma dla klientów, poza ceną, bezpieczeństwo aplikacji, zaufanie do instytucji, a także elastyczność, dostępność i intuicyjność systemów. Z tego punktu widzenia, każdy bank, dążąc do utrzymania wiodącej pozycji (bądź do niej aspirujący), powinien nieustannie inwestować w rozwój produktów i usług, które będą nie tylko technologicznymi nowościami, lecz rozwiązaniami odpowiadającymi potrzebom klientów.

Należy też pamiętać, iż banki nie konkurują wyłącznie wzajemnie, rośnie bowiem rola instytucji pozabankowych[8]. Trend ten wymusza nieustanne rozszerzanie oferty banków w niefunkcjonujących wcześniej w bankowości obszarach, jak ubezpieczenia, księgowość, czy platformy handlowo-aukcyjne. Taka sytuacja uzasadnia wprowadzenie modeli biznesowych, przyjętych np. przez Idea Bank (platforma Tax Care), czy ING

[5] P. Hinsen, *op. cit.*, s. 190.

[6] B. Majecka, *Behawioralne wartości stratyfikacji ekonomicznej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015, s. 177.

[7] M. Markiewicz, *Innowacje w bankowości - wpływ innowacji technologicznych na funkcjonowanie banków*, [w:] *Innowacyjne przedsiębiorstwa – standard XXI wieku*, PTE, Oddział w Gdańsku, pod red. J. Frycy i T. Nowosielskiego, Gdańsk 2011, s. 115.

[8] *Global Shadow Banking Monitoring Report 2014*, Financial Stability Board, October 2014, s. 38-40; *Financial Stability Review*, European Central Bank, May 2015, s. 87-132.

Bank Śląski S.A. (platforma handlowo – aukcyjna Aleo). Warto zauważyć, iż granice pomiędzy czynnościami bankowymi a innymi typami usług coraz bardziej się zacierają.

Działalność *e-commerce* na poziomie B2B to jeden z ciekawszych segmentów biznesu elektronicznego. Potencjał wzrostu w tym obszarze jest ogromny, gdyż konsumenci przyzwyczajają się do zakupów *on-line*, co przejawia się w ożywieniu na rynku akwizycji (przejęcie Emptoris przez IBM, Ariby przez SAP, wysoka wycena chińskiego Alibaba Group)[9]. Według danych ING, 75% Polaków prywatnie robi zakupy w sieci, podczas gdy służbowo zaledwie 39%[10].

Ważnym dylematem w zakresie budowania strategii rozwoju usług bankowych jest decyzja, czy instytucja kredytowa chce kreować rynek, wyprzedzać trendy, czy być podmiotem nowatorskim, lecz „tylko" nadążającym za oczekiwaniami. Oba sposoby postępowania można stosować, w odniesieniu do całokształtu działalności – powstaje wówczas wiodący w większości obszarów działalności bank (jak np. nastawiony na nowoczesność i mobilność oraz konsekwentnie trzymający się tego mBank czy internetowe Inteligo). Można wybrać też wariant obszarowy stawiając na rozwój niektórych segmentów działalności bankowej, w których będą kreowane potrzeby klientów (np. ING Bank Śląski i platforma handlowo aukcyjna Aleo), w innych działając zgodnie z uniwersalnymi wymogami rynkowymi. I jedno, i drugie zachowanie rynkowe banku wiąże się z określonymi konsekwencjami oraz wymaganiami.

Kreowanie potrzeb klientów i wprowadzanie nowatorskich rozwiązań jest kosztowne, trudne i może narażać bank na wiele rodzajów ryzyka. Jednak wiele instytucji, w mniejszym lub większym stopniu, podąża w tym kierunku. Działanie takie pozwala bankowi funkcjonować w świadomości klientów w roli podmiotu nowoczesnego, wychodzącego naprzeciw potrzebom klientów, ułatwiającego im codzienne funkcjonowanie. Wprowadzanie nowych produktów, usług, czy rozwiązań poprzedzają kapitałochłonne i często długotrwałe badania rynku, inwestycje w sprzęt, oprogramowanie, szkolenia personelu. Od trafności decyzji w tym zakresie i jakości ich realizacji zależy późniejsze powodzenie przedsięwzięcia. Nie wszystkie banki mogą pozwolić sobie na, konieczne w tej sytuacji, systematyczne i wysokie nakłady finansowe.

Mimo starań, by nową usługę jak najlepiej dopasować do oczekiwań klientów, finalny produkt może nie przyjąć się na rynku, a tylko pomóc konkurentom, na bazie zdobytych doświadczeń, przygotować zmodyfikowaną, ulepszoną jej wersję. Nowatorskie rozwiązania w początkowym okresie po ich wprowadzeniu, spotykają się też często z krytyką klientów. Na ogół nie lubią oni zmian, jeśli nie dostrzegają wynikających z nich korzyści. Niezadowoleniu klientów można przeciwdziałać działaniami promocyjnymi, np. wcześniejszą akcją informacyjną o zaletach nowej usługi, czy określonego produktu bankowego. Upowszechnianie informacji powinno jednak nastąpić wystarczająco wcześnie i na odpowiednią skalę, by w jak największym stopniu rozwiązać poja-

[9] Platforma handlowo-aukcyjna Alibaba wyceniona została według Goldman Sachs na 105 mld USD. Zob. F. Kowalik, *Aleo bada grunt*, „Forbes" http://www.forbes.pl/aleo-nowa-platforma-transakcyjna-ing-banku-slaskiego,artykuly,164676,1,1.html, [dostęp: 16.10.2013].

[10] Ibidem.

wiające się wątpliwości klientów, wyjaśnić w szczegółach nowe podejście oraz oswoić ich ze zmianą i „nauczyć" nowego produktu. Jest to niejednokrotnie proces długotrwały i kosztowny.

Innowacje wymagają ogromnych nakładów na akcje marketingowe i edukację klientów. Jednak, gdy spełnią oczekiwania, ich efektem są wymierne korzyści w postaci bądź nowych klientów, bądź wzrostu lojalności i przywiązania klientów dotychczasowych (o co walczą wszystkie banki). Proces wprowadzania nowej usługi nie kończy się jednak wraz z ogłoszeniem jej atutów i dostępności. Prawdopodobieństwo sukcesu banku zwiększa efektywne, ciągłe usprawnianie produktu oraz rozłożone w czasie reagowanie na reakcje i opinie klientów. Zbieranie opinii potencjalnych odbiorców nowych rozwiązań coraz częściej stanowi początkowy etap projektowania nowych usług bankowych. Coraz częściej banki zapraszają klientów do wymyślania i testowania swoich pomysłów. Do pracy w takich zespołach angażowani są także pracownicy banku, bezpośrednio kontaktujących się z klientami. Bierze się również pod uwagę opinie *trend-setterów* w danym obszarze, tendencje ogólnoświatowe, a także badania naukowe i obserwacje rynku w tym, co jest nowością, wnioski płynące od klientów za pośrednictwem mediów społecznościowych (*social media*). Zachowania rynkowe instytucji kreującej nowe standardy produktów lub usług mogą znaleźć szerokie grono odbiorców, które wiedzę już empirycznie sprawdzoną będą wykorzystywać w swoich procesach decyzyjnych[11].

Najczęściej wybieraną strategią postępowania wydaje się być jednak naśladowanie rynku poprzez oferowanie produktów i usług bankowych, które nie odbiegają od najlepszych rozwiązań rynkowych, uwzględniających doświadczenia innowatorów, opinie klientów i ich uwagi. Nadążanie za konkurencją w wielu przypadkach wystarcza, aby instytucja była postrzegana jako nowoczesna, rozwijająca się i oferująca atrakcyjne rozwiązania bankowe. Takie podejście pozwala uniknąć części nakładów finansowych, uczyć się na błędach innych instytucji, a przez to ulepszać rozwiązania konkurencji o swoje spostrzeżenia. Zaznajomienie klienta z innowacją powoduje, że wydatki na marketing, w tym reklamę są znacznie niższe. Klient zaś, który usłyszał reklamę konkurencji, pytając w swoim banku o dane rozwiązanie, otrzyma je, być może pod inną nazwą i z niewielkimi różnicami. W takim przypadku większość pracy i kosztów ponoszą instytucje, które decydują się być innowatorami, co niekoniecznie oznacza, iż może ona liczyć na pozyskanie wielu nowych klientów tym sposobem. Klienci bowiem nie decydują się zbyt łatwo na zmianę banku, natomiast świadomość, że ich bank nadąża za konkurencją, jest dla nich ważna.

Rola „następcy", kopiującego rozwiązania dostępne na rynku jest dość bezpieczna. Produkt bowiem trafia na rynek gotowy na jego przyjęcie. Jest to o tyle istotne, że wprowadzanie produktów, szczególnie o wysokim poziomie innowacyjności, na nieprzygotowany grunt, kończyć się może fiaskiem przedsięwzięcia.

[11] Więcej na ten temat kształtowania zachowań rynkowych: B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 24-30.

Z jednej strony więc rynek, konkurencja oraz potrzeby klientów mobilizują banki do inwestowania w nowoczesne rozwiązania, z drugiej, w erze wirtualnej obsługi i bazujących na najnowocześniejszych rozwiązaniach produktów i usług bankowych, wydatki wiążą się także z zapewnieniem bezpieczeństwa środków klientów.

Banki są postrzegane jako „instytucje zaufania publicznego". Są to podmioty, dla których reputacja jest niezwykle istotna. Łatwo o utratę zaufania do instytucji, w której występują zaburzenia płynności lub zachowania nieetyczne. Klienci nie chcą być też obsługiwani przez instytucje, w których oferowane są przestarzałe i ryzykowne rozwiązania. W bankach funkcjonują wyodrębnione specjalne działy czuwające nad bezpieczeństwem operacji, zachowań pracowników i klientów. Niezmiernie istotne jest jednak, by bank systemowo nadążał za nowoczesnymi rozwiązaniami. W dobie działalności systemu bankowego bez ograniczeń czasowych i miejsca, bank musi inwestować w unowocześnianie oferowanych rozwiązań i ich bezpieczeństwo, odpowiednio wyszkolone i profesjonalne kadry informatyczne, zdolne do zapewnienia bezpieczeństwa banku i klientów. W przypadku wystąpienia negatywnego zdarzenia, nawet w obliczu podjęcia przez bank prób rekompensaty szkód, zaufanie klientów do instytucji zostaje znacząco podważone, i bardzo trudno je odbudować. Nakłady tego typu muszą być czynione systematycznie i w relatywnie dużych kwotach. Banki, które nie będą w stanie sprostać takim wymaganiom, są narażone na utratę klientów.

Grupy klientów a mobilność w bankowości

Banki wydają znaczne środki na badania potrzeb i preferencji klientów, poszukując szans na sukces w długim okresie. W ostatnich latach usługi bankowe upowszechniły się. Rachunek bankowy mają studenci, a nawet dzieci. Klienci korzystają z coraz szerszego zakresu obsługi. Przygotowując ofertę, bank musi brać pod uwagę różne kategorie klientów, których potrzeby zmieniają się na różnych etapach życia, zależą od grupy wiekowej, ich sytuacji rodzinnej, od tego, umiejętności korzystania z nowoczesnych technologii, miejsca zamieszkania i wykonywania codziennych czynności.

Klientów banków można zatem podzielić według kryterium grup pokoleniowych. Pierwszą grupą są klienci mobilni, dla których wizyta w banku jest stratą czasu. Chcą oni załatwiać sprawy szybko, sprawnie („od ręki") i najchętniej zdalnie. Oczekują sprawnego, zrozumiałego systemu, są gotowi sami zlecać i wykonywać operacje bankowe z domu, bądź innego miejsca. Chcą poprzez system bankowy wykonywać również inne zlecenia, np. doładowanie telefonu komórkowego poprzez aplikację bankową. Dla takich klientów ważne jest, aby system był przejrzysty, intuicyjny, funkcjonalny i bezpieczny. Ważna jest też możliwość bezpłatnego korzystania z bankowości mobilnej, aby klient decydował, kiedy chce się zajmować swoimi rachunkami. Do tej kategorii zaliczają się przede wszystkim ludzie młodzi, mobilni, korzystający z portali społecznościowych, podróżujący, ale też właściciele przedsiębiorstw, przemieszczający się w interesach, o zadaniowym czasie pracy.

Druga grupa to indywidualni, doświadczeni klienci, tradycjonaliści (warto zwrócić uwagę na fakt, iż nie jest to granica określona nominalnym wiekiem, lecz przyzwyczajeniami), bądź co dotyczy klientów korporacyjnych duże podmioty, dokonujących skomplikowanych, dużych wolumenowo i „szytych na miarę" transakcji czy usługi. Jednak te przedsiębiorstwa, w codziennych czynnościach związanych z bankowością, są mobilne, a w niepamięć poszły papierowe przelewy czy kolejki w oddziałach.

W 2014 r. Getin Bank opublikował raport o roli mobilnych finansów w życiu Polaków[12]. Wynika z niego, iż w badanym okresie 12% Polaków korzystało z bankowości mobilnej, zaś drugie tyle było zainteresowanych korzystaniem z niej w najbliższej przyszłości. Bankowość mobilna pełniła więc wciąż rolę uzupełniającą w obsłudze klienta. Pomimo tego, osoby, które już z niej korzystały, robiły to często – dwie trzecie korzystało z niej przynajmniej raz w tygodniu, co czyniło z bankowości mobilnej drugi pod względem intensywności, po bankowości internetowej, kanał kontaktu z bankiem. 36% użytkowników nie wyobrażało już sobie funkcjonowania bez bankowości mobilnej. Dla 9% użytkowników była ona wygodniejsza od bankowości internetowej, a 31% badanych twierdziło, że odkąd używa aplikacji mobilnej, mogłaby zapomnieć o placówce bankowej. Największą zaletą mobilnej bankowości według oceniających jest swoboda użytkowania jej w dowolnym miejscu i czasie. Mimo tego, aż 73% osób zadeklarowało wizyty w placówkach bankowych jako ważny, choć z mniejszą częstotliwością wykorzystywany kanał kontaktu z bankiem.

W raporcie opublikowanym przez Bain&Company omówiono wyniki analizy usług świadczonych przez banki (globalne, w tym polskie) oraz oczekiwania klientów[13] wskazując, że najbardziej usatysfakcjonowani są klienci banków, które umożliwiają realizowanie dużej liczby transakcji przez telefon i Internet. Liczba tych transakcji bankowych systematycznie rośnie, a w badanym okresie ponad połowa wszystkich operacji dokonanych przez klientów banków detalicznych została przeprowadzona *on line* lub z telefonu komórkowego.

W Polsce większość innowacji w zakresie usług finansowych tworzy sektor bankowy, podczas gdy na świecie głównym źródłem innowacji są nowo powstające podmioty[14]. Główne wnioski wynikające z badania Bain&Company są następujące:

- 75% ankietowanych banków w Europie planuje przebudowę lub zamknięcie części swoich placówek oraz rozwinięcie obsługi przez Internet i telefon;
- 50-75% banków zmniejsza liczbę pracowników kasowych i asystentów, zwiększając zatrudnienie doradców klienta i osób odpowiedzialnych za jego utrzymanie;

[12] *Rola mobilnych finansów w życiu Polaków*, TNS Polska na zlecenie Getin Bank S.A., https://getinup.pl/raport/, [dostęp: 15.08.2015].

[13] *Bank detaliczny przyszłości*, Bain&Company, 2014, http://www.marketingnews.pl/message.php?art=43024, [dostęp: 14.07.2015].

[14] Przykładem mogą być systemy płatności bezgotówkowych firmy Square czy bankowość mobilna stworzona przez Movenbank.

- 90% banków uważa rozbudowę oferty cyfrowej za priorytet, jednak planowane w tym zakresie zmiany postępują powoli i są raczej procesem długoterminowym;
- klienci coraz rzadziej wybierają tradycyjną formę kontaktu z bankiem (wizytę w placówce), choć jest ona nadal preferowana przez starszych klientów, którzy cenią bezpośredni kontakt z pracownikiem banku;
- klienci korzystający z bankowości internetowej i mobilnej są bardziej lojalni wobec banków oraz bardziej dochodowi – korzystają średnio z 4 produktów, podczas gdy klienci składający wizyty w oddziałach z niewiele ponad 2,5 produktu.

Rozwiązania mobilne dają nowe możliwości, w tym korzystanie z usług w dowolnym miejscu. Z części usług, zwłaszcza bardziej złożonych, trudno jednak korzystać zdalnie. W takich przypadkach klienci nadal preferują bezpośredni kontakt z personelem. Wzrost popularności placówek może być również efektem inwestycji w nowe rozwiązania. Nowoczesne placówki umożliwiają bowiem obsługę skuteczną i przyjazną dla klientów. Niewątpliwie jednak znakiem czasów jest tzw. multikanałowość usług bankowych[15].

Badania i wykorzystanie doświadczenia klientów

Zaprezentowane wyniki badania stanowią przykłady coraz bardziej popularnych wśród korporacji, nie tylko bankowych, badania związanego z zarządzaniem doświadczeniami klientów (*Customer Experience Management*, CEM). Najbardziej zaawansowane badania, prowadzone w ramach CEM, szacują w formie matrycy zapotrzebowanie na różne produkty i usługi bankowe, w zależności od najbardziej znaczących życiowych doświadczeń oraz potrzeb klientów. Zapotrzebowanie to rośnie wraz ze wzrostem tzw. emocjonalnego znaczenia danych wydarzeń w życiu klienta[16].

Wydawałoby się, iż rosnąca popularność internetowych i mobilnych kanałów kontaktu z bankami oznacza zaniechanie obsługi w placówkach bankowych. Ich liczba rzeczywiście została ograniczona, jednak okazują się one nadal wciąż dość popularnym kanałem kontaktu. Niewątpliwie na sposób kontaktu klienta z bankiem wpływa rodzaj produktu, z jakiego chce on skorzystać. Wraz ze wzrostem liczby dostępnych zdalnie produktów zmienił się katalog usług bankowych, niewymagających wizyty w oddziale banku. Do najważniejszych usług oferowanych w sposób internetowy lub mobilny należą:

[15] *Winning in the New Banking Era: Next generation core banking, a catalyst for success*, Accenture, 2013, s. 7.

[16] *Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2014, http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2014-global.aspx,* [dostęp: 18.08.2015].

- obsługa bieżąca, czyli dostęp do rachunku, ustalanie salda rachunku, śledzenie operacji, przelewy krajowe i zagraniczne, zakładanie nowych rachunków, lokat;
- szeroko pojęta korespondencja, kontakt z bankiem i doradcą bankowym, zlecenia, wnioski, reklamacje;
- ubezpieczenia;
- sprawdzanie i negocjacja kursów walut na platformie FX, transakcje kupna i sprzedaży walut, wykonywanie przelewów walutowych;
- dostęp do finansowania w postaci leasingu;
- finansowanie w postaci kredytu bankowego;
- obsługa księgowa firm;
- platformy handlowo – aukcyjne.

Obsługa bieżąca to obszar pierwszego i podstawowego kontaktu z bankiem, wykorzystywany nawet wielokrotnie w ciągu dnia; powinien być sprawny, szybki, intuicyjny i odpowiadać na wszystkie potrzeby klienta. System łączności z bankiem, internetowy czy mobilny, to czynnik odpowiadający za produkt najbardziej wrażliwy na potrzeby klientów, czyli bieżącą obsługę rachunków. Wiodące instytucje bankowe kładą bardzo duży nacisk na satysfakcję klienta w tym zakresie.

Elektronicznie dostępne jest też finansowanie realizowane drogą automatycznej, dla ściśle określonych warunków brzegowych transakcji. Przykładowo, w przypadku leasingu, z góry określony jest okres finansowania, wysokość minimalnej opłaty wstępnej, maksymalna kwota transakcji oraz katalog możliwych do sfinansowania w ten sposób środków trwałych – prostych, popularnych, łatwo zbywalnych, o standardowych parametrach.

Bez wizyty w oddziale banku, czy też rozmowy z doradcą bankowym, klient może też poznać swoją zdolność kredytową i dostępną indywidualnie dla niego ofertą finansowania w tzw. szybkiej ścieżce kredytowej. Dotyczy ona transakcji prostych, relatywnie niewielkich kwot oraz krótkiego horyzontu czasowego. W segmencie obsługi przedsiębiorstw skorzystać z tego typu rozwiązań mogą podmioty znane bankowi, a więc mające określoną historię współpracy z nim, funkcjonujące na rynku od jakiegoś czasu i w pozytywnie ocenianych branżach. Dane finansowe, niezbędne do oszacowania zdolności kredytowej przedsiębiorstwa, system pobiera z bilansu i rachunku wyników, bądź formularza F-01, składanego przez podmiot razem z elektronicznym wnioskiem o kredyt za pośrednictwem systemu bankowego lub – w przypadku klientów potencjalnych – bezpośrednio ze strony internetowej banku. Proces jest szybki i uproszczony, towarzyszy mu możliwość przyśpieszonego przygotowania umów i elektronicznego ich podpisania. Przy tego typu produktach warunki umowne są z góry określone, standardowe i co do zasady nie podlegają negocjacji. Ograniczona jest także możliwość negocjacji ceny – inaczej, niż przy kredytach przyznawanych w tradycyjny sposób.

Obsługa księgowa przedsiębiorstw przeznaczona jest dla podmiotów gospodarczych, będących klientami banku, a także dla spółek o określonej wielkości (mierzonej rocznymi przychodami), zazwyczaj działających na pełnej księgowości, o określonej liczbie zatrudnionych oraz wskazanej maksymalnej miesięcznej liczbie dokumentów

księgowych. Usługa ta powstała w odpowiedzi na zapotrzebowanie klientów na możliwość zrealizowania jak największej ilości kwestii związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa w jednym miejscu i jak najszybciej. Nie bez znaczenia jest fakt, iż całość firmuje znana instytucja finansowa, gwarantująca bezpieczeństwo, przejrzystość i nowoczesne narzędzia. Obsługę księgową prowadzą zdalnie wykwalifikowani pracownicy z wieloletnim doświadczeniem. Jej zakres obejmuje usługi księgowe, sprzedaż i płatności, usługi kadrowo – płacowe oraz usługi analityczne. Działalność prowadzona jest poprzez powołaną i kontrolowaną w całości przez bank spółkę, której celem jest świadczenie klientom banku usług wykraczających poza katalog prawa bankowego. Atutami takiego rozwiązania, niedostępnymi zwykłym biurom rachunkowym, są: marka instytucji finansowej, zawodowa polisa OC, jak też analogiczne jak w banku zabezpieczenia informatyczne.

Obsługa klientów przebiega za pośrednictwem dostępnego non stop systemu internetowego, zawierającego całość spraw finansowych i pracowniczych przedsiębiorstwa. Każdemu z klientów przypisany zostaje dedykowany księgowy oraz specjalista od spraw kadrowo-płacowych. Możliwy jest kontakt telefoniczny, mailowy, poprzez komunikator lub wideokonferencję. Platforma księgowa stwarza dużą samodzielność i wiele ułatwień biznesowych jak i nieograniczony dostęp do dokumentów przedsiębiorstwa, ksiąg rachunkowych, deklaracji i sprawozdań, możliwość wystawiania faktur i prowadzenia kasy *on line*, elektroniczną ewidencję czasu pracy, bazę umów i wzorców dokumentów.

Upowszechniającym się wśród banków sposobem walki o lojalność klientów jest wspomniany proces *Customer Experience Management.* Zarządzanie doświadczeniami klientów polega na takim kształtowaniu procesów w banku, aby na każdym etapie zakupowym i w całym okresie trwania relacji, kontakt z bankiem zapewniał klientowi maksimum satysfakcji oraz wyróżniał daną instytucję spośród konkurencyjnych banków. Takie działanie wzmacnia relacje z klientami i sprawia, iż są one długofalowe. Pozwala też lepiej oszacować, co poza ceną i produktem wpływa na decyzje zakupowe klienta. W zarządzaniu doświadczeniami klientów ważne jest dbanie o relacje i obustronną komunikację, wspomagającą codzienne zarządzanie finansami[17].

Wyzwaniem rozwoju bankowości są wchodzące na rynek nowe pokolenia, osoby funkcjonujące w wirtualnej rzeczywistości i obeznane z nowymi technologiami. Stawiają one bankowości warunki konieczność odpowiedniej przebudowy procesów, produktów, rozwoju architektury IT, zmiany sposobów komunikacji z klientem. Aby jak najlepiej wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów, często zaprasza się ich do wypowiedzi. Dodatkowymi konsultantami w tym zakresie są pracownicy banku, przedsiębiorstwa zewnętrzne, potencjalni klienci, czy klienci konkurencji, a także specjaliści *user expe-*

[17] J. Marous, *Bricks + Clicks: Building the digital branch in banking,* The Digital Banking Report, 16.03.2015.

rience[18]. Bazowanie bowiem na potrzebach klienta pozwala tworzyć unikatową dla niego wartość i wpływać na poziom jego lojalności.

Przygotowanie się do wyzwań technologicznej przyszłości oznacza pracę ewolucją systemów bankowych. Niezbędnym warunkiem jest dostrzeganie nowych możliwości i wyprzedzające reagowanie na potrzeby klientów. Nowe i stare systemy, ze względu na przyzwyczajenie klientów i niezbędny czas na zmianę tych przyzwyczajeń, przez jakiś czas muszą funkcjonować równolegle, a poszczególne moduły nowych rozwiązań wdrażane są z reguły etapami, aby nieustannie dopasowywać je do potrzeb i oczekiwań klientów.

Dotychczasowe rozwiązania muszą być dostosowywane do zmieniających się oczekiwań klientów i najlepszych rynkowych trendów. To klient decyduje, jak i gdzie chce korzystać z produktu lub usługi. W aktualnie dostępnych rozwiązaniach klient może tworzyć własne menu lub spersonalizować widok systemu operacyjnego, wybierając optymalny dla niego pulpit.

Rola doradcy bankowego wobec cyfryzacji obsługi bankowych

Pomimo postępującego rozwoju technologii i systemów bankowych oraz coraz większej liczby usług dostępnych zdalnie, nadal znaczącą rolę w kontakcie z klientem odgrywa człowiek – doradca bankowy. Istnieją takie rodzaje produktów, usług bankowych, gdzie kontakt ten pozostaje niezastąpiony i niesie korzyść obu stronom. W niektórych sytuacjach, szczególnie niestandardowych, skomplikowanych, złożonych, czy trudnych, klienci wymagają ustaleń z doradcami bankowymi, które wydają się one wtedy bardziej wiążące. Doradca po drugiej stronie daje możliwość bardziej precyzyjnego określenia potrzeb klienta, wierzy on też, iż otrzymana oferta czy stanowisko banku będzie lepiej dopasowane do jego oczekiwań, lepiej skrojone na miarę (*tailor made*). Na tym etapie często dochodzi do umownych, mniej oficjalnych ustaleń, tzw. *gentlemen's agreement*, na których nieformalnie można opierać się w dalszym toku współpracy.

Usługi, które trudno zmienić w całkowicie mobilne to większość złożonych i dużych kwotowo usług kredytowych, szczególnie realizowanych przez kilka banków w ramach konsorcjum, finansowanie w postaci faktoringu lub leasingu dla bardziej skomplikowanych, nieoczywistych transakcji, bądź dużych kwot.

Według badań KPMG wielu klientów wybiera kanały tradycyjne niż cyfrowe przy operacjach otwarcia lub zamknięcia rachunku, zgłoszenia reklamacji czy zasięgnięcia porady finansowej[19]. Wiąże się to z możliwością uzyskania merytorycznego wsparcia

[18] Są to specjaliści badający wrażenia, jakie daje użytkownikowi korzystanie z interaktywnego produktu. Służy to poprawie funkcjonalności produktów oraz zadowolenia klienta.

[19] *Bankowanie i klikanie*, Raport KPMG, Warszawa 2015, s. 5.

ze strony profesjonalnych doradców, finalizacją transakcji w jak najmniejszej liczbie kroków, lecz zwłaszcza z pewnością, że wszystkie parametry umowy są znane, dzięki czemu uniknie się błędów formalnych.

Jest wiele ważnych powodów, dla których doradca bankowy będzie stanowiskiem na stałe wpisanym w funkcjonowanie instytucji finansowych, począwszy od procesu pozyskiwania klienta, poprzez monitorowanie bezpieczeństwa transakcji, aż po ocenę sytuacji i przedsiębiorstwa, poza oficjalnie wymaganymi dokumentami. Szczególnie w procesie pozyskiwania znaczących klientów, ze względu na konieczność zapewnienia ciągłości obsługi bankowej, żaden podmiot nie podejmie wiążących decyzji, bez dokładnego rozpoznania decydentów, wobec długoterminowości relacji, korzystnych i ważnych dla obu stron.

Ponadto nie można zobaczyć wszystkiego w dokumentacji finansowej – zawsze przygotowana jest ona na dany moment historyczny i daje bankowi obraz przedsiębiorstwa niejako *post factum*. Udzielając zaangażowania kredytowego, niezbędne jest poznanie bieżącej sytuacji kredytobiorcy. Informacje takie bank uzyskuje poprzez różne kanały kontaktu, m.in.: spotykania się z klientem, dzięki którym doradca ma szansę poznać osoby odpowiedzialne za firmę, politykę prowadzenia biznesu, doświadczenia podmiotu, jego możliwości oraz plany na przyszłość. Nie uda się odzwierciedlić w dokumentach odczuć nieformalnych, wzmacniających, lub nie, wiarygodność klienta w oczach doradcy, a przez to i banku.

Inna ważną kwestią jest możliwość weryfikacji informacji dotyczących prowadzenia bieżącej działalności, np. zatrudnienia ludzi, prowadzenia produkcji, stanów magazynowych. Jest to szczególnie ważne w przypadku klienta potencjalnego, którego bank jeszcze nie zna, ale także przy finansowaniu podmiotów nowopowstałych, tych, które działają w branżach niepreferowanych przez bank lub też przedsiębiorstw o znacznych wahaniach sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Rola doradcy w relacji z klientem zaznacza się także na dalszym etapie współpracy. Powinien on monitorować jego sytuację, regularnie spotykać się z nim i omawiać bieżącą działalność i jej perspektywy, szczególnie w przypadku oferowania produktów związanych z finansowaniem. Pozwala to wykryć tzw. sygnały wczesnego ostrzegania, gdy np. założenia klienta nie spełniają się, zmienia się sytuacja rynkowa, pogarsza się jakość komunikacji z bankiem lub pojawiają się innego rodzaju przesłanki wskazujące na pogorszenie się sytuacji kredytobiorcy. W dokumentach finansowych, dostarczanych przez finansowane przedsiębiorstwo na potrzeby kwartalnego monitoringu, bank będzie w stanie zaobserwować to ze znacznym opóźnieniem. Opiekun klienta pozyskuje zdecydowanie wcześniej informacje o planach przedsiębiorstwa, również w zakresie możliwości poszerzenia współpracy z bankiem. Pozwala to reagować na pojawiające się potrzeby klienta szybciej, uprzedzić konkurencję, a wręcz nie dopuszczać do jej udziału w negocjacjach, co jest ważnym czynnikiem ochrony swojego biznesu.

Pracownicy banku odgrywają także istotną rolę przy weryfikacji majątku, stanowiącego dla banku przedmiot prawnego zabezpieczenia udzielanych kredytów bądź, w przypadku leasingu, przedmiot finansowania. Ocenie podlega stan, jakość i sprawność przyjmowanych aktywów, tak na etapie udzielania finansowania, jak i w trakcie

jego trwania. Wynik takiej oceny ma znaczący wpływ na wielkość tworzonych w banku rezerw na należności z tytułu udzielonych kredytów.

Kierunki rozwoju bankowości – wyzwania dla polskich banków

W XXI w. banki postawiły na rozwój aplikacji mobilnych i platform wielostronnych. W ofercie największych instytucji finansowych pojawiły się aplikacje umożliwiające dostęp do większości systemów. Duży nacisk na sprzedaż tych usług sprawia, iż systematycznie rośnie liczba korzystających z aplikacji lub mobilnych stron bankowości internetowej. Ze względu jednak na wysokie koszty i czasochłonność wprowadzania każdego produktu na wszystkie platformy, rynek kieruje się w stronę rozwiązania alternatywnego – *Responsive Web Design (*RWD*).* Daje to możliwość dostosowywania się systemu lub serwisu internetowego do urządzenia, na którym jest on wyświetlany. W przypadku różnych urządzeń (od PC do smartfonów) zmienia się odpowiednio układ strony. Jednak, co najważniejsze i oczekiwane, serwis w każdym przypadku zachowuje wszelkie użyteczności dla klienta[20].

Wyzwaniem dla banków, poza nadążaniem za nowoczesnymi rozwiązaniami, jest oferowanie klientom usług w atrakcyjnych cenach – stąd m.in. sukcesywne przenoszenie obsługi klientów do kanałów zdalnych, pozwalających poprawić efektywność działania banku. Nadążanie za konkurencją nie jest w tej kwestii wyborem, a koniecznością. Brak nakładów na rozwój i nowoczesne technologie, produkty i usługi, szybko odbija się echem na rynku i powoduje niezadowolenie i odpływ klientów.

W obliczu oczekiwanych zmian liczby ludności, najważniejsze trendy z punktu widzenia sektora bankowego to: urbanizacja (która wiąże się ze wzrostem zamożności) oraz starzenie się społeczeństw. Oba oznaczają możliwości rozwoju poprzez oferowanie nowych usług, w tym dostosowanych do potrzeb osób starszych.

Efektem trendów demograficznych jest także rosnąca rola bankowości detalicznej. Klienci coraz częściej zmieniają banki lub korzystają z usług więcej niż jednej instytucji finansowej. Konsumenci oczekują produktów dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb. Z badań Ernst&Young wynika, że 70% klientów jest skłonnych przekazać bankom więcej informacji o sobie tylko po to, by otrzymać spersonalizowane usługi[21]. Wraz z rozwojem technologii, banki mogą więc wykorzystywać posiadane informacje do tworzenia nowych produktów. *Big data*, przetwarzanie danych w „chmurze", media społecznościowe, serwisy lokalizacyjne – to nowe narzędzia, z których instytucje finansowe muszą nauczyć się korzystać.

---

[20] http://www.finanse.egospodarka.pl/104572,Bankowosc-internetowa-i-mobilnatrendy2014,1,63,1.html, [dostęp: 10.07.2015].

[21] *Budując bank roku 2030 i dalej*, Grupa Rynków Finansowych EY, http://www.ey.com/PL/pl/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Wizja-banku-2030-8-globalnych-trendow, [dostęp: 25.08.2015].

Rozwój technologii powoduje, że trudno wyobrazić sobie sposób płacenia za produkty i usługi za 20 lat. Kluczowe kwestie to szybkość przepływu informacji oraz łatwość oferowania klientom produktów i usług. Klienci domagają się ułatwień w dokonywaniu płatności, oczekują także usunięcia barier w płatnościach międzynarodowych. Jednocześnie istotne staje się dla nich zwiększanie poziomu zabezpieczeń i ochrony prywatności. Z całą pewnością banki będą musiały zainwestować w tworzenie i dostosowywanie technologii do potrzeb klientów, zwłaszcza, że konkurencja z podmiotami spoza sektora finansowego będzie przybierała na sile.

Wspomniane zmiany demograficzne, postępująca cyfryzacja, a z drugiej strony oczekiwania co do zwiększania rentowności działalności banków i poszukiwania sposobów na poprawę ich rentowności, stawiają przed tymi instytucjami pewne wyzwania. Wydaje się, iż banki muszą zmienić sposób postrzegania swojej działalności, głównie w zakresie rentowności, konkurencji, podstawowego biznesu, nowych technologii i struktury organizacyjnej[22]. Ważnymi obszarami działań będą: odbudowa zaufania klientów po kryzysie finansowym, współpraca z podmiotami z innych sektorów, odpowiedź na działalność pozabankowych podmiotów finansujących (jak np. udzielanie pożyczek internetowych, kantory *on line*, *crowdfunding*), czy upraszczanie produktów i procedur bankowych.

Z badania przeprowadzonego wśród zarządów 119 banków z 14 krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej przez KPMG wynika, że 86% polskich banków planowała zwiększenie wydatków na rozwój produktów[23]. Ponad połowa z nich (64%) zwiększy wydatki na rozwiązania typu *Customer Experience*, a według 50% wskazań sektor bankowy będzie zwiększał nakłady na rozwiązania typu *Business Intelligence*[24]. Istnieją także obszary, w których banki planują zmniejszenie wydatków. Blisko trzy czwarte (71%) przedstawicieli badanych banków z Polski planuje zmniejszenie wydatków na sieć dystrybucji, a mniej niż jedna trzecia (29%) wydatki na doradztwo.

Polskie banki stawiają na rozwój produktów i wzmacnianie relacji z klientem poprzez indywidualizację usług i ich elastyczność. Zarówno w Polsce, jak i w regionie Europy Środkowej i Wschodniej, ważnym czynnikiem rozwoju mają być również nowe metody płatności i rozwiązania typu *Business Intelligence*. Jako czynnik o największym wpływie na sektor bankowy w najbliższych 5 latach polskie banki zgodnie wskazały regulacje (100%), a ryzyko regulacyjne obok ryzyka kredytowego oceniane było jako najistotniejsze w działalności bankowej. Na drugim miejscu bankowcy wymieniali indywidualizację usług (86%), nowe systemy płatności (79%), starzenie się populacji (71%) oraz konkurencję pozabankowych podmiotów finansowych (64%), czy rozwój *social media* (64%).

---

[22] *Globalne perspektywy bankowości 2015. Bankowość nowej generacji***,** Grupa Rynków Finansowych EY, Ernst & Young, http://www.ey.media.pl/pr/297398/raport-ey-sukces-bankow-w-najblizszej-dekadzie-wymaga-zmian-w-pieciu-obszarach, [dostęp: 12.07.2015].

[23] *Banking Executive Survey 2014, KPMG,* http://www.kpmg.com/pl/pl/issuesandinsights/articlespublications/strony/raport-banking-executive-survey-2014.aspx, [dostęp: 14.07.2015].

[24] *Business Intelligence* oznacza proces przekształcania danych w informacje, a informacji w wiedzę, która może być wykorzystana do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Wyzwania współczesnego rynku stawiają instytucje kredytowe przed koniecznością poszukiwań i implementacji nowoczesnych, odpowiadających oczekiwaniom klientów, rozwiązań. Szybki postęp technologiczny oraz coraz częściej dostrzegana obecność usług bankowych instytucji dotychczas niezwiązanych z bankowością również wpływają na kształt rynku. Powyższe uwarunkowania rodzą dylemat, czy budowanie strategii działania banku w odniesieniu do usług bankowych powinno w większym stopniu uwzględniać kreowanie nowych rozwiązań technologicznych, czy raczej dostosowywanie się do działań konkurencji i podążanie za liderem rynku. W tym kontekście wybór zależy w znacznym stopniu od pozycji rynkowej danej instytucji kredytowej, jej pozycjonowania w zakresie poziomu innowacyjności oraz możliwości poniesienia kosztów związanych z badaniami rynkowymi. Status lidera innowacji związany jest z ponoszeniem wysokich i stałych nakładów finansowych, a wybór strategii imitacyjnych wiąże się zarówno z niższym poziomem kosztów, jak również niższym ryzykiem niedopasowania usługi do oczekiwań i potrzeb klientów.

W odniesieniu do pytania badawczego, jaki kanał bankowości jest optymalny z punktu widzenia efektywnego, bezpiecznego i satysfakcjonującego klienta świadczenia usług bankowych, należy stwierdzić, że dynamiczny rozwój usług bankowych pozwalający na wykonywanie wielu czynności wyłącznie w formie elektronicznej, jest wykorzystywany w przypadku wszystkich czynności prostych, niewymagających doradztwa finansowego czy negocjacji warunków. Jednak wiele jest takich działań, gdzie wymagany jest bezpośredni udział człowieka, zarówno ze względu na bezpieczeństwo transakcji, czy wymagania regulacyjne, jak i z uwagi na oczekiwania klientów w tym zakresie.

Pomimo rozwoju nowoczesnych technologii i różnorodności form zdalnego kontaktu z bankiem, dostępnych niemal z każdego miejsca i w każdej chwili, wciąż ważnym kanałem dostępu do usług i produktów bankowych, pozostają oddziały banku. Jest to naturalne w przypadku bankowości korporacyjnej, gdzie dużą rolę odgrywają indywidualne uzgodnienia. Ma to też istotne znaczenie w bankowości detalicznej w przypadku chęci zasięgnięcia przez klienta porady finansowej, założenia lokaty lub dokonywania inwestycji[25]. Wagę bezpośredniego kontaktu z pracownikiem banku, mimo wzrostu popularności technologii mobilnych, potwierdza wiele badań[26]. Bankowość internetowa pozostaje wciąż najbardziej popularną metodą kontaktów z bankiem, jednak częstotliwość korzystania z kanału internetowego zmniejsza się. W przypadku kanału mobilnego nastąpił znaczny wzrost jego popularności. Jednak mimo wzrostu popularności bankowości mobilnej, rola placówek w skutecznej sprzedaży usług wciąż jest klu-

[25] *Transforming banking for the next generation*, Ernst &Young, 2015, s. 25.

[26] *Business banking. Redesigning the front office*, Raport Ernst & Young, 2014; *Oddział przyszłości czy przyszłość bankowości*, http://biznes.pl/magazyny/finanse/oddzial-przyszlosci-czy-przyszlosc-bankowosci/y441qs, [dostęp: 08.06.2015].

czowa. Warto inwestować w ich nowoczesną, zautomatyzowaną, efektywną kosztowo, ale i atrakcyjną dla klientów formę. Wydaje się, iż przyszłość bankowości to stosowanie kompozycji różnych metod kontaktowania się z klientami (multikanałowość). Banki, które potrafią łączyć zdalną obsługę klienta z realizowaną w oddziałach, również zautomatyzowanych, uzyskują wyższy poziom lojalności klientów.

Bibliografia

1. *Bank detaliczny przyszłości*, Bain&Company, 2014, http://www.marketingnews.pl/message.php?art=43024.
2. *Banking Executive Survey 2014, KPMG,* http://www.kpmg.com/pl/pl/issuesandinsights/articlespublications/strony/raport-banking-executive-survey-2014.aspx*Bankowanie i klikanie*, Raport KPMG, Warszawa 2015.
3. *Bricks versus clicks: The changing nature of banking in the 21st century*, "Journal of Banking and Finance" 2007, nr 31.
4. *Budując bank roku 2030 i dalej*, Grupa Rynków Finansowych EY, http://www.ey.com/PL/pl/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Wizja-banku-2030-8-globalnych-trendow.
5. *Financial Stability Review*, European Central Bank, May 2015.
6. *Business banking. Redesigning the front office*, Raport Ernst & Young, 2014.
7. *Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2014, http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2014-global.aspx*
8. *Global Shadow Banking Monitoring Report 2014*, Financial Stability Board, October 2014.
9. *Globalne perspektywy bankowości 2015. Bankowość nowej generacji***,** Grupa Rynków Finansowych EY, Ernst & Young, http://www.ey.media.pl/pr/297398/raport-ey-sukces-bankow-w-najblizszej-dekadzie-wymaga-zmian-w-pieciu-obszarach.
10. Hinsen P., *The network always wins. How to survive in the age of uncertainty,* Mach Media NV, Belgium 2014.
11. http://www.finanse.egospodarka.pl/104572,Bankowosc-internetowa-i-mobilna-trendy-2014,1,63,1.html.
12. Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2012.
13. Kowalik F., *Aleo bada grunt*, „Forbes", http://www.forbes.pl/aleo-nowa-platforma-transakcyjna-ing-banku-slaskiego,artykuly,164676,1,1.html.
14. Majecka B., *Behawioralne wartości stratyfikacji ekonomicznej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.
15. Majecka B., *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
16. Marcinkowska M., *Innowacje finansowe w bankach*, [w:] Acta Universitatis Lodziensis, „Folia Oeconomica" 2012, nr 6.

17. Markiewicz M., *Innowacje w bankowości - wpływ innowacji technologicznych na funkcjonowanie banków*, [w:] *Innowacyjne przedsiębiorstwa – standard XXI wieku*, PTE, Oddział w Gdańsku, pod red. J. Frycy i T. Nowosielskiego, Gdańsk 2011.
18. Marous J., *Bricks + Clicks: Building the digital branch in banking*, The Digital Banking Report, 16.03.2015.
19. *Oddział przyszłości czy przyszłość bankowości*, http://biznes.pl/magazyny/finanse/oddzial-przyszlosci-czy-przyszlosc-bankowosci/y441qs.
20. *Rola mobilnych finansów w życiu Polaków*, TNS Polska na zlecenie Getin Bank S.A., https://getinup.pl/raport/.
21. *Transforming banking for the next generation*, Ernst &Young, 2015.
22. *Winning in the New Banking Era: Next generation core banking, a catalyst for success*, Accenture, 2013.

"BRICKS OR CLICKS" DILEMMA IN PRO-PRODUCTIVE BEHAVIOUR OF CREDIT INSTITUTIONS IN THE POLISH BANKING SECTOR

Abstract: The article analyzes the factors influencing the development of the Polish banking sector, related to the follow the customer strategy. The challenges of today's marketplace puts credit institutions in face of the challenge to seek and implement newer and newer solutions, which meet the expectations of customers. It is associated to an extremely rapid advances in technology and a growing presence non-banking institutions in the banking sector. Such considerations imply the dilemma, whether building the bank's strategy should take greater account of the creation of new technological solutions, or rather adapt to the actions of competitors and follow the market leaders. In this regard the choice of the strategy depends on the market position of a credit institution, a strategy which it adopts in the field of innovation and its financial capacity, as being a leader in innovation is related with incurring large and fixed costs. The aim of this paper is also to answer the question, what is the optimal banking channel, from the point of view of efficient, safe and satisfactory for the customer, for provision of banking services. It should be noted that the dynamic growth of banking services, allows to perform many operations exclusively in an electronic form, what is applicable for all activities which are simple, not requiring financial advisory and negotiation of terms. Still it remains a catalogue of measures, where both due to the security of the transaction, or regulatory requirements, together with the expectations of customers in this regard, direct human intervention is necessary.

EWA IGNACIUK

UMOWY CYWILNOPRAWNE A BEZPIECZEŃSTWO PODMIOTÓW RYNKU PRACY

Streszczenie: Rosnące znaczenie umów cywilnoprawnych w budowaniu relacji zatrudnieniowych wpływa na zmianę sytuacji społeczno-ekonomicznej tak po stronie popytu, jak i podaży pracy. Chociaż stosowanie przez przedsiębiorców niepracowniczych form zatrudnienia przyczynia się do optymalizacji krótkookresowych kosztów pracy i większej elastyczności w reakcji na zmianę sytuacji rynkowej, to w perspektywie długookresowej nadużywanie umów cywilnoprawnych zagrażać może wizerunkowi i stabilności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Poprzez brak trwałości relacji zatrudnieniowych oraz wyłączenie zleceniobiorców/wykonawców dzieła z zespołów pracowniczych, ogranicza ich zdolność identyfikacji z celami i wartościami przedsiębiorstwa, a także utrudnia możliwość rozpoznania i rozwoju tkwiącego w nich potencjału pracy. Przyczynia się także do wzrostu kosztów transakcyjnych przedsiębiorstwa i pogorszenia znaczenia przedsiębiorcy na rynku pracy. Oddziałuje więc niekorzystnie nie tylko na kapitał intelektualny, ale i kapitał kliencki organizacji. Niekorzystnemu oddziaływaniu niepracowniczych form zatrudnienia na sytuację umawiających się stron, przeciwdziałać może szersza, niż tylko w oparciu o krótkookresowy rachunek ekonomiczny, analiza kosztów i korzyści osiąganych z tytułu zawieranej umowy oraz rzeczywista równość umawiających się stron i swoboda w kształtowaniu warunków zatrudnienia.

Wstęp

Narastające zjawisko globalizacji, postęp technologiczny oraz zmiana sposobów życia i aspiracji życiowych ludności, przyczynia się do intensywnego rozwoju niestandardowych form zatrudnienia[1], do których zaliczyć należy pracę na podstawie umów cywilnoprawnych. Jednak odchodzenie od budowania długookresowych relacji pomiędzy zatrudniającym a zatrudnianym, na rzecz krótkookresowego kryterium biznesowego, jako podstawy zawieranych umów, pociąga za sobą dalekosiężne konsekwencje

[1] M. Szylko-Skoczny, *Zmiany w modelu pracy*, s.1, yadda.icm.edu.pl/.../17_M.Szylko-Skoczny__Zmiany_w_modelu_pracy.pdf, [dostęp: 26.09.2015].

ekonomiczne, społeczne i psychologiczne dla obu stron stosunku cywilnoprawnego. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera problem wpływu niepracowniczych form zatrudnienia na bezpieczeństwo umawiających się stron, rozumiane nie tylko jako brak zagrożeń dla istotnych wartości wewnętrznych, lecz także, jako swoboda działania, której nie towarzyszy poczucie zagrożenia, a więc i stan umysłu, determinowany przez określoną formę porządku[2]. Tak definiowane bezpieczeństwo jest elementarną potrzebą człowieka, obejmującą zaspokojenie potrzeb: istnienia, przetrwania, pewności, stabilności, całości, tożsamości (identyczności), niezależności, ochrony poziomu i jakości życia[3]. Odgrywa znaczącą rolę w wartościowaniu otoczenia i podejmowaniu działań[4]. Od poczucia bezpieczeństwa podmiotów zależy bowiem możliwość realizacji ich interesów, wykorzystania pojawiających się szans i redukowania zagrożeń. Jest ono fundamentem dla poziomu i perspektyw rozwoju zarówno jednostek (pojedynczych osób, ale też jednostek gospodarczych), jak i społeczeństw[5].

W kontekście bezpieczeństwa stosunków zatrudnienia samych w sobie, ale też wielu ich wewnętrznych aspektów (m.in. psychologicznych, prawnych, ekonomicznych) na rynku pracy pojawiają się różnorodne zachowania podmiotów. Wielopostaciowość zachowań może świadczyć o niedeterministycznych podstawach ich kształtowania; pozostają one zawsze w domenie decyzji poszczególnych podmiotów, które są podejmowane w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych (do których niewątpliwie należy poczucie bezpieczeństwa).

Celem opracowania jest analiza wpływu umów zlecenia i umów o dzieło na stan bezpieczeństwa podmiotów rynku pracy. W oparciu o dostępną literaturę przedmiotu, zidentyfikowano podstawowe komponenty bezpieczeństwa podmiotów rynku pracy i ich wpływ na długookresową sytuację zarówno podaży, jak i popytu na pracę. Tym samym, zidentyfikowano szereg uwarunkowań zachowań podmiotów funkcjonujących na rynku pracy implikowanych kwestiami regulacji stosunków zatrudnienia.

Zakres podmiotowy i przedmiotowy problemu bezpieczeństwa na rynku pracy

Problem bezpieczeństwa na rynku pracy można rozpatrywać wieloaspektowo. Może on być analizowany z punktu widzenia zewnętrznych w stosunku do człowieka warunków pracy (perspektywa obiektywna) lub jako indywidualne doświadczenie jednost-

[2] K. Gołaś, *Pojęcie bezpieczeństwa*, geopolityka.net, [dostęp: 12.09.2015].

[3] J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa 1996, s. 2.

[4] A. Bańka, *Społeczna psychologia środowiskowa*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 227.

[5] S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, "Bezpieczeństwo Narodowe" 2011, nr 18, s. 20.

ki (perspektywa subiektywna)[6]. Inną płaszczyzną, na której można dokonywać oceny stanu bezpieczeństwa jest podmiot rynku pracy. W ramach tego kryterium bezpieczeństwo może być analizowane zarówno z punktu widzenia pracobiorców, jak i pracodawców. Na bezpieczeństwo podażowej strony rynku pracy składają się takie elementy, jak pewność miejsca pracy (ochrona prawna zatrudnienia), pewność zatrudnienia (łatwość w powrocie na rynek pracy), pewność dochodów (wysokość i stałość dochodów) oraz możliwość pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym[7]. Po popytowej stronie rynku pracy bezpieczeństwo utożsamiane jest przede wszystkim z łatwym dostępem do wysoko wykwalifikowanych pracowników, ich lojalnością i zaangażowaniem w pracę oraz ciągłym rozwojem kapitału intelektualnego organizacji.

Warunkiem niezbędnym do prawidłowej realizacji przez pracowników powierzonych im zadań jest zapewnienie bezpiecznych warunków pracy. Obowiązek troski o bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne zatrudnionych ciąży na pracodawcy[8] i obejmuje swoim zakresem m.in. higienę pracy (środki czystości, urządzenia sanitarne, itp.), eliminowanie warunków szkodliwych i uciążliwych dla zdrowia i życia, kształtowanie środowiska pracy, zapobieganie wypadkom przy pracy (środki ochrony, szkolenia, itp.), a także działalność bytową i socjalno-bytową (dopłaty do obiadów, posiłki regeneracyjne, itp.)[9].

Pracodawca ma obowiązek dokonania co najmniej raz w roku oceny stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, poprzez porównanie warunków pracy w danych przedsiębiorstwie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawa[10] i normami. W przypadku jakichkolwiek uchybień w zakresie ochrony pracy, na pracodawcy ciąży obowiązek usunięcia ewentualnych nieprawidłowości oraz zapewnienia przestrzegania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy[11]. Pracownicy, którym powierzono wykonanie pracy w warunkach nie odpowiadających przepisom bezpieczeństwa, stwarzających zagrożenie dla zdrowia lub życia pracowników lub grożących niebezpieczeństwem dla innych osób, mogą powstrzymać się od pracy i oddalić się z miejsca zagrożenia, jeżeli powstrzymanie się od pracy nie usunęło zagrożenia[12]. Za czas powstrzymania się od wykonywania pracy lub oddalenia się z miejsca zagrożenia pracownicy zachowują prawo do wynagrodzenia[13].

---

[6] R. Klamut, *Bezpieczeństwo jako pojęcie psychologiczne*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej: Ekonomia i Nauki Humanistyczne" 2012, nr 4 (zeszyt 19), s. 41.

[7] J. Klimek, *Bezpieczeństwo i elastyczność na rynku pracy*, http://www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl/dokumenty/prof_nadzw_dr_hab_Jan_Klimek_BEZPIECZENSTWO_I_ELASTYCZNOSC_NA_RYNKU_PRACY.pdf, [dostęp: 26.08.2015].

[8] Art. 94 i 207 Kodeksu pracy.

[9] *Warunki pracy*, http://mfiles.pl/pl/index.php?title=Warunki_pracy&action=history, [dostęp: 3.11.2015].

[10] Obowiązujące przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczące prac wykonywanych w różnych gałęziach pracy określa - w drodze rozporządzenia - Minister Pracy i Polityki Socjalnej w porozumieniu z Ministrem Zdrowia i Opieki Społecznej; art. 237^{15} Kodeksu pracy.

[11] Art. 207 § 2 Kodeksu pracy.

[12] Art. 210 § 3 Kodeksu pracy.

[13] Art. 210 § 1 i 2 Kodeksu pracy.

Subiektywna ocena bezpieczeństwa stanowi odzwierciedlenie pewnego stanu psychiki, świadomości, czy oceny zagrożeń lub działań, wynikającego z doświadczeń i poglądów jednostki. Dlatego też problem bezpieczeństwa na rynku pracy powinien być rozpatrywany w kontekście roli jaką praca odgrywa w życiu człowieka.

Praca jest zasadniczym elementem życia i sposobem funkcjonowania człowieka w społeczeństwie. I chociaż wiąże się z nią trud i zmęczenie oraz ryzyko chorób i wypadków, to dla większości ludzi praca jest podstawą egzystencji, dającą możliwość nabywania dóbr i usług niezbędnych do zaspokajania potrzeb życiowych. Praca przyczynia się do powstania pozytywnych wartości osobowych i społecznych. Poprzez pracę człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie, jako człowieka[14]. Zdobywa wiedzę i doświadczenie, rozwija talenty oraz realizuje cele życiowe. Współdziałając z innymi w procesie pracy człowiek kształtuje życie wspólnotowe, umacnia wspólnotę i czerpie z niej siły. Środowisko społeczne, w którym wykonywana jest praca wpływa na organizm i osobowość człowieka, ale także każdy stan psychiczny, jak i psychiczne funkcjonowanie jednostki jest znaczące dla innych osób[15]. Dlatego zmiany w treści i charakterze pracy mogą wywierać znaczący wpływ nie tylko na warunki życia jednostek, lecz także na życie całego społeczeństwa.

Jednak praca, to także wartości negatywne. To nie tylko trud i zmęczenie (zarówno psychiczne, jak i fizyczne), lecz także ryzyko chorób i wypadków nierzadko prowadzących do śmierci.

Szczególny charakter pracy w życiu człowieka i jej znaczenie dla stabilności społeczno-ekonomicznej kraju został podkreślony w art. 24 Konstytucji RP. Wyrażony w ustawie zasadniczej obowiązek państwa ochrony pracy, oznacza w istocie sprawowanie nadzoru zarówno nad warunkami, zakresem, jak i treścią świadczonej pracy[16]. Na konieczność zapewnienia bezpiecznych i godnych warunków pracy oraz życia pracowników, w tym prawa do godnej pracy i płacy, ochrony socjalnej oraz do równego traktowania i możliwości rozwoju osobowego, wskazują także przyjęte do realizacji przez Polskę międzynarodowe dokumenty, taki jak: konwencje i zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy[17], konwencje Rady Europy[18], dokumenty konstytuujące Unię Euro-

[14] Jan Paweł II, *Laborem exercens*, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1986, s. 21.

[15] J. Strojanowski, *Biologiczne mechanizmy zachowania*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1992, s. 8.

[16] A. Dral, *Powszechna ochrona trwałości stosunku pracy. Tendencje zmian*, Oficyna A Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 58.

[17] W latach 1919-2011 Międzynarodowa Organizacja Pracy przyjęła 189 Konwencji i 201 Zaleceń regulujących najważniejsze aspekty administracji pracy, dobrobytu społecznego i praw człowieka w pracy. *Historia Międzynarodowej Organizacji Pracy*, http://www.mop.pl/html/index1.html#miedzynarodowe_standardy/konwencje_i_zalecenia.html, [dostęp: 3.11.2015].

[18] Szczególne miejsce w dorobku normatywnym Rady Europy z zakresu polityki rynku pracy zajmuje uchwalona 18 października 1961 r. Europejska Karta Społeczna. K. Głąbicka, *Wybrane elementy rynku pracy*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie, Warszawa 2001, s. 26.

pejską i określające jej politykę rynku pracy[19], czy uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych Powszechna Deklaracja Praw Człowieka i Obywatela[20]. Zawarte w nich normy postępowania mają być podstawą realizowanej przez Polskę polityki społecznej, w tym zatrudnienia i rynku pracy.

Podstawowe przesłanki nawiązywania przez pracodawców współpracy w oparciu o umowę zlecenie i umowę o dzieło

Żywiołowość i nieprzewidywalność zmian w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu współczesnych organizacji, zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania takich czynników produkcji, które zapewnią możliwość szybkiego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia. Istotną rolę w zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej odgrywają zarówno wysoko wykwalifikowani pracownicy, jak płacowe oraz pozapłacowe koszty pracy.

Umowa cywilnoprawna, w tym przede wszystkim umowa o dzieło, daje możliwość redukcji pozapłacowych kosztów pracy. Dzieje się tak dlatego, że wynagrodzenie osób zatrudnionych jedynie na podstawie umowy o dzieło (gdy umowie o dzieło nie towarzyszy zawarta z zamawiającym umowa o pracę) nie podlega obciążeniu składkami na ubezpieczenie społeczne oraz, za osoby te, nie odprowadza się składek na Fundusz Pracy (FP), Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP) i Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON).

W przypadku zatrudnionych w oparciu o umowę zlecenie, wysokość pozapłacowych kosztów pracodawcy zależy od tego, czy oprócz umowy zlecenia osobę zatrudnioną łączy ze zleceniodawcą stosunek pracy, a, jeśli brak takiego zbiegu tytułów, czy zleceniobiorca otrzymuje w ramach umowy o pracę zawartej z innym pracodawcą, wynagrodzenie w wysokości odpowiadającej co najmniej płacy minimalnej. W najkorzystniejszej sytuacji, z punktu widzenia ograniczania pozapłacowych kosztów pracy, są zleceniodawcy angażujący uczniów i studentów do ukończenia przez nich 26. roku życia (uczniowie i studenci poniżej 26 lat, zatrudnieni na podstawie umowy zlecenia nie podlegają obowiązkowym ubezpieczeniom społecznym) lub zleceniodawcy zatrudniający osoby, za które inny przedsiębiorca odprowadza już obowiązkowe składki na ubezpieczenia społeczne od przychodu stanowiącego co najmniej obowiązującą w danym roku płacę minimalną. Podmioty takie są bowiem zwolnione z obowiązku odprowadzania

[19] Podstawowe kierunki polityki rynku pracy Unii Europejskiej określone zostały w dokumentach, na których zbudowano Wspólnotę Europejską (Traktacie założycielskim Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali, Traktacie o Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej i Traktacie o Europejskiej Wspólnocie Energii Atomowej), Wspólnotowej Karcie Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników oraz w Traktacie o Unii Europejskiej. B. Kłos, *Polityka społeczna w procesie integracji Europy Zachodniej*, Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, nr 106, Warszawa 1997, s. 1-17.

[20] Rezolucja nr 217/III A z dnia 10 grudnia 1948 roku.

składek na ubezpieczenia społeczne za wymienione grupy zleceniobiorców. Warto też dodać, że w myśl obowiązujących do końca 2015 r. przepisów, jeżeli zleceniobiorca zawarł kilka umów zlecenia z przedsiębiorcami (przedsiębiorcą), z którym nie łączy go stosunek pracy, obowiązkowe składki na ubezpieczenia społeczne odprowadzane są od jednej umowy zlecenia (co do zasady umową, od której odprowadzane są obowiązkowe składki na ubezpieczenia społeczne jest umowa zawarta najwcześniej). Od 1 stycznia 2016 r. obowiązkowe składki na ubezpieczenia społeczne odprowadzane są od wszystkich umów zlecenia, z których suma przychodów (z wszystkich umów zlecenia) jest niższa od obowiązującej w danym roku płacy minimalnej. W przypadku zawarcia umów zlecenia z kilkoma pracodawcami na łączną kwotę przekraczającą płacę minimalną, zleceniobiorca wskazuje zleceniodawcę (zleceniodawców) będącego płatnikiem obowiązkowych składek na ubezpieczenia społeczne. Obciążenia pracodawcy z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne przedstawione są w tabeli 1.

Tab. 1. Obciążenia pracodawcy z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne

Wyszczególnienie	**Składki na ubezpieczenia społeczne**
Umowa zlecenie	Jedna umowa lub więcej, niezawarta z pracodawcą, z którym łączy zatrudnionego stosunek pracy (przy założeniu, że wysokość wynagrodzenia z tytułu umowy o pracę jest niższa od płacy minimalnej): - obowiązkowe składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe (obowiązek odprowadzania składek na ubezpieczenie wypadkowe dotyczy umów zlecenia wykonywanych w siedzibie pracodawcy lub miejscu prowadzenia przez zleceniodawcę działalności gospodarczej) do kwoty odpowiadającej płacy minimalnej (zasada obowiązująca od 1 stycznia 2016 r.); - dobrowolne ubezpieczenie chorobowe pracownika. Wysokość obciążenia pracodawcy: - ubezpieczenie emerytalne 9,76%; - ubezpieczenie rentowe 6,5%; - ubezpieczenie wypadkowe 0,4%-3,6% (mikroprzedsiębiorca najczęściej płaci 1,8%).
Umowa o dzieło	Brak obowiązku odprowadzania składek na ubezpieczenia społeczne od przychodów z umów o dzieło zawartych z przedsiębiorcą z którym nie łączy zatrudnionego stosunek pracy lub jeżeli pracodawca zawrze z pracownikiem umowę o dzieło w okresie korzystania przez niego z urlopu bezpłatnego, macierzyńskiego lub wychowawczego.
Umowa o pracę	Obowiązkowe składki na ubezpieczenie: - emerytalne; - rentowe; - wypadkowe; - chorobowe. Wysokość obciążenia pracodawcy: - ubezpieczenie emerytalne 9,76%; - ubezpieczenie rentowe 6,5%; - ubezpieczenie wypadkowe 0,4%-3,6% (stopa procentowa obowiązująca do 31 marca 2016 r.).

Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 1 Ustawy z dnia 13 października 1998 *o systemie ubezpieczeń społecznych*, Dz. U. 2013, poz. 1442, z późn. zm.

Dodatkową korzyścią osiąganą przez przedsiębiorcę, zatrudniającego na podstawie umowy cywilnoprawnej, jest niewliczanie zleceniobiorców i wykonawców dzieła do stanu zatrudnienia, będącego podstawą ustalania obowiązku wpłat na Państwowy Fun-

dusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych[21]. Zatrudnienie w oparciu o umowy cywilnoprawne daje również możliwość nieopłacania za te osoby składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Dzieje się tak wówczas, gdy zleceniobiorca uzyskuje przychód z tytułu umów zlecenia w wysokości niższej niż płaca minimalna, zaś ze zleceniodawcą nie wiąże go stosunek pracy (chyba, że umowa zlecenia jest jedyną podstawą do opłacania składki na Fundusz Pracy w związku np. z wykorzystywanym przez pracownika urlopem bezpłatnym) lub, gdy zatrudniający go podmiot gospodarczy jest osobą fizyczną nie zatrudniającą pracowników w rozumieniu Kodeksu pracy[22].

Jeżeli natomiast przedsiębiorca zatrudnia osoby wykonujące pracę na podstawie umowy o dzieło i nie łączy go z nimi stosunek pracy, wówczas, bez względu na wysokość uzyskiwanych z tego tytułu przychodów przez zatrudnionych, nie odprowadza on za wykonawców dzieła składki na Fundusz Pracy. W zakresie składek na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych przedsiębiorca zobowiązany jest do ich naliczania i odprowadzenia jedynie za osoby, podlegające obowiązkowi ubezpieczeń emerytalnych i rentowych. Zasady ustalania obowiązku opłacania składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych przedstawione są w tabeli 2.

Tab. 2. Obciążenia pracodawcy z tytułu składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych

Wyszczególnienie	**Składka na Fundusz Pracy (FP)**	**Składka na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP)**
Umowa o pracę	Obowiązkowa bez względu na kwotę uzyskiwanego przychodu i wymiar czasu pracy. Wysokość obciążenia pracodawcy: 2,45% przychodu pracownika. Pracodawca nie opłaca składek na Fundusz Pracy za zatrudnione osoby, które ukończyły: 55 lat - kobieta i 60 lat - mężczyzna.	Obowiązkowa bez względu na kwotę uzyskiwanego przychodu i wymiar czasu pracy. Wysokość obciążenia pracodawcy: 0,1% przychodu pracownika. Pracodawca nie opłaca składek na FGŚP za zatrudnione osoby, które ukończyły: 55 lat - kobieta i 60 lat - mężczyzna.
	Obowiązkowo opłacane przez pracodawców[23] zatrudniających na podstawie umowy zlecenia z której uzyski-	Przedsiębiorca ma obowiązek opłacania składek na FGŚP tylko za tych zleceniobiorców, za których obowiązko-

[21] Obowiązek wpłat składek na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) ciąży na pracodawcy, który zatrudnia - w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy - co najmniej 25 pracowników (w rozumieniu Kodeksu pracy) i posiada mniejszy niż 6% wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych. https://www.pfron.org.pl, [dostęp: 30.09.2015].

[22] *Ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne osób wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych 2015, s.78-84, http://www.zus.pl/pliki/poradniki/porad23.pdf, [dostęp: 30.09.2015].

[23] Jednostka organizacyjna, chociażby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudnia co najmniej jednego pracownika. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 *o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz. U. 2008, nr 237, poz. 1654, z późn. zm.), http://www.przepisy.gofin.pl/przepisy,4,18,30,273,,20140701,ustawa-z-dnia-2004 2004-r-o-promocji-zatrudnienia-i.html#P86768, [dostęp: 30.09.2015].

Umowa zlecenie	wany przez zleceniobiorców przychód stanowi, w przeliczeniu na pełny miesiąc, co najmniej płacę minimalną lub jeśli suma przychodów z kilku umów-zlecenia przekracza wysokość płacy minimalnej) oraz wówczas, gdy pracodawca zawiera ze swoim pracownikiem umowę zlecenia. Wysokość obciążenia przedsiębiorcy: 2,45% przychodu zleceniobiorcy. Przedsiębiorca nie opłaca składek na Fundusz Pracy za zatrudnione osoby, które ukończyły: 55 lat - kobieta i 60 lat - mężczyzna.	wo odprowadza składkę na ubezpieczenie emerytalne i rentowe. Wysokość obciążenia przedsiębiorcy: 0,1% przychodu zleceniobiorcy Przedsiębiorca nie opłaca składek na FGŚP za zatrudnione osoby, które ukończyły: 55 lat - kobieta i 60 lat - mężczyzna.
Umowa o dzieło	Brak obowiązku opłacania składek za osoby inne niż pracownicy, z którymi pracodawca zawarł dodatkowo umowę o dzieło.	Brak obowiązku opłacania składek za osoby inne niż pracownicy, z którymi pracodawca zawarł dodatkowo umowę o dzieło.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 13 lipca 2006 *o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy*, Dz. U. 2014, poz. 272 z późn. zm. oraz Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 *o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy***,** Dz. U. 2013, poz. 674 z późn. zm..

Umowy cywilnoprawne pozwalają zatem na znaczące zmniejszenie obciążeń przedsiębiorców z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne i fundusze pozaubezpieczeniowe, które, w sprzyjających dla zleceniodawców warunkach, mogą być nawet o 20,61% niższe w porównaniu z zatrudnieniem pracowniczym (bez uwzględnienia obowiązkowych składek na PFRON opłacanych przez pracodawców, którzy zatrudniają, w przeliczeniu na pełne etaty, co najmniej 25 pracowników i nie osiągają co najmniej 6% wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych).

Atrakcyjność kosztowa umów zlecenia i umów o dzieło dla przedsiębiorcy wynika także z niższych niż przy stosunku pracy kosztów pozyskania i utrzymania zasobów pracy. Zarówno zleceniodawca, jak i zamawiający nie jest bowiem zobowiązany do finansowania jakichkolwiek badań lekarskich (zarówno wstępnych, jak i okresowych) przyjmującego zlecenie lub zamówienie[24]. Organizator pracy może także obciążyć wykonawcę dzieła/zleceniobiorcę kosztami szkoleń (w tym w zakresie BHP), niezbędnych do prawidłowego wykonywania powierzonej pracy. Przedsiębiorca zatrudniający osobę na podstawie umowy cywilnoprawnej nie jest zobowiązany do udzielania jej płatnego urlopu okolicznościowego lub wypoczynkowego (bowiem pracownik zatrudniony na podstawie umowy o pracę ma prawo nawet do 26 dni roboczych urlopu wypoczynko-

[24] Przedsiębiorca nawiązujący z pracownikiem stosunek pracy nie tylko jest zobowiązany do sfinansowania kosztów badań wstępnych i okresowych, lecz także do pokrycia kosztów wynagrodzenia pracownika za czas niewykonywania pracy w związku z przeprowadzanymi badaniami oraz kosztów przejazdu na te badania do innej miejscowości. Pracodawca ponosi ponadto inne koszty profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami, niezbędnej z uwagi na warunki pracy. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 *Kodeks pracy*, Dz. U. 1974, nr 24, poz. 141, z późn. zm., art. 229.

wego (przy co najmniej dziesięcioletnim stażu pracy pracownika), czy też finansowania zwolnienia z pracy w związku ze sprawowaniem opieki nad zdrowym dzieckiem.

W przypadku umów cywilnoprawnych brak jest ponadto ustawowo określonych minimalnych wysokości płac, a przy umowie zlecenia praca może być wykonywana bez wynagrodzenia. Natomiast w warunkach zatrudnienia pracowniczego ograniczona jest możliwość dowolnego kształtowania wysokości wynagrodzenia. Wynagrodzenie osoby zatrudnionej w pełnym wymiarze czasu pracy nie może być niższe od obowiązującej w danym roku płacy minimalnej. Wyjątkiem są pracownicy w pierwszym roku pracy zawodowej, którzy mogą otrzymywać wynagrodzenie nie niższe niż 80% obowiązującego w danym roku minimalnego wynagrodzenia. Wysokość obowiązującej w danym roku płacy minimalnej jest publikowana w Dzienniku Urzędowym Rzeczpospolitej Polskiej „Monitor Polski" w drodze obwieszczenia Prezesa Rady Ministrów. Możliwość rozwiązania umowy zlecenia i umowy o dzieło w każdym czasie[25] sprawia, że przedsiębiorca angażujący zleceniobiorcę/wykonawcę dzieła ma także większą - niż przy stosunku pracy - możliwość elastycznego reagowania na zmianę sytuacji rynkowej. Według stanu prawnego obowiązującego do 22 lutego 2016 r. najkrótszy okres wypowiedzenia stosunku pracy występuje w przypadku umowy o pracę zawartej na okres próbny oraz na zastępstwo (wynosi 3 dni), zaś najdłuższy przewidziany jest dla osób zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę zawartą na czas nieokreślony, których staż pracy u danego pracodawcy wynosi co najmniej 3 lata (wynosi 3 miesiące).

Wpływ umów cywilnoprawnych na bezpieczeństwo popytu i podaży pracy

Niższe, niż przy umowie o pracę, płacowe i pozapłacowe koszty zatrudnienia zleceniobiorców/wykonawców dzieła oraz większa swoboda w kształtowaniu podaży pracy sprawia wrażenie wyjątkowej atrakcyjności umów cywilnoprawnych[26] jako formy organizacyjno-prawnej wykonywania pracy. Jednak przyjmowana z założenia krótkotrwałość relacji między stronami umowy oraz łatwość rozwiązania zawartego porozumienia, wprowadza brak pewności pracy nie tylko po stronie podaży pracy, ale także po stronie popytu na pracę. Przedsiębiorca korzystający z usług zleceniodawców/wykonawców dzieła, musi brać pod uwagę możliwość nagłego odstąpienia przez świadczeniodawców od realizacji postanowień umowy. W przypadku wypowiedzenia

[25] Art. 644 i art. 746 Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 *Kodeks cywilny*, Dz. U. 1964.

[26] Jak wynika z informacji przedstawionej przez Głównego Inspektora Pracy na posiedzeniu sejmowej komisji ds. kontroli państwowej odbywającym się 20 marca 2013 r., w 2010 r. 546,7 tys. Polaków wykonywało obowiązki zawodowe jedynie w oparciu o umowy cywilnoprawne, zaś w 2011 r. liczba takich osób wzrosła do 1.012,9 tys., B. Sendrowicz, *Polska bez etatów. Ponad milion osób ma tylko umowy o dzieło lub umowy zlecenia*, http://wyborcza.pl/1,76842,13601053,Polska_bez_etatow__Ponad_milion_osob_ma_tylko_umowy.html, [dostęp: 6.10.2015].

umowy cywilnoprawnej przed końcem okresu, na który została zawarta umowa zlecenia, lub przed ukończeniem określonego w umowie dzieła, pogorszeniu ulegają wewnętrzne i zewnętrzne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmniejsza się nie tylko kapitał ludzki[27] przedsiębiorstwa, lecz ograniczeniu ulega także jego kapitał strukturalny[28] i relacyjny[29]. Powstająca luka kompetencyjna i niedobory w liczebności personelu zagrażają harmonogramowi przyjętych do realizacji prac, zaś dodatkowe kampanie rekrutacyjne podnoszą koszty działalności przedsiębiorstwa. Trudności w terminowej realizacji umów oraz nadmierna fluktuacja zatrudnionych przyczyniają się do pogorszenia wizerunku[30] i reputacji[31] przedsiębiorstwa na rynku. Spadek satysfakcji klientów i ich lojalności skutkuje natomiast większą wrażliwością nabywców na wzrost cen, zmniejszeniem przychodów ze sprzedaży oraz obniżaniem wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Tymczasowość umów cywilnoprawnych w połączeniu z ograniczonym dostępem do szkoleń pracowniczych, może wywierać negatywny wpływ na potencjał ludzki organizacji. I chociaż działanie przedsiębiorstw jest zawsze oparte na kompetencjach zatrudnionych, to problem zmniejszonego potencjału organizacji nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do pracowników wiedzy[32]. Brak konieczności finansowania przez przedsiębiorcę szkoleń osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych przenosi koszty doskonalenia zawodowego na zleceniobiorców/wykonawców dzieła.

---

[27] Wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, którymi wykazują się osoby pracujące w danym przedsiębiorstwie. J. Samul, *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 96, Siedlce 2013, s. 200.

[28] Obejmujący istniejące w przedsiębiorstwie procesy i działania. J. Rzempała, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 453, Szczecin 2007, s. 225.

[29] Zbiór ukształtowanych zewnętrznych stosunków przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia. A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 25.

[30] Zbioru znaczeń, na podstawie których dany podmiot jest znany i za pomocą których ludzie go opisują, zapamiętują i odnoszą się do niego. H. Wojnarowska, *Wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa. Istota, znaczenie, wzajemne relacje*, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2013, nr 4 (30), s. 13.

[31] Opierająca się na dotychczasowych spójnych działaniach firmy, podzielana przez różne grupy interesariuszy stabilna ocena dotycząca zdolności firmy i gotowości do sprostania oczekiwaniom jej interesariuszy oraz dostarczania wartości, które mają dla nich istotne znaczenie. H. Wojnarowska, *op. cit.*, s. 17. Reputacja wyraża pozycję przedsiębiorstwa w stosunku do jego konkurentów pod względem wskaźników ekonomicznych oraz instytucjonalnych, jak np. stosowanie się do norm społecznych czy atrakcyjność koncepcji strategicznej podmiotu. *Szkice z socjologii zarządzania*, pod red. K. Koneckiego, P. Tobery, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja11.html, [dostęp: 6.10.2015].

[32] Według T. H. Davenporta za pracowników wiedzy uważa się osoby posiadające wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, zaś wykonywana przez nie praca, wymaga tworzenia, dystrybucji oraz wykorzystywania wiedzy. G. Bartkowiak, *Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350, Wrocław 2014, s. 14.

Ponadto osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych nie są włączane do zintegrowanego programu szkoleń załogi przedsiębiorstwa, przez co rozwój ich kompetencji zawodowych może nie przebiegać w sposób zgodny z profilem pożądanego potencjału pracy, przyczyniając się do spadku ich zaangażowania i efektywności pracy.

Nadużywanie umów cywilnoprawnych zagraża kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa[33] i wynikającym z niej możliwościom zatrudniania i utrzymywania wartościowych pracowników. Krótkotrwałość relacji zatrudnieniowych zmniejsza sposobność zrozumienia, a następnie implementacji misji i strategii organizacji przez zleceniobiorców/wykonawców dzieła. Ogranicza skuteczność polityki personalnej w zakresie kształtowania pożądanych wzorców myślenia i działania, a także osłabia znaczenie działań etycznych w środowisku pracy. Powoduje wzrost kosztów transakcyjnych[34], lecz także, jak twierdził A. Alchian, pozbawia przedsiębiorstwo korzyści osiąganych z pracy zespołowej[35].

Przedsiębiorstwo nie może być postrzegane, jako podmiot realizujący tylko cele właściciela, tego, który zatrudnia i wykłada kapitał. W przedsiębiorstwie spotykają się zarówno cele pracodawcy, jak i pracobiorcy, które nierzadko mają charakter przeciwstawny. Od poziomu identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem zależy możliwość realizacji korzyści własnych i korzyści wspólnych. Poziom zaspokojenia potrzeb i realizacji celów pracobiorców wpływa nie tylko na wydajność pracy, lecz także determinuje siłę zaangażowania w działalność zawodową i czerpanie przyjemności z pracy[36], a poprzez pracę zawodową oddziałuje na jakość życia. I chociaż ludzie różnią się pod względem struktury i intensywności potrzeb, to konsekwencją niezaspokojenia potrzeby według teorii A. Maslowa jest zatrzymaniem w rozwoju, a także pogłębienie odczucia potrzeby[37].

Brak stabilności zawodowej zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, utrudnia zespolenie z pozostałymi członkami organizacji, co skutkować może poczuciem alienacji, niezaspokojeniem potrzeby uznania i szacunku, brakiem pewności siebie, ale także nieprawidłową oceną swojego potencjału. Wpływa ponadto negatywnie na

[33] Rozumianej jako zbiór norm społecznych i systemów wartości stymulujących pracowników, ale także jako właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania. M. Bednarski, S. Wawak, *Kultura organizacyjna*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna, [dostęp: 6.10.2015].

[34] Według K. J. Arrowa kosztami transakcyjnymi są koszty utrzymania systemu ekonomicznego w ruchu, zaś T. Eggerston przez koszty transakcyjne rozumie koszty, które pociąga za sobą wymiana praw własności do zasobów pomiędzy jednostkami i konieczność egzekwowania tych praw. K. Kowalska, *Kontraktowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, "Gospodarka Narodowa" 2005, nr 7-8, s. 46.

[35] Ł. Hardt, *Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operacjonalizacji*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 133-144.

[36] D. Podmoroff, *345 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014, s. 41-42; 85-86.

[37] J. Bieńkowska, *Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, nr 234, Łódź 2010, s. 403.

możliwość identyfikacji norm kulturowych i celu organizacji, a także na odpowiednie kształtowanie motywacji wewnętrznej zleceniobiorcy/wykonawcy dzieła.

Podstawowym aspektem pracy zawodowej jest jednak możliwość uzyskania bezpieczeństwa ekonomicznego. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Badawczy IMCA International[38], z których wynika, że stabilna sytuacja finansowa oraz bezpieczeństwo zatrudnienia są najważniejszymi kryteriami wyboru pracodawcy[39].

Bezpieczeństwu ekonomicznemu pracy służyć ma przede wszystkim określona w prawie pracy ochrona stabilności zatrudnienia i wynagrodzenia za pracę. Jednak gwarancja prawa do co najmniej minimalnego wynagrodzenia za pracę i ustawowy zakaz wypowiadania przez pracodawcę umowy zawartej z pracobiorcami znajdującymi się w szczególnej sytuacji życiowej (np. kobiety w okresie ciąży, osoby przebywające na urlopie macierzyńskim i wychowawczym, zwolnieniu lekarskim, urlopie wypoczynkowym, a także osoby w okresie przedemerytalnym) dotyczy wyłącznie osób, z którymi łączy pracodawcę stosunek pracy (z wyjątkiem umowy zawartej na okres próbny trwający krócej niż 1 miesiąc).

W wypadku niewypłacalności pracodawcy[40] tylko zatrudnienie pracownicze oraz umowa zlecenia, od której zleceniodawca jest zobowiązany odprowadzać składki na ubezpieczenia społeczne, pozwala na uzyskanie przez zatrudnionego zaległego wynagrodzenia z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Pozostałe osoby mogą dochodzić roszczeń z tytułu zaległości w wypłacie wynagrodzenia od niewypłacalnego pracodawcy jedynie na drodze postępowania cywilnego (powództwo cywilne jest także jedynym sposobem prawnego rozstrzygania sporów między stronami relacji zatrudnieniowych, zaś na dochodzenie roszczeń zarówno zleceniodawca, jak i zleceniobiorca ma maksymalnie 2 lata, liczone od momentu powstania okoliczności uzasadnia-

[38] Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na zlecenie Międzynarodowej Agencji Zatrudnienia Randstad w latach 2011, 2012 i 2013, na grupie ok. 7 tysięcy pracowników (w wieku 18-64 lata, pracujących co najmniej 24 godziny w tygodniu) 150 największych przedsiębiorstw działających na polskim rynku.

[39] Jak wynika z przeprowadzonych badań, najważniejszymi kryteriami decydującymi o atrakcyjności pracodawcy są: stabilna sytuacja finansowa osiągana dzięki przyjęciu danej oferty pracy (37% respondentów) oraz bezpieczeństwo zatrudnienia (24% odpowiedzi). Na trzecim miejscu, pod względem czynników wpływających na wybór potencjalnego pracodawcy, znalazły się oferowane przez niego wysokie wynagrodzenia (11% wskazań). Wyniki badania z 2013 roku potwierdzają obserwowaną od kilku lat tendencję związaną ze wzrostem znaczenia stabilności pracy (z 16% w 2011 r. do 17% w 2012 r. i 24% w 2013 r.) i płacy (z 11% w 2011 r. do 13% w 2012 r. i 37% w 2013 r.) przy wyborze ofert pracy oraz spadkiem odsetka osób dla których najważniejszym kryterium uwzględnianym przy wyborze przyszłego pracodawcy jest wysokość oferowanego przez niego wynagrodzenia (z 23% w 2011 r. do 19% w 2012 r. i 11% w 2013 r.). *W kryzysie liczy się stabilność zatrudnienia*, http://rynekpracy.org/wiadomosc/752572.html, [dostęp: 2.09.2015];

[40] W rozumieniu art. 3 Ustawy z dnia 29 grudnia 1993 *o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy*, Dz. U. 1994, nr 1, poz. 1, z późn. zm.

jących żądanie jednej ze stron), co wiąże się z długotrwałym i kosztownym procesem dochodzenia praw w sądzie.

Umowy cywilnoprawne, zawierane na rynku pracy o dominującej sile przetargowej pracodawców, mogą zagrażać bezpieczeństwu socjalnemu zleceniobiorców/wykonawców dzieła. Wynika to z braku gwarancji minimalnego wynagrodzenia oraz możliwości obciążania osób wykonujących pracę w oparciu o umowy cywilnoprawne, kosztami szkoleń i badań okresowych. W konsekwencji, dochód z pracy zleceniodawcy/wykonawcy dzieła może nie wystarczyć mu na odtworzenie zdolności do pracy, prowadząc do eliminacji go z rynku pracy, postępującej pauperyzacji i nierzadko wykluczenia społecznego.

Z bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych w oparciu o umowy cywilnoprawne, wiąże się także kwestia zabezpieczenia pracobiorców i ich rodzin na wypadek zdarzeń losowych, w tym trwałej lub czasowej niezdolności do pracy. Niska podstawa, od której odprowadzane są obowiązkowe składki na ubezpieczenia społeczne zleceniobiorców oraz dobrowolność zgłoszenia do ubezpieczeń społecznych wykonawców dzieła, może skutkować ograniczonym dostępem tej grupy zatrudnionych do zabezpieczeń socjalnych (np. pozbawia wykonawcę dzieła obligatoryjnej ochrony na wypadek choroby i innych zdarzeń losowych, a w odniesieniu do zleceniobiorcy, wiąże jej wysokość z poziomem płacy minimalnej) w przypadku choroby, renty, emerytury. Osoby takie nie tylko mogą w przyszłości uzyskiwać świadczenia niepozwalające na zaspokojenie elementarnych potrzeb życiowych, lecz także, na skutek braku odpowiedniego stażu opłacania składek, mogą być pozbawione prawa do środków finansowych na wypadek niektórych ryzyk socjalnych (renty, zasiłku chorobowego, macierzyńskiego). Zleceniobiorcy/wykonawcy dzieła nie mogą także liczyć na wsparcie finansowe ze środków Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, z których udziela się zapomóg jedynie znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej pracownikom przedsiębiorstwa i członkom ich rodzin.

Umowy cywilnoprawne nie chronią wykonawców dzieła/zleceniobiorców przed konsekwencjami zbyt długiego czasu pracy. Osoby takie nie mają ustawowego prawa do płatnej przerwy w pracy, dobowego i tygodniowego wypoczynku oraz płatnego urlopu wypoczynkowego. Tymczasem, brak odpowiedniego odpoczynku w pracy i po pracy, może prowadzić do wielu poważnych zagrożeń nie tylko dla zdrowia fizycznego i psychicznego osób pracujących[41], lecz także skutkuje zaburzeniami w życiu rodzinnym i społecznym. Nadmierna praca zawodowa uniemożliwia regenerację sił jednostki, rozwój jej zainteresowań, budowanie więzi wspólnotowych. Zmniejsza innowacyjność i kreatywność zatrudnionych i utrudnia im podnoszenie kwalifikacji zawodowych, stanowiących warunek konieczny uczestnictwa na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy. W konsekwencji, oddziałuje negatywnie nie tylko na potencjał tkwiący w jednostce, lecz także zmniejsza poziom kapitału ludzkiego społeczeństwa.

[41] Szerzej na ten temat w: E. Ignaciuk, *Dłużej – nie znaczy efektywniej. Problem czasu pracy w Unii Europejskiej,* "Współczesna gospodarka", elektroniczne czasopismo naukowe, www.wspolczesnagospodarka.pl, 2010, nr 1, s. 21-28.

Podsumowanie

Umowy cywilnoprawne są ważnym elementem kształtowania relacji zatrudnieniowych w przedsiębiorstwach. Doskonale sprawdzają się jako forma zatrudnienia osób dążących do zachowania autonomii, ceniących współpracę z wieloma pracodawcami, elastycznych i proaktywnych, przedkładających swobodę działania nad stabilność życiową i zawodową. Stosującym ich przedsiębiorcom zapewniają elastyczność w dysponowaniu zasobami pracy, umożliwiają redukcję kosztów zatrudnienia i ułatwiają dostosowywanie się do zmiany sytuacji rynkowej.

Wybór umowy zlecenia lub umowy o dzieło, jako formy współpracy pomiędzy stronami rynku pracy powinien być zawsze dobrowolną decyzją równorzędnych stron umowy, podejmowaną ze świadomością wynikających z nich społeczno-ekonomicznych konsekwencji. Nadużywanie niepracowniczych form zatrudnienia, w tym zastępowanie nimi umów o pracę lub zawieranie w warunkach przymusu ekonomicznego, w jakim znalazł się zleceniobiorca/wykonawca dzieła, zagrażać może bowiem bezpieczeństwu stron stosunku cywilnoprawnego, a w konsekwencji stabilności społecznej i politycznej kraju. Może to również negatywnie oddziaływać na wizerunek przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Bańka A., *Społeczna psychologia środowiskowa*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.
2. Bartkowiak G., *Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350, Wrocław 2014.
3. Bednarski M., Wawak S., *Kultura organizacyjna*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna.
4. Bieńkowska J., *Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, nr 234, Łódź 2010.
5. Dral A., *Powszechna ochrona trwałości stosunku pracy. Tendencje zmian*, Oficyna A Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
6. Głąbicka K., *Wybrane elementy rynku pracy*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie, Warszawa 2001.
7. Gołaś K., *Pojęcie bezpieczeństwa*, geopolityka.net.
8. Hardt Ł., *Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operacjonalizacji*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
9. *Historia Międzynarodowej Organizacji Pracy*, http://www.mop.pl/html/index1.html#miedzynarodowe_standardy/konwencje_i_zalecenia.html.

10. Ignaciuk E., *Dłużej – nie znaczy efektywniej. Problem czasu pracy w Unii Europejskiej*, "Współczesna gospodarka", elektroniczne czasopismo naukowe, www.wspolczesnagospodarka.pl, 2010, nr 1.
11. Jan Paweł II, *Laborem exercens*, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1986.
12. Klamut R., *Bezpieczeństwo jako pojęcie psychologiczne*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej: Ekonomia i Nauki Humanistyczne" 2012, nr 4 (zeszyt 19).
13. Klimek J., *Bezpieczeństwo i elastyczność na rynku pracy*, http://www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl/dokumenty/prof_nadzw_dr_hab_Jan_Klimek_BEZPIECZENSTWO_I_ELASTYCZNOSC_NA_RYNKU_PRACY.pdf.
14. Kłos B., *Polityka społeczna w procesie integracji Europy Zachodniej*, Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, nr 106, Warszawa 1997.
15. Kowalska K., *Kontraktowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, "Gospodarka Narodowa" 2005, nr 7-8.
16. Koziej S., *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, "Bezpieczeństwo Narodowe" 2011, nr 18.
17. Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
18. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, https://www.pfron.org.pl.
19. Podmoroff D., *345 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, A Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.
20. Rzempała J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 453, Szczecin 2007.
21. Samul J., *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 96, Siedlce 2013.
22. Sendrowicz B., *Polska bez etatów. Ponad milion osób ma tylko umowy o dzieło lub umowy zlecenia*, http://wyborcza.pl/1,76842,13601053,Polska_bez_etatow__Ponad_milion_osob_ma_tylko_umowy.html.
23. Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa 1996.
24. Strojanowski J., *Biologiczne mechanizmy zachowania*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1992.
25. *Szkice z socjologii zarządzania*, pod red. K. Koneckiego i P. Tobery, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/
26. \publikacja11.html.
27. Szylko-Skoczny M., *Zmiany w modelu pracy*, yadda.icm.edu.pl/.../17_M.Szylko-Skoczny__Zmiany_w_modelu_pracy.pdf.
28. *Ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne osób wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych 2015, http://www.zus.pl/pliki/poradniki/porad23.pdf.
29. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 *o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. 2008, nr 237, poz. 1654, z późn. zm.
30. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 *Kodeks cywilny*, Dz. U. 1964.

31. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 *Kodeks pracy*, Dz. U. 1974, nr 24, poz. 141, z późn. zm.
32. Ustawa z dnia 29 grudnia 1993 *o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy*, Dz. U. 1994, nr 1, poz. 1, z późn. zm.
33. *W kryzysie liczy się stabilność zatrudnienia*, http://rynekpracy.org/wiadomosc/752572.html.
34. Wojnarowska H., *Wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa. Istota, znaczenie, wzajemne relacje,* "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2013, nr 4 (30).

CIVIL CONTRACTS AND SECURITY OF LABOUR MARKET ENTITIES

Abstract: The growing importance of civil contracts of employment in building relationships is changing the socio-economic situation on the side of demand and supply of labor. Although the use by entrepreneurs non-employee forms of employment helps to optimize short-term labor costs and increase flexibility in response to changing market conditions, it is - in the long term - the abuse of civil contracts may threaten the image and the economic stability of the company. By instability of employment relationships and the exclusion of contractors / contractors work with staff of workers, they decrease their ability to identify with the goals and values of the company, as well as hampers the ability to recognize and develop their inherent potential of the work. It also contributes to increased transaction costs and the deterioration of the importance of business entrepreneurs in the labor market. So adversely affects not only intellectual capital, but the client capital of the organization. Adverse impacts non-employee forms of employment on the situation of the contracting parties may prevent wider, than on the basis of short periodic economic calculation, analysis of costs and benefits derived from the title of their contract and the actual equality of the contracting parties and the flexibility of conditions of employment.

JOANNA FRYCA-KNOP
BEATA SZYMANOWSKA

WPŁYW ENDOGENICZNYCH CZYNNIKÓW INNOWACYJNOŚCI NA ZACHOWANIA RYNKOWE PODMIOTÓW SEKTORA USŁUG PORTOWYCH

Streszczenie: Kształtowanie konkurencyjności podmiotów funkcjonujących w sektorze usług portowych z konieczności musi wiązać się z ich innowacyjnością. Ponieważ generują one różnorodne zachowania w tym zakresie, można przypuszczać, że dysponują różnym potencjałem działalności innowacyjnej będące rezultatem złożonego oddziaływania wielu uwarunkowań. Szczególne miejsce wśród nich zajmują uwarunkowania endogeniczne. Ich rozpoznanie stanowi punkt wyjścia dla skutecznego kształtowania zachowań rynkowych. Dlatego celem opracowania było zbadanie wpływu czynników o charakterze wewnętrznym determinujących poziom innowacyjności podmiotów sektora usług portowych, różnicujących zachowania rynkowe tych podmiotów. Badaniom poddano wybrane gdyńskie terminale przeładunkowo-składowe oraz Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A. Przeprowadzona analiza porównawcza dotyczyła dwóch okresów, tj. do 2003 r. oraz w latach 2004-2015.

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa stoją w obliczu wyzwań związanych z przechodzeniem od gospodarek opartych na efektywności wykorzystania zasobów do gospodarek opartych na innowacjach i wiedzy[1]. Dlatego budowanie ich potencjału konkurencyjności z konieczności wiązać się musi z innowacyjnością, rozumianą jako skłonność i zdolność do wdrażania nowych rozwiązań zarówno o charakterze technologicznym (innowacje produktowe i procesowe), jak i nietechnologicznym (innowacje organiza-

[1] K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum, Geneva 2014, s. 8-9.

cyjne i marketingowe)[2]. Tempo oraz zakres tworzenia i wdrażania innowacji decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw.

W sektorze usług portowych działalność innowacyjna, czyli ukierunkowana na wzrost skłonności do wprowadzania innowacji także jest koniecznością. Mimo tego, występuje różnorodność zachowań przedsiębiorstw w tym zakresie. Dysponują one bowiem różnym potencjałem działalności innowacyjnej, czyli różnymi zasobami możliwości, mocy i zdolności innowacyjnych. Sprawność innowacyjna podmiotów świadczących usługi portowe jest współokreślana ich wewnętrzną zdolnością i umiejętnością wprowadzania innowacji, a także licznymi uwarunkowaniami wynikającymi z otoczenia tych podmiotów. Można więc stwierdzić, że nasilenie procesów innowacyjnych w tych podmiotach jest wypadkową wielu uwarunkowań. Szczególne miejsce wśród nich zajmują uwarunkowania endogeniczne. Ich rozpoznanie stanowi punkt wyjścia do skutecznego kształtowania zachowań rynkowych.

Zachowania podmiotów sektora usług portowych należy identyfikować poprzez działania praktyczne i postawy mające swoje źródło w podejmowanych przez nie decyzjach. Trzeba jednak zaznaczyć, że decyzje dotyczące tworzenia i wdrażania innowacji są silnie osadzone w kontekście informacyjnym, instrumentalnym oraz bodźcowym. Są rezultatem w określony sposób ukształtowanych warunków innowacyjności, egzemplifikującym się zachowaniami rynkowymi, będącymi emanacją cech podmiotu w specyficznym otoczeniu[3] rynku usług portowych.

Podmioty tego rynku w różny sposób zachowują się w obliczu oddziaływania endogenicznych czynników innowacyjności stanowiący interesujący obszar badawczy. Czynniki te również odgrywały różną rolę w czasie, dodatkowo różnicując zachowania rynkowe tych podmiotów. Istotnym momentem zmiany ich wpływu było przystąpienie Polski w 2004 r. do Unii Europejskiej, a tym samym możliwość zwiększonego dostępu do zagranicznego know-how i otrzymania dofinansowania na projekty podnoszące konkurencyjność. Unia Europejska przeznaczyła w budżecie znaczne fundusze również na rozwój działań innowacyjnych podmiotów sektora usług portowych. Szansę tę wykorzystano jednak w sposób zróżnicowany.

Stąd celem niniejszego opracowania stało się zbadanie wpływu czynników o charakterze wewnętrznym determinujących poziom innowacyjności podmiotów sektora usług portowych i różnicujących ich zachowania rynkowe. Analizie poddano dwa okresy – do roku 2003 oraz lata 2004-2015.

---

[2] *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, pod red. R. Nowackiego, Difin, Warszawa 2010, s. 30.

[3] B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 25.

Znaczenie innowacyjności w sektorze usług portowych

Innowacje, a tym samym innowacyjność będąca cechą podmiotów gospodarczych jest uznawana za główny nośnik konkurencyjności[4]. We współczesnej gospodarce nie jest możliwe osiąganie zysków wyższych niż przeciętne w branży, ani utrzymanie trwałej pozycji lidera na rynku bez zdolności do kreowania innowacji. Jest to również ważny czynnik warunkujący długookresowe powodzenie ekonomiczne przedsiębiorstw[5] funkcjonujących w różnych sektorach. Współcześnie, wytwarzanie produktów i świadczenie usług podlega imperatywowi innowacyjności.

Działalność produkcyjna i usługowa współistnieją obok siebie, warunkują swój rozwój i wzajemnie się przenikają. Szereg wzorców zachowań wypracowanych przez podmioty sektora produkcyjnego, jak też wiele teorii stworzonych w tym zakresie jest adaptowanych do kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw usługowych. Mimo to, sektor usług nadal pozostaje obszarem wymagającym analiz teoretycznych i praktycznych. W sektorze tym wprowadzane są innowacje produktowe, procesowe, organizacyjno-zarządcze i marketingowe. Ich identyfikowalność i w wielu przypadkach nienamacalność innowacji w usługach jest jednak trudna. Powoduje to znaczne niedoszacowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw usługowych.

Innowacje w obszarze usługowym cechuje odmienność. Dotyczy ona zarówno charakteru podejmowanej aktywności innowacyjnej, jak również źródeł badań oraz patentów wykorzystywanych przy wprowadzaniu nowych metod, programów, czy sposobów prowadzenia gry rynkowej. Do głównych cech odróżniających usługi od oferowanych produktów należy zaliczyć[6]:

- bezpośredni charakter usług, w związku z czym nie mogą być one magazynowane, co utrudnia utrzymywanie odpowiedniego poziomu usług w okresie wzmożonego popytu;
- wysoki stopień interakcji z klientem, który jest źródłem nie tylko wielkości popytu pobudzającego wytwarzanie usług, ale również kreuje niepewność co do czasu świadczenia usługi, jej jakości i stopnia zaspokojenia jego potrzeb; konsekwencją jest wymóg dbałości o profesjonalistów mogący skutkować zjawiskiem przesunięcia siły przetargowej w układzie przedsiębiorca – pracownicy w kierunku wysoko wyspecjalizowanych pracowników, których relacje z klientami są funkcją osobistego zaangażowania;
- brak możliwości przemieszczania usług;

[4] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010, s. 116.

[5] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 243.

[6] J. Osiadacz, *Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, PARP, Warszawa 2012, s. 23.

- niematerialny charakter powodujący trudności w pomiarze i subiektywność oceny jakości ich poziomu;
- produkcja i konsumpcja usługi odbywają się jednocześnie bez możliwości odłożenia w czasie.

Szczególnym ich rodzajem są usługi portowe, świadczone na obszarze portu będącego punktem transportowym. Mają one zróżnicowany charakter – od typowo transportowych po usługi spedycyjne, terminalowe, logistyczne, doradcze oraz związane z obsługą środków transportu. Świadczenie usług portowych jest dokonywane przez takie podmioty jak[7]:

- zarządy portów;
- przedsiębiorstwa przeładunkowe;
- przedsiębiorstwa składowe;
- podmioty rzeczoznawczo-kontrolne;
- przedsiębiorstwa świadczące usługi statkowe i inne.

Podmioty te mogą również prowadzić działalność poza obszarem usług portowych, jednocześnie współpracując oraz konkurując jako producenci podobnych lub substytucyjnych usług.

Ze względu na odmienność organizacyjną i technologiczną rynek, na którym przedmiotem obrotu są usługi portowe charakteryzuje się pewnymi dodatkowymi, specyficznymi cechami[8]. Wśród nich należy wymienić:

- duże zróżnicowanie struktury asortymentowej po stronie podaży i ogromną różnorodność popytu;
- małą elastyczność cenową podaży i popytu;
- ograniczoną substytucyjność usług portowych;
- trudność zachowania stanów równowagi rynkowej w krótkim i długim okresie wynikającą z rozproszenia popytu oraz jego zmienności w czasie;
- dużą stabilność profilu produkcji usługowej;
- występowanie znacznej ilości rynków cząstkowych;
- wysoki udział kosztów stałych produkcji usług portowych;
- istnienie specyficznych stosunków konkurencyjnych między portami i łańcuchami dostaw;
- utrudnione warunki kształtowania konkurencyjności ośrodków podaży usług portowych (uwzględniające zmiany otoczenia, zmiany w technologii przewozu i rozwoju środków transportu, rozszerzenie zakresu działalności operatorów logistycznych);
- specyficzną dynamikę wahań efektywnego popytu i efektywnej podaży związanych z rynkiem towarów i innymi rynkami transportowymi.

Usługi portowe są również szczególnym obszarem innowacyjności, ze względu na relacje pomiędzy dużą ilością oferentów usług i odbiorców tych usług. Na rynku usług

[7] H. Klimek, *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 94 i 105.

[8] Ibidem, s. 106-107.

portowych występuje też intensywna konkurencja między poszczególnymi podmiotami oraz trudne do pokonania bariery wejścia i wyjścia. Warto podkreślić, że jest to rynek niestabilny w zakresie zapotrzebowania na określone rodzaje usług przeładunkowych. Nierzadko można zaobserwować wygaszanie popytu na obsługę danego asortymentu i na powrót wzrost zainteresowania nim. W takiej sytuacji podmioty świadczące usługi portowe stają przed wyzwaniem dużej elastyczności działania. Jednocześnie można zaobserwować trend wzrostowy tego rynku, który wymusza koncentrację na ciągłym dostosowywaniu oferty do potrzeb nabywców oraz optymalizowaniu kosztów wytwarzania[9]. Dlatego tak ważne jest wprowadzanie zmian dostosowawczych wykorzystujących innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe.

Szczególnie ważnym w kształtowaniu innowacyjności jest obszar bezpośredniej obsługi ładunków przez podmioty świadczące usługi przeładunkowe, składowania i oferujące nieruchomości niezbędne do prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa przeładunkowo-składowe. W ostatnich latach, właśnie w tej grupie podmiotów sektora usług portowych, obserwuje się specyficzny rodzaj działań innowacyjnych mający na celu ich przygotowanie do podnoszenia i utrzymywania konkurencyjności na arenie międzynarodowej, wymagającej wysokiego poziomu obsługi klientów. Operatorzy terminali przeładunkowych oraz spółki zarządzające nieruchomościami spełniają dodatkowe funkcje usługowe na rzecz innych podmiotów gospodarczych, związane również z obsługą ładunków. Mogą one być:

- właścicielami towaru;
- producentami;
- przewoźnikami;
- brokerami;
- spedytorami.

Tego rodzaju usługi mogą być traktowane jako aktywność „służebna" względem podstawowego sektora produkcyjnego, wypełniająca funkcje[10]:

- obsługi procesów wytwórczych polegające na wytwarzaniu dóbr materialnych;
- transportowe w zakresie przeładunków;
- bytowe, związane z zaspokajaniem różnych potrzeb innych przedsiębiorców, np. najem powierzchni biurowo-magazynowych;
- administracyjno-organizatorskie dla wynajmujących;
- naukowo-badawcze związane z kreowaniem postępu naukowo-technicznego i organizatorskiego oraz z wytwarzaniem nowej wiedzy, mogącej stanowić podstawę rozwoju innowacyjnego w podmiotach powiązanych i współpracujących.

Innowacyjne podmioty gospodarcze to takie, które dysponują umiejętnościami łączenia trzech zasadniczych elementów: kreowania nowych pomysłów, finansowania oraz ich implementacji. Dotyczy to również podmiotów sektora usług portowych.

[9] Ibidem, s. 138.

[10] *Współczesna ekonomika usług*, pod red. S. Flejterskiego, A. Panasiuka, J. Perenca, G. Rosy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005, s. 15-17.

W praktyce mogą one dysponować różnym potencjałem działalności innowacyjnej[11] generując zróżnicowane zachowania rynkowe. Sprawność innowacyjna podmiotów gospodarczych jest współokreślana ich wewnętrzną zdolnością i umiejętnościami wprowadzania innowacji, wyborem właściwej strategii innowacji, sprawną organizacją procesów innowacyjnych, umiejętnością współpracy z przedsiębiorstwami mikrootoczenia, a także licznymi uwarunkowaniami wynikającymi z mezo- i makrootoczenia tych podmiotów[12]. Można więc stwierdzić, że nasilenie procesów innowacyjnych skutkujące różniącymi się jakościowo zachowaniami podmiotów świadczących usługi portowe jest wypadkową wielu uwarunkowań.

Czynniki endogeniczne jako determinanty innowacyjności

Zazwyczaj determinanty innowacyjności przedsiębiorstw dzieli się na egzogeniczne i endogeniczne dostrzegając różnorodność ich źródeł. Różni autorzy tych klasyfikacji[13] wskazują na szereg czynników związanych z bliższym i dalszym otoczeniem podmiotów gospodarczych tworząc szeroką perspektywę podmiotową i przedmiotową będącą podstawą analizy ich zewnętrznego wpływu na procesy innowacyjne. Jednocześnie dostrzegają oni również czynniki wewnętrzne odnosząc je głównie do warunków organizacyjnych, wpływających na skłonność pracowników do angażowania się w procesy innowacyjne oraz do warunków sprzyjających kreatywności zindywidualizowanej lub grupowej mających swoje źródło w psychologicznym, społecznym i organizacyjnym wymiarze ich istnienia.

Jedną z propozycji, która umożliwia kompleksową analizę oddziaływania endogenicznych czynników innowacyjności na zachowania podmiotów gospodarczych jest formuła zaproponowana przez M. Zajączkowskiego[14] „Wiedzieć-Móc-Chcieć" („W-M-

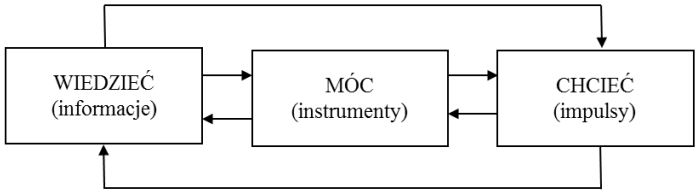
[11] W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 53.

[12] H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Wspólna Europa. Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego, Difin, Warszawa 2003, s. 18.

[13] A. Pomykalski, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez innowacje*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, pod red. Cz. Glinkowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 186; E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 37; M. Osęka, J. Wipijewski, *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa 1985, s. 44-45.

[14] Wcześniej podobnych określeń pozwalających analizować procesy innowacyjne w publikacjach m. in. używali: J. Pajestka (w latach 80. XX w.), E. Okoń-Horodyńska (w 1990 r.), J. Antoszkiewicz (w 1999 r.).

Ch")[15]. Według niej, każdy czynnik innowacyjności można przyporządkować jednej z wyodrębnionych grup, tj. informacji, instrumentów albo impulsów (rysunek 1).



Rys. 1. Podstawowe sprzężenia między członami formuły innowacyjnej

Źródło: M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Economicus, Szczecin 2003, s. 42.

Czynniki z grupy pierwszej typu „Wiedzieć" obejmują szeroki zakres wiedzy posiadanej przez członków organizacji, jak również wiedzę, która dopiero zostanie im przekazana. Stanowi ona potencjał wyjściowy dla inicjowania procesów innowacyjnych, bazę silnie skorelowaną z dostępem do informacji oraz możliwościami jakie kreuje otoczenie, a zatem uwarunkowaniami egzogenicznymi. Czynniki tej grupy mogą stymulować jak też hamować działalność innowacyjną.

W fazie rozwojowej i aplikacyjnej procesu innowacyjnego najważniejszą rolę odgrywają czynniki typu „Móc". Można je podzielić na kompetencje (uprawnienia) oraz warunki (możliwości i środki). Wśród wielu warunków niezbędnych do zaistnienia innowacji wymienia się: finansowe, techniczne, organizacyjne, systemowe i inne[16]. Warto też zwrócić uwagę na problemy dotyczące powiązań sfery społecznej przedsiębiorstwa ze sferą techniczno-organizacyjną. Ma ona ogromne znaczenie dla przebiegu procesów innowacyjnych, jakości innowacji, poziomu uprawnień charakterystycznych dla poszczególnych stanowisk i zespołów stanowiąc istotny czynnik wyznaczający pole swobody dla aktywności innowacyjnej.

Do trzeciej grupy czynników typu „Chcieć" zalicza się środki, które człowiek może uzyskać w zamian za pożądane działania na rzecz procesów innowacyjnych. Znajdują się wśród nich środki materialne (bodźce ekonomiczne) i pozamaterialne (bodźce psycho-socjologiczne), a także proinnowacyjna atmosfera pracy i kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Są to czynniki wpływające na gotowość do podejmowania działań, które wynikają ze świadomości potrzeby i wagi innowacji.

Należy podkreślić, że wszystkie z wymienionych czynników wzajemnie na siebie oddziałują przyczyniając się do kształtu ujawniających się na rynku zachowań. Każdy z nich może sprzyjać innowacyjności podmiotu bądź też innowacyjność hamować. Na-

[15] M. Zajączkowski, *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Economicus, Szczecin 2003, s. 42-45.

[16] T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym, Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa 2012, s. 98.

leży więc analizować je kompleksowo mając na uwadze fakt, że niektóre z oddziaływań mogą wzajemnie się niwelować lub wzmacniać efekt.

Specyfika endogenicznych czynników innowacyjności w sektorze usług portowych

W sektorze usług portowych innowacyjność podmiotów gospodarczych wynika z oddziaływania wszystkich czynników typu „Wiedzieć", „Móc" oraz „Chcieć". Jednak specyfika działalności portowej powoduje, że określone uwarunkowania będą w szczególny sposób odpowiadały za kształt generowanych przez podmioty tego sektora zachowań rynkowych.

Jednym z ważniejszych czynników wewnętrznych wpływających na działalność innowacyjną przedsiębiorstw portowych są zasoby finansowe. Stanowią one główną barierę we wdrażaniu technologicznych i nietechnologicznych rozwiązań innowacyjnych do działalności podmiotów. Wynika to głównie z wysokich kosztów opracowania lub nabycia i wdrożenia projektów, zazwyczaj znacznie przekraczających możliwości kapitałowe większości przedsiębiorstw. Dlatego też ich realizacja często wymaga zewnętrznego wsparcia finansowego.

Dla wykorzystania możliwości dofinansowania inicjatyw innowacyjnych szczególnie ważne jest pozyskiwanie informacji o możliwościach, jakie w tym zakresie tworzy otoczenie. Stąd sprawność funkcjonowania systemów informacyjnych przedsiębiorstw wydaje się być kluczowym czynnikiem determinującym zachowania podmiotów. Biegłość w zakresie pozyskiwania informacji, a także właściwego ich odczytywania w wielu przypadkach oddziałuje na skuteczne aplikowanie o środki na innowacje. Ponadto należy podkreślić znaczenie umiejętności rozpoznawania sytuacji wymagającej aktywności innowacyjnej, a także warunków wewnętrznych, które decydują o przebiegu procesów innowacyjnych.

Równie doniosłe znaczenie dla stymulowania innowacyjności w sektorze ma czynnik ludzki związany z wiedzą i chęcią jej pozyskiwania. Uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i polityczno-prawne w znaczny sposób determinują działania podejmowane przez podmioty. Dlatego ich elementem strategicznym jest kapitał ludzki decydujący o przewadze konkurencyjnej. Podobnie jak w innych sektorach gospodarki, również w świadczeniu usług portowych wiedza staje się dominującym czynnikiem przesądzającym o rozwoju przedsiębiorstw tego sektora. Głównym ich atutem, są kompetencje pracowników, szczególnie ich zdolności rozwojowe, zdolność uczenia się, kreatywność, a także zdolności prognozowania, reagowania i wytwarzania. Nie ulega wątpliwości, że określone zdolności pracowników zależą od konkretnej sytuacji. Na przykład zdolność reagowania na zmiany między rynkiem i zarządzaniem (innowacje produktowe) lub między organizacją i działaniem (innowacje organizacyjne) wymagają łączenia zdolności rozwojowych w zakresie rozwoju rynku i strategii zarządzania ze zdolnościami uczenia się w zakresie zmian organizacyjnych i operacyjnych. Łącząc zdolności uczenia

się w zakresie organizacyjnych i operacyjnych zmian z kreatywnością w zakresie wiedzy i systematycznego myślenia, pracownicy wykazują zdolności do tworzenia wiedzy i innowacji produktowych itd. Jednak wszystkie przytoczone zdolności powinny mieć swoje źródło w odpowiednich kompetencjach pracowników podmiotów świadczących usługi portowe oraz wsparciu organizacyjnym i technicznym.

Warto też zwrócić uwagę na ważną rolę klimatu organizacyjnego, który może się przyczynić zarówno do wspierania innowacyjności w przedsiębiorstwie, jak też może stać się jednym z najważniejszych czynników hamujących jakiekolwiek zmiany w organizacji, w tym również te, które mają na celu inicjowanie procesów innowacyjnych. W dużym stopniu zależą one od strategicznego podejścia do prowadzenia biznesu wymagającego długookresowej perspektywy jego planowania, co w przypadku świadczenia kapitałochłonnych usług portowych, wydaje się kluczowe.

Metodologia badania

Branża gospodarki morskiej jest szczególnym obszarem badawczym, gdyż składa się jednocześnie z sektora produkcyjnego oraz usługowego. Jednak ze względu na jej rozmiar analizę zawężono do podmiotów sektora usług portowych prowadzących działalność w gdyńskim porcie. Ponieważ w badaniu innowacyjności najbardziej reprezentatywnym obszarem są podmioty zajmujące największe powierzchnie terenowe do obsługi ładunków w zakresie przeładunku i składowania, wybrano następujące terminale przeładunkowo-składowe:

- BCT – Bałtycki Terminal Kontenerowy Sp. z o.o. (BCT);
- Gdynia Container Terminal S.A. (GCT);
- OT Port Gdynia Sp. z o.o. (OTPL, poprzednio BTDG Sp. z o.o.);
- Terminal Promowy, do którego zawijają promy Stena Line (TPST);
- MTMG – Morski Terminal Masowy Gdynia Sp. z o.o. (MTMG);
- Bałtycka Baza Masowa Sp. z o.o. (BBM);
- Bałtycki Terminal Zbożowy Sp. z o.o. (BTZ);
- Koole Tankstorage Gdynia Sp. z o.o. (Koole);
- LPG Gasten S.A. (Gasten);
- Portowy Zakład Techniczny S.A. (PZT).

Istotnym podmiotem ze względu na pełnioną rolę, który również podlegał badaniu był Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A. (ZMPG), podmiot odpowiedzialny za zarządzanie oraz budowę i przebudowę infra- i suprastruktury portowej w wyznaczonych granicach portu.

W badaniu wykorzystano metodę *case study*, która pozwoliła na analizę wpływu endogenicznych czynników innowacyjności na sposoby kształtowania zachowań rynkowych badanych podmiotów. Zbieranie danych odbyło się za pośrednictwem wywiadu z wykorzystaniem kwestionariusza oraz obserwacji bezpośredniej, a także przeprowadzono analizę dokumentacyjną. Wybór respondentów nastąpił metodą ekspercką. Bada-

niu podlegali pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych analizowanych przedsiębiorstw oraz ZMPG.

Zakres badania dotyczył dwóch okresów, tj. od początku działalności przedsiębiorstwa do 2003 r. oraz od 2004 do 2015 r. Okres badania został podzielony zgodnie z założeniami Strategii[17] przyjętej przez ZMPG w 2003 r. i obejmującej lata 2004-2015, jak również uwzględniał przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. Respondentów pytano o podejmowane działania innowacyjne w reprezentowanych przez nich podmiotach przed przystąpieniem i po przystąpieniu do Unii Europejskiej.

Aby zidentyfikować wpływ endogenicznych czynników innowacyjności na zachowania badanych podmiotów w pierwszej kolejności przeprowadzono wywiady z wykorzystaniem kwestionariusza, który podzielono na trzy części.

Pierwsza część – metryczka zawierała dane na temat przedsiębiorstwa. Respondenci odpowiadali na pytania dotyczące nazwy podmiotu, roku założenia, rodzaju prowadzonej działalności, wielkości. W części tej objaśniono również zastosowane skróty.

Zasadnicza część kwestionariusza (druga) zawierała pytania dotyczące poszczególnych endogenicznych czynników innowacyjności, które pogrupowano w trzech kategoriach wynikających z zastosowanej formuły analitycznej „Wiedzieć-Móc-Chcieć". Rozpoznanie w ramach kategorii „Wiedzieć" dotyczyło dostępu do informacji, umiejętności ich odczytywania i wykorzystania. Analizowano rolę informacji w inicjowaniu działań zmierzających do tworzenia i wdrażania innowacji. Szczególne znaczenie przypisano umiejętnościom rozpoznawania zmian zewnętrznych i wewnętrznych, które mogły stanowić podstawę realizowanych projektów. W kategorii „Móc" badano możliwości realizacji projektów innowacyjnych wynikające z istniejących w badanych podmiotach kompetencji do ich realizacji, kształtowanych przez warunki zewnętrzne (wsparcie ze strony otoczenia instytucjonalnego) i wewnętrzne, a także wynikające z możliwości finansowych, technicznych, organizacyjnych, kadrowych oraz zarządczych. Rozpoznanie kategorii „Chcieć" wymagało analizy gotowości do podejmowania przez badane podmioty działań dotyczących tworzenia, wdrażania i skuteczności innowacji. Zwrócono szczególną uwagę na rolę strategii innowacyjnej w tym procesie oraz szerokiej wymiany informacji wynikającej z możliwości technologicznych i klimatu sprzyjającego działalności innowacyjnej. W warstwie bodźcowej skoncentrowano się na możliwościach aktywizowania osób zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa analizując skuteczność stosowanych narzędzi motywacyjnych.

Trzecia część kwestionariusza służyła natomiast uzyskaniu uszczegółowionych informacji na temat efektów podejmowanych działań osób zaangażowanych w przedsiębiorstwie, rodzaju wprowadzonych innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych i struktury zatrudnienia w badanym okresie.

Przeprowadzone badanie bezpośrednie stanowiło podstawę dalszych analiz, podczas których uzyskane wyniki skorelowano z obserwowanymi zachowaniami rynkowymi badanych podmiotów. Umożliwiło to interpretację wpływu endogenicznych

[17] *Strategia Rozwoju Portu Gdynia do roku 2015*, Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A., Gdynia 2003.

czynników innowacyjności na te zachowania, a następnie syntezę uzyskanych wyników.

Analiza wpływu endogenicznych czynników innowacyjności na zachowania rynkowe podmiotów sektora usług portowych

Na identyfikowane zachowania badanych podmiotów miały wpływ różne czynniki innowacyjności o charakterze endogenicznym. Można zauważyć, że w porównywanych okresach, czyli przed rokiem 2003 oraz w latach 2004-2015 podmioty dysponowały odmiennym poziomem wiedzy pozwalającym na podejmowanie aktywności innowacyjnej. Różnice te wynikały z jednej strony ze źródeł pochodzenia informacji, ale również z umiejętności odczytywania sytuacji jako wymagającej lub stanowiącej szansę na inicjowanie procesów innowacyjnych.

Wiedza na temat obszarów wymagających udoskonalenia (wszystkich lub części z nich) w celu dostosowania się na do zmian zachodzących na rynku ujawniła się przed rokiem 2003. Informacje docierające z jednostek państwowych lub samorządu terytorialnego dotyczyły głównie zmian i potrzeby dostosowania działalności przedsiębiorstw do nowych rozporządzeń przedakcesyjnych, przygotowania zespołów zadaniowych realizujących wytyczne UE. Rynek, w tym klienci analizowanych podmiotów, również wysyłał sygnały o potrzebie dostosowania się do zmian związanych z potencjalnym przystąpieniem do UE oraz informował o innowacjach wprowadzanych przez przedsiębiorstwa branży morskiej w systemach transportowych. Mimo to, jedynie kilka z badanych podmiotów skorzystało z możliwości, jakie oferowało otoczenie.

Na zaistniałą sytuację istotnie wpłynął czynnik ludzki. Od osób zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa zależało, czy informacje płynące z otoczenia przed 2003 r. zostały przetworzone i zastosowane, czy też zostały niezauważone. W przypadku podmiotu zajmującego się administrowaniem nieruchomościami obserwowano duże zaangażowanie osób w działania związane z przygotowaniem do nadchodzących zmian wynikających z akcesji do UE. Wraz z informacjami docierającymi z rynku podjęto działania szkoleniowe, pogłębiające wiedzę na temat warunków przystąpienia Polski do UE. Pracownicy zostali przeszkoleni w zakresie współpracy z różnymi instytucjami oraz zasad pozyskiwania funduszy. Utworzyły się nieformalne grupy zaangażowane w pozyskiwanie dofinansowania do planowanych projektów. Towarzyszyły temu spotkania na szczeblu kierowniczym poświęcone kierunkom działalności zwiększającym konkurencyjność portu, które umożliwiłyby absorbcję środków UE. Wszystko to spowodowało, iż w 2003 r. rozpoczął się proces zmian, jeszcze przed przystąpieniem Polski do UE.

Niezależnie od pojawiających się możliwości unijnego dofinansowania innowacji, podmiot zarządzający nieruchomościami realizował wcześniej zaplanowane projekty inwestycyjne, mające podnieść konkurencyjność portu gdyńskiego na rynku międzynarodowym. Ich realizacja wynikała z potrzeb zgłaszanych przez analizowane terminale

przeładunkowo-składowe, a ich potrzeba została potwierdzona analizami rynkowymi. W tamtym czasie większość badanym podmiotów przeładunkowo-składowych natrafiło na barierę zdolności przeładunkowej wymagającą inwestycji infra- i suprastrukturalnych. Jednak cały ciężar rozwiązania zaistniałego problemu scedowano na ZMPG. Nie dysponowały one w pełni informacjami o możliwościach współpracy z innymi instytucjami. Można podejrzewać, że podmioty te nie potrafiły lub nie chciały z niej korzystać, ani w zakresie szkoleń, ani też przy realizacji projektów innowacyjnych PPOM (czyli projektów produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych) z własnych funduszy. Odmienne zachowania można było zaobserwować jedynie w przypadku OTPL.

Zachowania rynkowe analizowanych przedsiębiorstw zmieniły się po 2004 r., tj. po przystąpieniu Polski do UE. Z badań wynika, że do wszystkich analizowanych podmiotów dotarły informacje o konieczności wprowadzenia zmian w ich działalności, szczególnie wymaganych w związku z akcesją. Każdy podmiot musiał bowiem dostosować się do wprowadzanych sukcesywnie polskich i unijnych przepisów. Wśród połowy analizowanych przedsiębiorstw pojawiły się procesy formalne, które wynikały z nieformalnego zaangażowania pracowników w nowe sposoby pozyskiwania środków na dofinansowania realizowanych projektów. W tym okresie szczególnie intensywnie rozwijała się współpraca z podmiotami otoczenia w zakresie pozyskania wiedzy o identyfikacji obszarów wymagających udoskonalenia, szkoleń z zakresu wprowadzania innowacji i uzyskania dofinansowania na projekty innowacyjne, a także pozyskania wykwalifikowanych kadr. W pozostałych podmiotach inicjatorami zmian byli menedżerowie. Uznając potrzebę wprowadzenia zmian innowacyjnych w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach, udoskonalali obszary najbardziej tego wymagające, z zaangażowaniem poszukując niezbędnej do tego wiedzy.

Można więc stwierdzić, że czynniki z grupy „Wiedzieć" przyczyniły się po roku 2004 do pozyskania wiedzy leżącej u podstaw zachowań ukierunkowanych na rozwiązania innowacyjne PPOM. Trzy podmioty, tj. ZMPG, BCT i GCT współpracowały z otoczeniem w zakresie identyfikacji obszarów możliwych udoskonaleń, rozpoznały potrzebę wprowadzenia zmian, a także korzystały ze szkoleń w zakresie dofinansowania projektów innowacyjnych i nieinnowacyjnych. W efekcie otrzymały dofinansowanie do realizowanych projektów infra- i suprastrukturalnych oraz innych projektów badawczych podnoszących konkurencyjność podmiotów. Warto zauważyć, że sektor usług portowych charakteryzuje potrzeba ponoszenia dużych i systematycznych nakładów na nowe rozwiązania, a głównym ograniczeniem ich realizacji są zasoby finansowe. Są one barierą we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwach, dla których wysokie koszty ich opracowania lub nabycia i wdrożenia, znacznie przekraczają ich możliwości kapitałowe. Stąd dofinansowanie, a także wysokie zaangażowanie wszystkich osób zaangażowanych w realizację nowych projektów zasadniczo przyczyniło się do identyfikowanych zachowań. W konsekwencji wprowadzone zostały liczne projekty innowacyjne PPOM.

Pozostałe terminale przeładunkowo-składowe w większości współpracowały z otoczeniem w zakresie identyfikacji obszarów wymagających udoskonalenia, rozpoznały

potrzebę wprowadzenia zmian, korzystały ze szkoleń w zakresie wprowadzania rozwiązań innowacyjnych, jednak nie otrzymały pomocy finansowej z UE. Miały jednak możliwości skorzystania z projektów infrastrukturalnych dofinansowanych z UE, które realizował ZMPG. Osoby wyznaczone do nowych zadań, w dużym stopniu zaangażowały się w ich realizację. W konsekwencji wprowadzone zostały małe, ale istotne projekty innowacyjne PPOM sfinansowane z własnych środków.

Na zachowania badanych podmiotów miały wpływ również kompetencje pracowników, warunki finansowe, techniczne, organizacyjne i systemowe, które stanowiły grupę czynników kategorii „Móc". Decydowały one o możliwościach wprowadzenia zmian o innowacyjnym charakterze. Przed 2003 r. analizowane podmioty funkcjonujące na rynku usług portowych nie otrzymały dofinansowania do realizacji projektów innowacyjnych PPOM ze środków UE. Nie były one beneficjentami takiej pomocy. Natomiast przedsiębiorstwa mogły uczestniczyć w międzynarodowych projektach naukowo-badawczych i otrzymywać pomoc niematerialną w postaci bezpłatnego uczestnictwa w szkoleniach, konferencjach, a także mogły korzystać z opracowanych dokumentów, analiz rynkowych i wizyt studyjnych w innych krajach. Z takiej możliwości skorzystali jedynie pracownicy ZMPG. Pozostałe podmioty nie dysponowały wystarczającymi zasobami ludzkimi lub wiedzą na temat możliwości, jakie oferowało otoczenie. Wprowadzone projekty innowacyjne PPOM zostały więc sfinansowane z własnych środków. Pozwoliły na to również posiadane zasoby techniczne, organizacyjne, kadrowe oraz systemowe. Na takie zachowania niektórych badanych podmiotów wpłynęło tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego wychodzeniu z inicjatywą zmian przez pracowników, które rozpowszechniło się jeszcze przed rokiem 2003.

Jednocześnie rozpoczął się proces rozpowszechniania informacji o konieczności i kierunkach rozwoju poprzez zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstw. Nastąpił również dynamiczny rozwój współpracy z otoczeniem, chociaż nie dotyczyła ona kooperacji z instytucjami naukowymi. W większości podmiotów nie podjęto działań zmierzających do udoskonalenia procesów wymiany informacji, nie utworzono sieci lub platformy informacyjnej pozwalającej na pracę w grupach zadaniowych skoncentrowanych na wdrażaniu nowych pomysłów, charakterystycznej dla okresu późniejszego. Większość innowacji PPOM została wówczas zainicjowana przez menedżerów, których można uznać za innowatorów w badanych przedsiębiorstwach.

Po 2004 r. sytuacja zmieniła się we wszystkich podmiotach portowych. Zarówno ZMPG, jak również BCT, czy GCT otrzymały pomoc finansową z UE na realizację projektów tzw. twardych tj. infra- i suprastrukturalnych. Pozostałe podmioty nie otrzymały dofinansowania na tego rodzaju projekty. Nie zostały one wymienione w programach operacyjnych UE jako beneficjenci, gdyż nie były właścicielami nieruchomości, a jedynie ich dzierżawcami. Jednak efekty realizowanych przez ZMPG projektów inwestycyjnych w infrastrukturę dofinansowanych przez UE można zauważyć we wszystkich spółkach portowych. Wpłynęły one na utrzymanie lub podniesienie konkurencyjności tych podmiotów. Natomiast z projektów miękkich, dotyczących współpracy międzynarodowej, a także projektów badawczych realizowanych we współpracy z jednostkami naukowymi, w których mogły uczestniczyć wszystkie podmioty portowe, skorzystały tylko nieliczne z nich. Mogło to wynikać z konieczności własnego wkładu finansowego

oraz potrzeby oddelegowania personelu, który w tym samym czasie realizował inne zadania. W pełnym zakresie korzystał z tych możliwości ZMPG.

Większość badanych podmiotów skorzystała z możliwości zatrudnienia nowych pracowników oraz z rynkowej oferty szkoleń, konferencji i spotkań nt. projektów innowacyjnych proponowanych i organizowanych przez Agencję Rozwoju Pomorza, Urząd Miasta Gdynia, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Centrum Unijnych Projektów Transportowych w Warszawie, obecne Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Środowiska. Działanie te przyczyniły się do zwiększenia potencjału innowacyjnego podmiotów portowych. W większości z nich istotne i widoczne dla otoczenia stało się zastosowanie nowego sposobu komunikowania się, opartego na innowacyjnych systemach informacyjnych. W celu poznania innowacyjnych rozwiązań w Polsce i na świecie zaczęto nawiązywać nowe kontakty wewnętrzne i zewnętrzne. Pozwoliły one na zgromadzenie wiedzy o realizacji projektów o podłożu innowacyjnym dofinansowanych przez UE. W celu wypracowania nowych pomysłów w większości badanych przedsiębiorstw organizowane były również spotkania współpracujących ze sobą podmiotów. Można również zauważyć inne działania mające na celu budowanie pozytywnej atmosfery dla innowatorów oraz tolerancję dla idei i pomysłów innowacyjnych. Większość badanych podmiotów nie posiadała jednak wystarczających rezerw kadrowych, technicznych, organizacyjnych i systemowych, aby współpracować z instytucjami naukowymi i uczestniczyć w projektach studyjnych.

Wymienione zachowania były rezultatem również oddziaływania trzeciej grupy czynników wewnętrznych z kategorii „Chcieć". Gotowość do podejmowania aktywności innowacyjnej i jej inicjowanie zazwyczaj wynika z realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii oraz długookresowych celów. Przed 2003 r. tylko niektóre z badanych podmiotów taką dysponowały, a te z nich, które deklarowały realizowanie w tym czasie swoich strategii jednocześnie zauważały ich ukierunkowanie na utrzymanie konkurencyjności w sektorze, lecz innymi środkami niż budowanie innowacyjności podmiotu.

Po 2004 r. wszystkie przedsiębiorstwa podjęły działania w zakresie tworzenia innowacji. Sprzyjały temu zmiany w otoczeniu związane z przystąpieniem do UE, jak również możliwości wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Gotowość do podejmowania aktywności innowacyjnej i jej inicjowanie wynikało z realizowanych przez przedsiębiorstwa indywidualnych strategii oraz ogólnej strategii portu w Gdyni zatwierdzonej i realizowanej przez podmiot zarządzający nieruchomościami portowymi. Pozwoliło to na osiągnięcie przez te podmioty długookresowych celów działalności.

We wszystkich przedsiębiorstwach wdrożono innowacyjne projekty PPOM, lecz ich zakres był zależny od posiadanych zasobów. W większości terminali zastosowano innowacje technologiczne, w ramach których zakupiono innowacyjny sprzęt przeładunkowy lub zostały zainstalowane innowacyjne linie transportujące towar z lub na statek z miejsca ich składowania. Zakupiono też innowacyjne systemy i platformy informatyczne. Efektem tych przedsięwzięć było znaczące podniesienie jakości oferowanych usług. We wszystkich podmiotach zostały również wdrożone innowacyjne projekty nietechnologiczne o charakterze organizacyjnym i marketingowym, m.in. zastosowano nowe procedury wewnętrzne, powodujące wzrost standardu obsługi klientów.

Działania innowacyjne przedsiębiorstw, a następnie wdrożenie innowacji PPOM nie byłyby możliwe bez motywacji pracowników i odpowiedniego klimatu sprzyjającego innowacjom. W celu budowania zaangażowania w działalność innowacyjną w większości przedsiębiorstw zastosowano systemowe podejście do motywowania pracowników, a innowatorom podniesiono wynagrodzenia. Zastosowano też zróżnicowane instrumenty niematerialne, wśród których należy wymienić szkolenia, imprezy integracyjne, możliwość uczestniczenia w projektach krajowych i międzynarodowych. W większości przedsiębiorstw zakres zastosowanych bodźców był uzależniony od posiadanych zasobów, głównie finansowych i kadrowych.

W analizowanym okresie zmienił się poziom proinnowacyjnej świadomości i wykształcenia pracowników. Wywiady potwierdziły, że zmiany w działalności przedsiębiorstw są efektem zachęcania pracowników do proinnowacyjnych zachowań. W niektórych z nich bodźce oraz pogłębianie wiedzy, umiejętności i doświadczenie pracowników w realizacji projektów spowodowały przygotowywanie nowych projektów na kolejny okres (nie analizowany w niniejszym opracowaniu), świadczące o wzroście skuteczności stosowanych narzędzi motywacyjnych. Warto przy tym wskazać na znaczącą rolę menedżerów w budowaniu chęci podejmowania przez pracowników działań innowacyjnych, poprzez umacnianie szacunku wobec postaw nonkonformistycznych i budowanie atmosfery akceptacji dla innowatorów. Jedną z widocznych zmian, była skłonność kadry kierowniczej do dzielenia się informacjami z pracownikami na temat działalności przedsiębiorstw i kierunków ich rozwoju, powodująca większą świadomość i chęć wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań.

Można zauważyć, że w większości terminali w analizowanym okresie podniósł się poziom ich konkurencyjności w skali krajowej i międzynarodowej w wyniku budowania potencjału innowacyjności zarówno przez menedżerów, jak i pracowników tych podmiotów.

Ocena oddziaływania endogenicznych czynników innowacyjności na zachowania rynkowe podmiotów sektora usług portowych

Syntetyzując wyniki przeprowadzonych badań przyjęto, że zachowania rynkowe przedsiębiorstw usług portowych różnicują się pod wpływem oddziaływania endogenicznych czynników innowacyjności. Założono, że wpływ ten może być dodatni lub ujemny, a także, że może wzajemnie się znosić. Ponieważ analiza przeprowadzona została zgodnie z przyjętą wcześniej klasyfikacją według formuły "Wiedzieć-Móc-Chcieć", każdej z kategorii przypisano wartości od -2 do 2 sumując poszczególne oddziaływania w ramach kategorii. Wynikowo 0 oznacza brak wpływu, 1 – wpływ w stopniu umiarkowanym, a 2 – wpływ w stopniu zasadniczym, przy czym wartości dodatnie wskazują na wzmacnianie innowacyjności, natomiast wartości ujemne na jej osłabianie. Syntetyczny rozkład oddziaływań wpływających na zachowania badanych podmiotów zaprezentowano w tabeli 1.

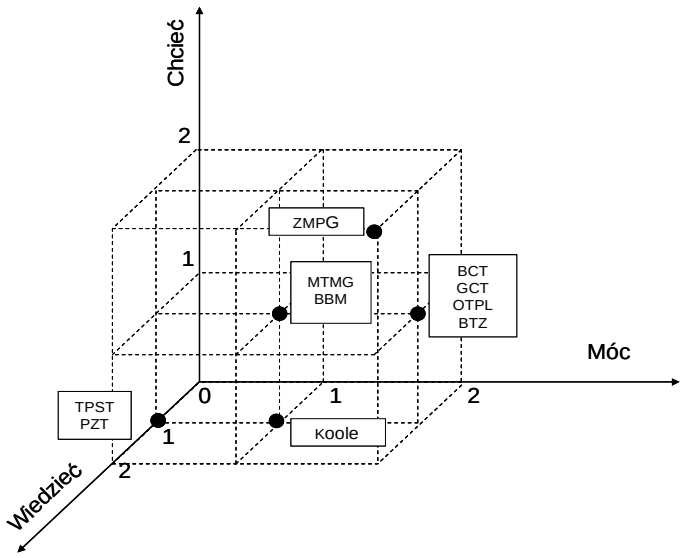
Tab. 1. Syntetyczny rozkład oddziaływań endogenicznych czynników innowacyjności na zachowania rynkowe badanych podmiotów sektora usług portowych

	Przed 2003 r.	**W latach 2004-2015**
BCT	$W_1 M_2 CH_1$	$W_2 M_2 CH_2$
GCT	$W_1 M_2 CH_1$	$W_2 M_2 CH_2$
OTPL	$W_1 M_2 CH_1$	$W_2 M_2 CH_2$
TPST	$W_1 M_0 CH_0$	$W_1 M_1 CH_1$
MTMG	$W_1 M_1 CH_1$	$W_2 M_1 CH_1$
BBM	$W_1 M_1 CH_1$	$W_2 M_1 CH_2$
BTZ	$W_1 M_2 CH_1$	$W_2 M_2 CH_1$
Koole	$W_1 M_1 CH_0$	$W_1 M_2 CH_1$
Gasten	nie dotyczy*	$W_1 M_1 CH_1$
PZT	$W_1 M_0 CH_0$	$W_1 M_1 CH_1$
ZMPG	$W_2 M_2 CH_2$	$W_2 M_2 CH_2$
Model dominujący	$\mathbf{W_1 M_2 CH_1}$	$\mathbf{W_2 M_2 CH_2}$

* Przed 2003 rokiem przedsiębiorstwo LPG Gasten S.A. nie istniało.

Źródło: opracowanie własne.

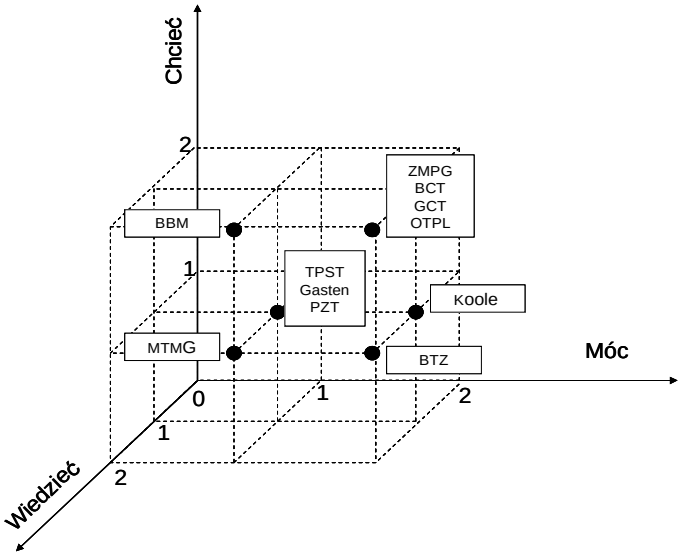
Do 2003 r. oraz w latach 2004-2015 siła poszczególnych czynników z kategorii „Móc" oraz „Chcieć" wpłynęła w największym stopniu na poziom innowacyjności badanych podmiotów sektora usług portowych. Ich konfiguracja przed 2003 r. (rysunek 2) uplasowała ZMPG na najwyższym poziomie innowacyjności przy dostępnych wówczas zasobach i chęci wykorzystania możliwości zastosowania innowacji. Nie był to okres sprzyjających warunków do wprowadzania innowacji, a mimo to konfiguracja i siła oddziaływania analizowanych czynników doprowadziła do proinnowacyjnych zachowań takich podmiotów jak BCT, GCT, OTPL, BTZ. Reprezentowały one dominujący model zachowań będący efektem konfiguracji $W_1 M_2 CH_1$ analizowanych czynników. Pozostałe przedsiębiorstwa odnosiły sukcesy, na co wskazywały posiadane zasoby, jednak ich poziom innowacyjności był niższy. W głównej mierze wynikało to z niewystarczającego pobudzania innowacyjności, na co wskazuje siła wpływu czynników z grupy „Chcieć", a także w przypadku PZT – niejednoznacznie kształtujące zachowania czynniki z grupy „Móc".



Rys. 2. Syntetyczny rozkład oddziaływań endogenicznych czynników innowacyjności na zachowania rynkowe badanych podmiotów sektora usług portowych przed rokiem 2003

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacja zmieniła się po 2004 r. Syntetyczny rozkład wpływu endogenicznych czynników innowacyjności na zachowania rynkowe badanych podmiotów sektora usług portowych wskazuje wzmocnienie oddziaływania czynników z grupy „Móc" i „Chcieć" (rysunek 3). Do ZMPG, jako najbardziej innowacyjnego podmiotu dołączyły BCT, GCT i OTPL, przesuwając jednocześnie punkt ciężkości dominujących zachowań do konfiguracji czynnikowej $W_2\ M_2\ CH_2$. Podmioty tej grupy pozyskały informacje, chciały i mogły wprowadzić innowacje podnoszące ich konkurencyjność. Stały się podmiotami w pełni innowacyjnymi. Trzeba zauważyć, że znacznym potencjałem dysponowały też takie podmioty jak: BTZ, MTMG i BBM. Zachowania pozostałych przedsiębiorstw były efektem poprawy warunków w porównaniu z poprzednim okresem i można je zinterpretować jako bardziej innowacyjne. Powodem niewykorzystania w pełni posiadanych możliwości był niesprzyjający klimat do wprowadzenia znaczących, nowych rozwiązań. W tym miejscu warto zaznaczyć, że mimo różnic, wszystkie podmioty doskonaliły stopień swojej adaptacyjności do otoczenia, a także wprowadzały nowe rozwiązania, zwłaszcza organizacyjne, mające na celu podniesienie i umacnianie pozycji rynkowej.



Rys. 3. Syntetyczny rozkład oddziaływań endogenicznych czynników innowacyjności na zachowania rynkowe badanych podmiotów sektora usług portowych w latach 2004-2015

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zmiany zachowań rynkowych badanych podmiotów przed rokiem 2003 i po 2004 r. należy wskazać na wzrost innowacyjności we wszystkich badanych przypadkach. Nie wszystkie z podmiotów potrafiły w stopniu maksymalnym stworzyć warunki dla działalności innowacyjnej, co jest ilustrowane różnymi rozkładami oddziaływań endogenicznych czynników w ramach przeprowadzonej analizy. Mimo tego wzrost świadomości innowacyjnej i wypracowane procedury pozytywnie rokują na przyszłość podmiotów sektora usług portowych.

Podsumowanie

Istnieje potrzeba ponoszenia dużych i systematycznych nakładów na innowacyjne rozwiązania stanowiące o przewadze konkurencyjnej podmiotów na rynkach. Jest ona trudna do utrzymania w sektorze usług portowych. Przeprowadzone badania dowodzą, że badane podmioty tego sektora dostrzegają ten problem, i już przed rokiem 2003, tj. przed przystąpieniem do UE realizowały działania skutkujące poprawą ich innowacyjności Nasilenie tych procesów jest jednak wypadkową wielu uwarunkowań, wśród których istotną rolę pełnią czynniki endogeniczne. Ich wpływ determinuje różniące się jakościowo zachowania rynkowe podmiotów sektora usług portowych. O zachowaniach rynkowych przede wszystkim zadecydowały możliwości finansowe poszczególnych podmiotów, zasoby ludzkie oraz umiejętności pobudzania procesów innowacyjnych,

wynikające w głównej mierze z klimatu organizacyjnego wspierającego te procesy. Warto też zauważyć, że w efekcie oddziaływania wewnętrznych czynników innowacyjności i porównując dwa badane okresy, zachowania przedsiębiorstw proinnowacyjnie ewoluowały.

Bibliografia

1. Bal-Woźniak T., *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym, Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa 2012.
2. Brdulak H., Gołębiowski T., *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Wspólna Europa. Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego, Difin, Warszawa 2003.
3. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010.
4. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
5. *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, pod red. R. Nowackiego, Difin, Warszawa 2010.
6. Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
7. Klimek H., *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
8. Majecka B., *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
9. Osęka M., Wipijewski J., *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa 1985.
10. Osiadacz J., *Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, PARP, Warszawa 2012.
11. Pomykalski A., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez innowacje*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, pod red. Cz. Glinkowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
12. Schwab K., *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum, Geneva 2014.
13. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
14. *Strategia Rozwoju Portu Gdynia do roku 2015*, Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A., Gdynia 2003.
15. *Współczesna ekonomika usług*, pod red. S. Flejterskiego, A. Panasiuka, J. Perenca, G. Rosy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005.

16. Zajączkowski M., Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej, Economicus, Szczecin 2003.

IMPACT OF ENDOGENOUS FACTORS OF INNOVATION ON MARKET BEHAVIOUR OF PORT SERVICES SECTOR ENTITIES

Abstract: Shaping the competitiveness of companies operating in the sector of port services must necessarily be associated with their innovation. Because they generate a variety of behaviours in this field, one can assume that they have different potential of innovative activities as a result of a complex interaction of many determinants. A special place among them occupy endogenous factors. Their diagnosis is the starting point for the effective formulation of market behaviour. Therefore, the aim of the study was to investigate the influence of internal factors that determine the level of innovation in the services sector port operators, differentiating the market behaviour of those entities. Research involved selected Gdynia handling and storage terminals and the Port of Gdynia S.A. Comparative analysis concerned two periods, ie. to 2003 and from 2004 to 2015.

HANNA KLIMEK
BEATA SZYMANOWSKA
JANUSZ DĄBROWSKI

STRATEGIA ROZWOJU JAKO INSTRUMENT KSZTAŁTOWANIA RYNKOWYCH ZACHOWAŃ PORTU MORSKIEGO W GDYNI

Streszczenie: Artykuł dotyczy strategii rozwoju portu morskiego w Gdyni. Strategia przyjęta na lata 2003-2015, jeszcze przed akcesją Polski do Unii Europejskiej, precyzyjnie wyznaczała kierunki rozwoju portu, które przyczyniły się do podniesienia jego konkurencyjności. Zmiany zachodzące w ostatnich latach w otoczeniu portu oraz rozwój jego potencjału produkcyjnego stworzyły nową sytuację rynkową i konkurencyjną. Wymusiła ona przygotowanie i przyjęcie nowej strategii rozwoju na lata 2014-2027, która stanowi instrument kształtowania zachowań rynkowych portu w przyszłości.

Wstęp

Przedmiotem badania są strategie rozwoju portu morskiego w Gdyni, jednego z czterech krajowych portów o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Strategia rozwoju portu dotyczy całego ośrodka podaży usług portowych w Gdyni[1], a nie tylko spółki zarządzającej infrastrukturą na terenach objętych granicami administracyjnymi portu, czyli Zarządu Morskiego Portu Gdynia S.A. (choć przez ten podmiot została przygotowana). Celem artykułu jest wykazanie, że strategia rozwoju portu w Gdyni, przyjęta w 2014 roku, jest odpowiedzią na zmianę jego sytuacji strategicznej, rynkowej i konkurencyjnej (w porównaniu do sytuacji z początku XXI w.), a zatem jej realizacja jest przejawem zachowania podmiotu zarządzającego portem i innych podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w jego granicach administracyjnych na rynkach usług portowych.

[1] W jego skład wchodzą Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A. oraz przedsiębiorstwa świadczące usługi portowe, zapewniające kompleksową obsługę pasażerów, ładunków i środków transportu, prowadzące działalność gospodarczą w granicach administracyjnych portu.

Zachowania rynkowe przedsiębiorstw w zmieniającym się otoczeniu

Zachowanie rynkowe podmiotu gospodarczego oznacza charakterystyczny dla niego rodzaj działalności, polegający na tym, że wykorzystując swoje specyficzne cechy i właściwości (w tym zasoby, kompetencje), stara się ustosunkować do warunków otoczenia rynkowego, zwłaszcza formalno-prawnych wymogów funkcjonowania przedsiębiorstw, i/lub oddziaływać na nie, starając się kształtować je zgodnie z własnymi celami[2]. Zachowania przedsiębiorstw umożliwiają identyfikację ich celów, postaw, ocenę kondycji gospodarczej, a także ryzyka, które należy uwzględniać w przypadku nawiązywania współpracy[3]. Są one ważną informacją dla interesariuszy, a w szczególności klientów (o możliwościach zaspokajania przez przedsiębiorstwa ich oczekiwań), konkurentów i dostawców (o kondycji gospodarczej i zamiarach przedsiębiorstwa). Zachowania budują obraz (wizerunek) przedsiębiorstwa w oczach podmiotów jego otoczenia. Obserwatorzy zachowań przedsiębiorstwa subiektywnie je interpretują, a ich ocena nie musi być zgodna z intencjami podmiotu, jednakże wpływa na warunki relacji nawiązywanych pomiędzy nim i podmiotami jego otoczenia.

Otoczenie każdego podmiotu gospodarczego jest zbiorem różnorodnych uwarunkowań (społeczno-politycznych, ekonomiczno-prawnych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych, demograficznych, naturalnych; krajowych i międzynarodowych) i podmiotów oddziałujących w sposób bezpośredni lub pośredni na jego zachowanie, stwarzających dla niego szanse i/lub zagrożenia. Ma ono zatem charakter wieloaspektowy. Składa się z wielu różnych powiązanych (bezpośrednio lub pośrednio) składników. Praktyka pokazuje, że wielość i różnorodność tych składników oraz interakcje determinują wysoki stopień jego złożoności, zaś rozwój gospodarczy wpływa na wzrost tej złożoności oraz przyspieszenie jego zmienności[4]. Na ogół wyróżnia się[5] otoczenie dalsze, tzw. makrootoczenie przedsiębiorstwa (obejmujące czynniki ekonomiczne, prawne, polityczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, globalne) oraz otoczenie bliższe, tzw. konkurencyjne lub rynkowe, niekiedy nazywane przemysłowym (obejmujące klientów, dostawców i różnych konkurentów[6]). Każdy podmiot gospodar-

[2] B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 25; B. Majecka, *Behawioralne wartości stratyfikacji ekonomicznej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015, s. 176.

[3] K. Szałucki, *Przedsiębiorstwa transportowe. Warunki i mechanizmy równowagi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 24.

[4] Dotyczy to zwłaszcza zmian popytu i oczekiwań klientów, zmian otoczenia konkurencyjnego i techniczno-technologicznego. Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 102.

[5] W literaturze przedmiotu zagadnieniom otoczenia podmiotów gospodarczych poświęcono wiele miejsca.

[6] Dotyczy zarówno najbliższych i najgroźniejszych konkurentów (na poziomie marki i gałęzi), jak i producentów substytutów (czyli konkurentów na poziomie produktu); należy uwzględniać aktualnych i potencjalnych konkurentów na danym rynku.

czy powinien analizować warunki swego otoczenia[7] i ich oczekiwane zmiany (decydujące o szansach i zagrożeniach jego funkcjonowania i rozwoju), a także własną sytuację wewnętrzną (zasoby, kompetencje, decydujące o mocnych i słabych stronach, czyli siłach i słabościach). Wyniki takich analiz stanowią podstawę („budulec"[8]) podejmowania decyzji strategicznych, których efektem będą określone zachowania przedsiębiorstwa. Należy podkreślić szczególne znaczenie możliwie najpełniejszej oceny przedsiębiorstwa oraz jego obecnych i przyszłych możliwości na rynku, przy uwzględnieniu prawdopodobnych kierunków rozwoju zjawisk.

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od wielkości, podejmuje decyzje w zakresie wzrostu lub redukcji swojej konkurencyjności, a zatem każde przedsiębiorstwo podejmuje decyzje strategiczne dotyczące zasadniczych czynników i mechanizmów rozwoju organizacji, zapewniających realizację długofalowych celów swoich interesariuszy. Z. Pierścionek podkreśla, że jeżeli te decyzje bazują na zweryfikowanej wiedzy o metodach podejmowania takich decyzji, to mamy do czynienia z zarządzaniem strategicznym, bez którego nie jest możliwy rozwój przedsiębiorstwa[9]. Decyzje strategiczne przedsiębiorstwa dotyczą na ogół czterech obszarów: osiągnięcia, utrzymania, wzmocnienia i utrwalenia konkurencyjności (przez odpowiednie kształtowanie jego zasobów i kompetencji, umiejętne wykorzystanie zewnętrznych czynników konkurencyjności, kształtowanie bieżącej rynkowej strategii konkurencji); tempa, kierunków oraz zakresu wzrostu (redukcji) przedsiębiorstwa; kształtowania organizacyjnych struktur i systemów przedsiębiorstwa; kształtowania wybranych (sterowalnych) elementów otoczenia (zgodnie ze swoimi długookresowymi celami przedsiębiorstwo powinno wpływać na swoich odbiorców, dostawców i konkurentów, wytyczać kierunki rozwoju sektora, podwyższać bariery wejścia do niego, wskazywać nowe standardy, ale także może oddziaływać na politykę władz regionalnych i centralnych). Zarządzanie strategiczne jest procesem decyzyjnym, wspomaganym funkcjami planowania, organizowania, kierowania i kontroli, którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa (w szczególności o jego przetrwaniu i rozwoju), z uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i własnych zasobów[10]. W praktyce oznacza ono oddziaływanie na rozwój przedsiębiorstwa przez zastosowanie narzędzia, jakim jest strategia[11].

---

[7] Warunkami otoczenia są dane egzogeniczne, które muszą zostać uwzględnione w procesach podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 39.

[8] H. Kreikebaum, *op. cit.*, s. 39.

[9] Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 15.

[10] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 11.

[11] Zarządzanie strategiczne może być też rozumiane jako proces zdefiniowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu lub wyprzedzający, a nawet wywołujący, te zmiany oraz sprzężony z nim proces implementacji strategii, w którym zasoby przedsiębiorstwa są tak dysponowane, aby realizować wyznaczone cele długookresowe. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 96.

W literaturze przedmiotu istnieje zróżnicowanie w definiowaniu pojęcia strategia. Wynika ono ze złożoności tej kategorii oraz z istnienia wielu koncepcji zarządzania strategicznego. W latach 90. XX w., wraz z nową, tzw. organiczną, koncepcją zarządzania strategicznego, wprowadzono nową interpretację strategii. Oznacza ona sposób planowego i rzeczywistego koordynowania głównych celów i działań przedsiębiorstwa w czasie i przestrzeni, umożliwiający ciągłe dostosowywanie się do otoczenia. Strategia dotyczy zarówno działań na zewnątrz organizacji, jak i zmian w samej organizacji. Dla potrzeb niniejszego opracowania przydatne wydaje się definiowanie strategii jako zbioru zasad i reguł (wzorców podejmowania decyzji) zachowania się organizacji, zapewniających realizację jej długookresowych celów[12]. Należy jednak dodać, że jest ona kategorią dynamiczną i elastyczną, nastawioną na ciągłą koordynację oraz wzrost adaptacyjności organizacji, zwłaszcza że otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa charakteryzuje się zmiennością, a nawet burzliwością.

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw charakteryzują następujące cechy[13]:

- poszerzający się obszar i zakres zmian elementów otoczenia oraz wzrost siły oddziaływania tych zmian na przedsiębiorstwo;
- wzrastająca dynamika procesów zmieniających układ otoczenia;
- narastająca intensywność zmian i ich nieprzewidywalność;
- niespodziewany, skokowy i bardzo szybki rozwój procesów zmian ze zrywaniem ciągłości i nieliniowością przebiegu;
- wielokierunkowość, wielowariantowość i wielopłaszczyznowość zmian z wieloaspektowością ich powiązań oraz oddziaływań na wszystkie elementy otoczenia;
- unikalny charakter zmian oraz niepowtarzalność zjawisk i procesów;
- pogłębiający się brak podobieństw i prawidłowości ciągłości zmian;
- przenikanie się tendencji, zjawisk, oddziaływań i procesów zmian;
- gwałtowny charakter oraz radykalność i nieodwracalność zmian jakościowych;
- ciągłe zaburzanie stabilności istniejących w otoczeniu układów powiązań i współzależności;
- wzrost tempa przekonfigurowań ilościowych i jakościowych;
- wysoki stopień złożoności i skomplikowania procesów zmian;
- niespodziewane, szybkie i radykalne zmiany strukturalne.

Należy zauważyć, że wszystkie z wymienionych cech dotyczą zmian otoczenia. Gwałtowne zmiany w różnych sferach ludzkiego działania i to w stosunkowo krótkim czasie, tworzą stan otoczenia przedsiębiorstw, który wielu autorów nazywa turbulentnością. Każde przedsiębiorstwo, aby funkcjonować w takim otoczeniu, powinno dokonywać stałej jego obserwacji, poszukiwać nowych możliwości działania i odpowiadać na jego wyzwania, a nawet pewne zmiany wyprzedzać (np. pobudzając i kreując popyt).

---

[12] H. Simon, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976, s. 163; Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 23.

[13] B. Filipiak-Dylewska, A. Szewczuk, *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 34.

Naprzeciw potrzebom przedsiębiorstwa w tym zakresie wychodzi zarządzanie strategiczne, jako proces dostosowywania się podmiotu gospodarczego do możliwości i ograniczeń otoczenia. Ten rodzaj zarządzania ma charakter twórczy, wymaga rzetelnej i profesjonalnej wiedzy, inwencji, pomysłowości, elastyczności i odwagi menedżerskiej. Myślenie o przyszłości przedsiębiorstwa w kategoriach strategicznych jest wytyczną działania zapewniającą jego przetrwanie i rozwój w burzliwym otoczeniu. Specjaliści podkreślają, że wkomponowanie w system zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem systematycznie aktualizowanej bazy danych (dla orientacji opartej na przyszłości), zdecydowanie ukierunkowanej na rozwiązywanie potencjalnych problemów, umożliwia przedsiębiorstwu efektywne dostosowanie się do wyzwań przyszłości. Przejawem reakcji przedsiębiorstwa na tego typu zmiany są strategie, których realizacja ujawnia się w jego zachowaniach rynkowych.

Zachowania rynkowe portów morskich w zmieniającym się otoczeniu

Zachowania rynkowe dotyczą także portów morskich. Trzeba jednak zaznaczyć, że w tym kontekście można mówić o zachowaniach poszczególnych przedsiębiorstw usługowych, funkcjonujących w sferze eksploatacji (np. operatorów terminali portowych, przedsiębiorstw oferujących usługi statkowe), o zachowaniach podmiotów zarządzających infrastrukturą i terenami portowymi, funkcjonujących w sferze zarządzania (np. Zarządu Morskiego Portu Gdynia S.A.), a także o zachowaniach portowych ośrodków podażowych, skupiających przedsiębiorstwa i instytucje zaangażowane w obsługę obrotu portowo-morskiego w granicach administracyjnych portów morskich. Są one w rzeczywistości rynkami zbytu rozmaitych usług portowych, gdzie następuje konfrontacja podaży usług ze zgłaszanym na nie popytem pochodzącym z zaplecza i przedpola. Zarówno przedsiębiorstwa usługowe i podmioty zarządzające portami, jak i całe portowe ośrodki podażowe reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Otoczenie portu morskiego można identyfikować z punktu widzenia portowego ośrodka podażowego i wówczas obejmuje ono wszystkie uwarunkowania i podmioty występujące poza portowym systemem produkcyjnym, bezpośrednio lub pośrednio oddziałujące na ten system, stwarzające szanse jego funkcjonowania i rozwoju, ale także narzucające pewne ograniczenia lub zagrożenia. Otoczenie portu można też postrzegać z punktu widzenia podmiotu zarządzającego (zarządu portu). Wówczas otoczeniem są wszystkie uwarunkowania (w tym podmioty) znajdujące się poza jego systemem produkcyjnym, czyli pochodzące spoza granic administracyjnych portu oraz funkcjonujące w jego granicach administracyjnych, oferujące usługi na rzecz pasażerów, gestorów ładunków i przewoźników. Natomiast otoczenie przedsiębiorstwa sfery eksploatacji wydaje się jeszcze bardziej złożone. Obejmuje ono bowiem: otoczenie portowe, wyznaczone przestrzennie granicami administracyjnymi portu (w skład którego wchodzą: zarząd portu, inne przedsiębiorstwa portowego aparatu usługowego, w tym konkurencyjne

oraz oferujące usługi komplementarne, różne instytucje kontrolujące i nadzorujące obrót portowo-morski); bliższe otoczenie konkurencyjne pozaportowe (w skład którego wchodzą: nabywcy usług portowych, dostawcy, konkurenci oferujący podobne usługi pochodzący spoza danego portu, w tym krajowi i zagraniczni, przedsiębiorstwa oferujące usługi substytucyjne, np. z branży transportu lądowego, przedsiębiorstwa i instytucje związane z obrotem portowo-morskim, funkcjonujące poza otoczeniem portowym); dalsze otoczenie krajowe (w którego skład wchodzą czynniki ekonomiczne, społeczne, polityczno-prawne, techniczno-technologiczne, naturalne); dalsze otoczenie międzynarodowe (w którego skład wchodzą czynniki ekonomiczne, społeczne, polityczno-prawne, techniczno-technologiczne, naturalne)[14].

Na rynkach usług portowych minęły już czasy, kiedy każdy port miał zazwyczaj własną grupę stałych klientów, prowadzących działalność w jego pobliżu lub na dalszym jego zapleczu lądowym, których interesy pozostawały na ogół poza zasięgiem oddziaływania innych portów. W ostatnich dekadach sytuacja większości portów morskich na świecie uległa zasadniczej zmianie, na skutek drastycznego wzrostu wzajemnej konkurencji[15]. Wynika to ze wzrostu konkurencji w żegludze morskiej, rozwoju lądowych sieci transportowych, funkcjonowania szerokiej rzeszy operatorów transportu lądowego i operatorów logistycznych, rozwoju konteneryzacji i transportu intermodalnego, rozwoju handlu międzynarodowego (będącego efektem likwidacji barier politycznych i celnych). Porty stały się istotnymi elementami lądowo-morskich łańcuchów transportowych i łańcuchów dostaw, ale o swoją pozycję w tych łańcuchach muszą stale zabiegać. Jeszcze w latach 70. XX w., o konkurencyjności portu morskiego stanowiło posiadanie odpowiednio głębokich basenów i kanałów portowych, zapewnienie ładunkom i statkom warunków bezpieczeństwa oraz korzystne położenie wobec szlaków żeglugowych. Obecnie konkurencyjność każdego portu musi być świadomie budowana na świadczeniu szerokiego wachlarza usług wysokiej jakości[16] i zapewnieniu kompleksowej obsługi klientów. Zachowania rynkowe portów musiały zostać dostosowane do nowych warunków.

Zmiany współczesnych rynków usług portowych są stymulowane przez ich otoczenie. Są one efektem oddziaływania czynników o charakterze strukturalnym, koniunkturalnym i sezonowym, które zmieniają relacje popytu i podaży w układzie danego ryn-

[14] H. Klimek, *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 189-190.

[15] Konkurencja na współczesnych rynkach usług portowych występuje na różnych płaszczyznach, tj. pomiędzy portami różnych regionów geograficznych (np. północnego wybrzeża Adriatyku i południowego wybrzeża Bałtyku); portami położonymi w różnych krajach lub w jednym kraju; operatorami portowymi prowadzącymi działalność w różnych portach morskich, a nawet w tym samym porcie; portami uczestniczącymi w konkurencji transportu morskiego z innymi gałęziami transportu, oferującymi możliwość alternatywnych tras przewozowych, omijających porty morskie; lądowo-morskimi łańcuchami transportowymi, których istotnymi ogniwami są właśnie porty morskie. H. Klimek, *Funkcjonowanie rynków usług*…, s. 198.

[16] H. Klimek, J. Dąbrowski, *Tendencje na współczesnych rynkach usług portowych*, „Współczesna Gospodarka" 2014, nr 1, s. 5-6.

ku[17]. Otoczenie każdego portu morskiego jest determinowane przez rozwój gospodarczy jego zaplecza, oczekiwania klientów, a także przez zachowania konkurentów (inne porty, transport lądowy oferujący alternatywne trasy przewozu). W obrębie każdego z tych czynników zachodzą istotne zmiany, wpływające na warunki funkcjonowania portów morskich. Zmiany te dotyczą zaplecza gospodarczego każdego z portów, a zwłaszcza sytuacji na rynkach towarowych, związanej z rozwojem międzynarodowych łańcuchów dostaw, których elementami są lądowo-morskie łańcuchy transportowe. Ich skutkiem jest silne ograniczenie, a właściwie zanik, zaplecza podporządkowanego, tzn. bezspornego poszczególnych portów[18] i jednoczesne rozszerzenie się obszaru potencjalnego zaplecza wspólnego (spornego).

Współczesne rynki usług portowych podlegają ciągłym zmianom. Globalizacja gospodarki światowej, procesy integracyjne w światowym handlu i transporcie, rozwój na wielką skalę konteneryzacji i multimodalizmu, a także logistyki zmieniają warunki funkcjonowania transportu morskiego, w tym portów, na świecie. Wzmacniają one rolę i znaczenie portów oraz żeglugi morskiej w globalnym systemie transportowym. Ważnym przejawem tych zmian jest rozwój procesów konkurencyjnych między lądowo-morskimi łańcuchami transportowymi, szczególnie w takich relacjach, jak Europa-Azja, Europa-Ameryka Północna i Azja-Ameryka Północna. Wzrost konkurencji zmusza armatorów i operatorów portowych do podnoszenia jakości świadczonych usług oraz poprawy efektywności funkcjonowania. Narzuca tej gałęzi transportu konieczność stosowania nowoczesnych standardów rozwiązań w działalności gospodarczej, zarządzaniu i ochronie środowiska. Istnieje ścisły związek pomiędzy globalnym wzrostem gospodarczym a handlem realizowanym drogą morską. Wyraża się on wzrostem popytu na przewozy ładunków statkami, co skutkuje wzrostem zapotrzebowania na tonaż.

Rozwijająca się w szybkim tempie światowa flota (zwłaszcza zmiany jakościowe tonażu, jego specjalizacja i wzrost potencjału przewozowego) wymusza zmiany jakościowe i w zakresie wielkości potencjału usługowego w portach morskich. Rozwój „przestrzenny" światowej wymiany handlowej sprawia, że ładunki pochodzące z dowolnego miejsca na kuli ziemskiej mogą przechodzić przez różne porty morskie. Wraz z postępem globalizacji gospodarki potencjalnym rynkiem usług transportu morskiego staje się cały świat. Zmiany źródeł zaopatrzenia czy rynków zbytu powodują, że ładunki kierowane są na szlaki transportowe prowadzące często do bardzo odległych portów morskich. Zmiany w rozmieszczeniu rynków pracy, ośrodków produkcji i konsumpcji dóbr wpływają na dynamikę wzrostu gospodarczego obszarów stanowiących potencjalne zaplecza portów morskich. Zmienia się układ sił i relacji popytowo-podażowych na

[17] A. S. Grzelakowski, *Konkurencja międzyportowa*, „Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska" 1997, nr 2.

[18] S. Szwankowski, *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 111-113.

rynkach usług transportu morskiego. W różnym stopniu korzystają z tego porty morskie (znaczenie jednych rośnie, inne tracą swoje ładunkowe zaplecze [19]).

Coraz większy wpływ na kształtowanie rynków usług transportu morskiego ma rozwój logistycznych łańcuchów dostaw, od którego w dużym stopniu zależy popyt na usługi w sektorze transportu morskiego. A zatem dla przyszłości rynków żeglugowych i portowych najważniejsza i jednocześnie najbardziej niepewna jest sytuacja w gospodarce światowej, a w szczególności na rynkach towarowych[20].

Na współczesnych rynkach usług portowych silna jest pozycja spedytorów i operatorów logistycznych. Wybierając optymalne łańcuchy transportowe dla powierzonych im ładunków, przyczyniają się do wzrostu znaczenia niektórych portów i przewoźników morskich oraz do obniżenia znaczenia innych. Jednakże w ostatnich latach zmienia się też rola wielkich armatorów żeglugi kontenerowej (zwłaszcza eksploatujących megakontenerowce). Wysokie ryzyko inwestycyjne i handlowe, związane z wprowadzaniem do eksploatacji coraz większych statków kontenerowych, starają się oni ograniczać poprzez rozszerzanie zakresu swojej działalności na inne ogniwa lądowo-morskich łańcuchów transportowych. Oznacza to przejmowanie kontroli nad funkcjonowaniem portowych terminali (tworzenie w portach terminali dedykowanych obsłudze statków danego armatora), a także organizowanie przewozów ładunków w relacjach terminal portowy-zaplecze[21]. Mamy zatem do czynienia z rozwojem integracji pionowej w lądowo-morskich łańcuchach transportowych, w której integratorami stają się nie spedytorzy, ale armatorzy żeglugi kontenerowej, a celem ich działań jest zdyskontowanie korzyści związanych z wielkością eksploatowanego tonażu[22].

Znaczący wpływ na sytuację na rynkach usług portowych, zwłaszcza na pozycję załadowców i operatorów portowych, mają też działania wielkich armatorów związane z ich integracją poziomą. W światowych przewozach kontenerowych wyraźny jest obecnie trend do konsolidacji linii żeglugowych w alianse[23] ułatwiające kumulację du-

[19] Szacuje się, że ogólna liczba portów morskich na świecie wynosi ok. 14 500 (wśród nich jest tylko ok. 1 500 portów dużych, o silnie rozwiniętych funkcjach gospodarczych, głównie transportowych i logistycznych, posiadających istotne znaczenie dla transportu i handlu międzynarodowego). Przeładowują one rocznie ok. 20 mld ton ładunków oraz obsługują ok. 2 mld pasażerów. A. S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012, s. 7.

[20] A. Grzelakowski, *Czynniki i uwarunkowania rozwoju transportu morskiego w relacjach bałtyckich*, [w:] *Bałtycki rynek żeglugowy*, pod red. H. Salmonowicza, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2008, s. 59-73.

[21] Np. Maersk Line uruchomił własne połączenie kolejowe z Gdańska (DCT) do Słowacji przez Sławków.

[22] D. Bernacki, *Korzyści skali, zakresu i masowości w transporcie morskim*, [w:] *Porty morskie i żegluga w systemach transportowych*, pod red. J. Dąbrowskiego i T. Nowosielskiego, ITiHM, Gdańsk 2014, s. 131.

[23] Obecnie najwięksi na świecie armatorzy kontenerowi tworzą cztery duże alianse: G6 (APL, Hapag-Lloyd, Hyunadi Merchant Marine Company, Mitsui O.S.K. Lines, Orient Overseas Container Line i NYK Line); CKYHE (China Ocean Shipping (Group) Company, Evergreen Marine Corporation, Hanjin Shipping Company, „K" Line Ship Management Company i Yang Ming

żej masy ładunku i dostarczenie jej bliżej miejsc docelowych. To powoduje umocnienie i wzrost znaczenia portowych hub'ów kontenerowych posiadających potencjał usługowy do obsługi największych statków kontenerowych, sieci połączeń feederowych z mniejszymi portami w regionie oraz sieci sprawnych połączeń drogowych i kolejowych z zapleczem. Alianse armatorów umożliwiają optymalizację wykorzystania ich floty i obniżenie jednostkowych kosztów przewozu ładunków[24]. Dzięki nim załadowcy zyskują dodatkową możliwość bezpośredniego oceanicznego połączenia żeglugowego, co daje im szansę budowania własnych przewag konkurencyjnych. Działania te przyczyniają się też do podejmowania inwestycji przez operatorów terminali portowych nieposiadających możliwości obsługi wielkich statków w kierunku rozwoju ich potencjału do obsługi większych statków dowozowo-odwozowych[25].

Efektywność i sprawność funkcjonowania portowych ośrodków podażowych ma podstawowe znaczenie dla ich konkurencyjności w globalizującym się świecie. Współczesny port morski to nadal węzeł transportowy w globalnym systemie transportowym, ale także ogniwo w globalnym łańcuchu logistycznym, które dążąc do uzyskania jak najlepszej pozycji konkurencyjnej, rozszerza swoją działalność o funkcję logistyczną i funkcję centrum informacji. Wielkie porty coraz częściej stają się ogniwami decydującymi o efektywności funkcjonowania całych łańcuchów dostaw. Zasadniczą płaszczyzną konkurencji staje się zatem rywalizacja pomiędzy całymi łańcuchami dostaw, zaś poziom integracji portów i przewoźników morskich z innymi ogniwami tych łańcuchów determinuje ich zdolność do zaspokajania oczekiwań usługobiorców[26].

Odpowiedzią portowych usługodawców na sytuację w otoczeniu jest ich wielopłaszczyznowa integracja (związana z koncentracją kapitału). Integracja pozioma dotyczy łączenia lub przejmowania przedsiębiorstw usługowych lub ekspansji operatorów portowych w nowych lokalizacjach (np. dzierżawy terminali). Efektem tego procesu jest powstawanie wielkich międzynarodowych przedsiębiorstw, posiadających specjalistyczne terminale w wielu różnych portach na całym świecie (np. Hutchison Port Holding, Port Singapore Authority International, China Merchants Holdings International, Sea Invest). Operatorzy portowi podejmują też działania w kierunku integracji pionowej, tj. z armatorami, przewoźnikami lądowymi i operatorami logistycznymi[27].

Group); Ocean Three (China Shipping Container Lines Company, CMA CGM i United Arab Shipping Company); 2M (Maersk Group i MSC). *Landside operations: The next frontier for container-shipping alliances*, www.mckinsey.com/insights/globalization/landside_operations_the _next _frontier_container_shipping_alliances, [dostęp: 26.05.2015].

[24] Przykładowo, dzięki temu, że megakontenerowce płyną bezpośrednio z Dalekiego Wschodu do Gdańska ładunki są dostarczane bliżej miejsc przeznaczenia, eliminuje się dodatkową operację ich przeładunku na feedery w portach Morza Północnego i skraca się ich droższy transport drogą lądową.

[25] H. Klimek, J. Dąbrowski, *op. cit.*, s. 14.

[26] *Rynek usług transportowych w Polsce*, pod red. D. Rucińskiej, PWE, Warszawa 2015, s. 319.

[27] Relacje takie mogą mieć charakter bezpośredni (przewoźnik jest właścicielem lub współwłaścicielem terminalu) lub pośredni (terminal jest dedykowany danemu przewoźnikowi).

Należy też wspomnieć, że pomimo ogromnej skali działalności inwestycyjnej portowych usługodawców, prowadzącej do zapewnienia wzrostu ich zdolności produkcyjnych, w wielu portach morskich występuje kongestia. Zjawisko to (oznaczające zatłoczenie portu) dotyczy zarówno wielkich terminali kontenerowych w Europie, jak i w Azji. Problem zatłoczenia dotyczy nawet największych portów kontenerowych świata, tj. Hongkongu, Szanghaju, Qingdao. Zdaniem ekspertów, przyczyną kongestii jest skomplikowany charakter umów przydziału slotów (czasu odpraw) statkom zabierającym ładunki dla kilku różnych przewoźników (odbiorców pośrednich), tj. operatorów feederów, przewoźników żeglugi śródlądowej, kolejowych i drogowych. Dodatkową przyczyną jest też stały i szybki wzrost obrotów towarami przewożonymi w kontenerach[28].

W otoczeniu portów morskich coraz większego znaczenia nabierają czynniki związane ze środowiskiem naturalnym. Konieczne jest ograniczanie negatywnego wpływu transportu na środowisko naturalne i kształtowanie jego struktury gałęziowej w sposób korzystny dla środowiska. Jest to istotny trend, gdyż przyjaznemu dla środowiska transportowi morskiemu, w tym także portom morskim, może przynieść wzrost zadań i dalszy rozwój, ale jednocześnie stanowi czynnik wymuszający kapitałochłonne inwestycje w proekologiczne technologie transportu, przeładunków, a także instalacje służące do zaopatrywania statków w energię i przyjazne środowisku paliwa. Dużą aktywność w tej dziedzinie wykazuje Unia Europejska, proponując rozwiązania w postaci programów rozwoju żeglugi morskiej bliskiego zasięgu (SSS), autostrad morskich i rozwoju przewozów intermodalnych, a także zabiegając o zastosowanie paliw okrętowych o ograniczonej zawartości siarki. W kierunkach rozwoju polityki transportowej wyraźny priorytet uzyskują działania mające na celu zrównoważony rozwój poszczególnych gałęzi transportu.

Opisane tendencje stanowią poważne wyzwania (szanse na sukces lub zagrożenia) zarówno dla podmiotów zarządzających portami, jak i funkcjonujących w sferze eksploatacji przedsiębiorstw oferujących usługi portowe na rzecz pasażerów, gestorów ładunków i przewoźników. Ich odpowiedzią są przyjmowane i realizowane strategie, zarówno funkcjonalne, jak i całościowe, które stanowią koncepcje ich funkcjonowania w dłuższym okresie w zmieniającym się otoczeniu. Szczególne znaczenie dla funkcjonowania portowych ośrodków podażowych mają strategie rozwoju przygotowywane przez podmioty zarządzające portami[29]. Zawierają one wizje i misje wyznaczające kierunki zachowań podmiotów tworzących te ośrodki. Zawierają także długoterminowe

[28] *Korki w portach azjatyckich*, www.gospodarkamorska.pl, [dostęp: 12.09.2014].

[29] Ich zadaniem jest dbałość o rozwój i utrzymanie w odpowiednim stanie infrastruktury i stwarzanie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty sfery eksploatacji. H. Klimek, *Funkcjonowanie rynków usług*…, s. 213.

plany programowo-przestrzenne, obejmujące przedsięwzięcia służące osiągnięciu przyjętej wizji strategicznej, a także metody, narzędzia i harmonogramy ich realizacji[30].

Trzeba dodać, że złożoność i dynamika zmian w otoczeniu współczesnych portów morskich powodują konieczność ciągłego monitorowania oraz dostosowywania się do nowych warunków, w czym bardzo pomocne jest zarządzanie strategiczne. Zdolność każdego portowego przedsiębiorstwa oraz ośrodków portowych do właściwych zachowań w odpowiedzi na zmiany otoczenia świadczy o zdolności do adaptacji w sferze gospodarczej. Warunkuje ona osiągnięcie sukcesu, ale nie wyklucza możliwości poniesienia porażki w sytuacji, gdy decyzje o dostosowaniu się do realiów gospodarczych są niewłaściwe[31].

Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A. jako podmiot przygotowujący strategie rozwoju portu w Gdyni

Do podmiotów, od których zależą w dużej mierze funkcjonowanie i rozwój polskich portów morskich[32] należą te, w gestii których pozostaje władanie infrastrukturą portową w granicach administracyjnych portów. Jednym z takich podmiotów jest Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A. (ZMPG-a).

Port w Gdyni zlokalizowany jest na południowym wybrzeżu Morza Bałtyckiego. Prowadzą z niego regularne połączenia żeglugowe do Skandynawii (w tym promowe do Karlskrony w Szwecji, obsługiwane przez armatora Stena Line, ro-pax operatora Finnlines na linii Helsinki-Gdynia-Helsinki), Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Rosji, do portów nad Morzem Śródziemnym i do portów Ameryki Środkowej. Istotne są również połączenia nieregularne umożliwiające przewozy ładunków masowych do/z Ameryki Południowej i Północnej, Azji (Indii, Chin), Australii, Afryki oraz krajów Unii Europejskiej. Port w Gdyni jest jednym z czterech polskich portów o kluczowym znaczeniu dla gospodarki narodowej.

Spółka ZMPG-a działa w oparciu o przepisy:

- Ustawy z dnia 20 grudnia 1996 *o portach i przystaniach morskich*[33];
- Ustawy z dnia 16 grudnia 2004 *o zmianie ustawy o portach i przystaniach morskich oraz o zmianie niektórych innych ustaw*[34] z późn. zm.;

[30] H. Klimek, *Strategie polskich portów morskich*, [w:] *Handel morski i turystyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Ekonomika Transportu Morskiego" nr 22, Gdańsk 2003, s. 89.

[31] H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Adaptacja rynkowa przedsiębiorstwa jako czynnik poprawy jego konkurencyjności*, [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2001, s. 83.

[32] Dotyczy całych portowych ośrodków podażowych, a nie tylko przedsiębiorstw zarządzających infrastrukturą w granicach administracyjnych portów.

[33] Dz. U. 2010, nr 33, poz. 179.

- Ustawy z dnia 15 września 2000 *Kodeks spółek handlowych*[35] z późn. zm.;
- Statutu Spółki (Akt Notarialny, Repertorium A Nr 1250/2013);
- Regulaminu Rady Nadzorczej (Akt Notarialny, Repertorium A, Nr 1047/2010 z dnia 28.06.2010);
- Regulaminu Zarządu (uchwała Rady Nadzorczej nr 095/IV/2010 z dnia 08.03.2010).

Zgodnie z ustawą o portach i przystaniach morskich przedsiębiorstwo spółki ma charakter użyteczności publicznej. Jego akcjonariuszami są[36]:

- Skarb Państwa: 99,4830%;
- Gmina Gdynia: 0,0436%;
- akcjonariusze imienni: 0,4734%.

Przedmiotem działalności spółki jest zarządzanie portem morskim w Gdyni, zgodnie ze statutem spółki[37], a w szczególności:

- zarządzanie nieruchomościami i infrastrukturą portową;
- prognozowanie, programowanie i planowanie rozwoju portu;
- budowa, rozbudowa, utrzymywanie i modernizacja infrastruktury portowej;
- pozyskiwanie nieruchomości na potrzeby rozwoju portu;
- świadczenie usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej, w tym usług telekomunikacyjnych i informatycznych;
- zapewnienie dostępu do portowych urządzeń odbiorczych odpadów ze statków w celu przekazania ich do odzysku lub unieszkodliwienia.

Źródłami przychodów spółki[38] są opłaty portowe, opłaty z tytułu użytkowania, najmu, dzierżawy lub innych umów, na mocy których oddaje ona w odpłatne korzystanie nieruchomości gruntowe, obiekty, urządzenia i instalacje portowe, przychody z usług świadczonych przez spółkę, a także wpływy z innych tytułów. Przychody z działalności spółki[39] przeznacza się na budowę, rozbudowę, utrzymanie i modernizację infrastruktury portowej, realizację innych zadań wynikających z przedmiotu jej działalności oraz pokrycie bieżących kosztów utrzymania.

Zadania, jakie ustawodawca przewidział dla zarządu portu upoważniają go do dbania o prawidłowy, zrównoważony rozwój całego portu (tj. ośrodka podaży usług portowych w Gdyni, skupiającego wielu usługodawców). Z tego powodu ZMPG-a, po przeprowadzeniu diagnozy strategicznej, uwzględniającej wszystkie najważniejsze (zewnętrzne i wewnętrzne) determinanty funkcjonowania i rozwoju całego portu, przygotował strategie jego rozwoju, wyznaczające najważniejsze cele, których realizacja umożliwi portowi odniesienie sukcesu w zmieniającym się otoczeniu.

---

[34] Dz. U. 2004, nr 281, poz. 2782.
[35] Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037.
[36] Udział procentowy akcjonariuszy od ostatniej zmiany KRS z dnia 24.11.2010.
[37] Statut Spółki, § 6.
[38] Statut Spółki, § 35.
[39] Statut Spółki, § 36.

Strategie Portu Gdynia w XXI w.

Analizę działalności portowej, związanej z opracowaniem i realizacją strategii, przeprowadzono w okresie od 2000 r., w którym rozpoczęto przygotowania do określenia wizji, misji i priorytetów strategicznych ZMPG-a, aż do chwili obecnej. W analizowanym okresie powstały dwie strategie przygotowane przez ZMPG-a. Wyznaczyły one kierunki działań zarządu spółki, ale również miały wpływ na rozwój pozostałych podmiotów działających na terenie administrowanym przez podmiot zarządzający. Pierwsza strategia ZMPG-a została zatwierdzona w 2003 r., a druga w 2014 r. W obu uwzględniono realizację różnych celów związanych z budżetem Unii Europejskiej. Strategia przyjęta na lata 2004-2015 została zatwierdzona przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Zarządu Morskiego Portu Gdynia S.A. w dniu 28 sierpnia 2003 r. i nosiła tytuł *Strategia rozwoju Portu Gdynia do roku 2015* (dalej SR2015) i była związana z budżetem Unii Europejskiej na lata 2004-2006 oraz lata 2007-2013. Druga z omawianych strategii została zatwierdzona przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Zarządu Morskiego Portu Gdynia S.A. w dniu 11 sierpnia 2014 r. i nosi tytuł *Strategia rozwoju Portu Gdynia do 2027 roku* (dalej SR2027). Jest ona związana z budżetem Unii Europejskiej na lata 2014-2020 oraz lata 2021-2027. Obecnie obowiązująca strategia obejmuje okres, w którym przypadnie 100-lecie powstania i działalności portu w Gdyni.

Pierwsza z omawianych strategii okazała się dokumentem dobrze przygotowanym, ponieważ niemal wszystkie wyszczególnione w niej inwestycje zostały zrealizowane, zaś przyjęta w 2003 roku wizja odzwierciedla dzisiejszą pozycję portu[40]. Trzeba podkreślić, że strategia była przygotowywana i przyjęta przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, które spowodowało znaczące zmiany otoczenia wszystkich polskich portów morskich (umożliwiło też dostęp do unijnych funduszy, które ułatwiły realizację wielu inwestycji).

Nowa strategia gdyńskiego portu powstawała w całkowicie odmiennym otoczeniu i przy innych zasobach portu. Stanowi też odpowiedź na tendencje na rynkach usług portowych i pozostałe zmiany otoczenia. Porty konkurencyjne (w tym pobliski port

[40] Port należy do największych portów morskich w regionie Morza Bałtyckiego. W 2014 r. zajął 16. pozycję pod względem wielkości obrotów ładunkowych ogółem (przeładowując 19,4 mln ton), 3. pozycję pod względem liczby obsłużonych kontenerów (przeładowując 848 885 TEU), 8. pozycję pod względem przeładunków ładunków drobnicowych (ok. 12,7 mln ton), 11. pozycję pod względem przeładunków suchych ładunków masowych (ok. 6,5 mln ton), jest też ważnym portem ro-ro. *Rynek usług transportowych*…, s. 312.

w Gdańsku) rozwijają się intensywnie i umacniają swoje pozycje, unowocześniając i zwiększając zdolności usługowe. Aktywizuje się transeuropejski korytarz transportowy Bałtyk-Adriatyk, na Bałtyku obowiązuje dyrektywa siarkowa[41], armatorzy wprowadzają do eksploatacji coraz większe statki kontenerowe (wymagające głębokich akwenów portowych), rosyjskie embargo na unijne (w tym polskie) towary spowodowało ograniczenie obsługi ładunków w eksporcie do Rosji, imporcie oraz rosyjskiego tranzytu w polskich portach, a dodatkowo obsługę jednostek znaczących armatorów (MSC i z aliansu G6), dawniej obsługiwanych w Gdyni, przeniesiono do Gdańska[42]. Już choćby te okoliczności powodują, że nową strategię port realizuje w innej sytuacji rynkowej. Okazuje się, że prognozy przeładunkowe nie są zbyt optymistyczne, zwłaszcza w zakresie kontenerów i drobnicy (która stanowi ok. 60% przeładunków portu), a realizowane obecnie lub już zrealizowane inwestycje nie gwarantują osiągnięcia zaplanowanych celów. Praktyka pokazuje, że ich osiągnięcie jest uzależnione nie tylko od decyzji i działań podejmowanych przez ZMPG-a czy przedsiębiorstwa usługowe w porcie, ale w znacznym stopniu od warunków pozostających poza kompetencyjnym zasięgiem podmiotów z portowego ośrodka podażowego, często z dala od terytorium portu[43]. Szczególne znaczenie dla powodzenia strategii gdyńskiego portu będą miały inwestycje w infrastrukturę transportową na jego zapleczu (zarówno w transporcie drogowym i kolejowym, jak i przesyłowym[44]), modernizacja przejść granicznych (szczególnie istotna z punktu widzenia zaplanowanego w strategii wzrostu wolumenu obsługiwanych ładunków tranzytowych), „przyjazne" portowi taryfy przewozowe i celne, zmiany klasyfikacji dróg prowadzących do portu[45] (na jego bezpośrednim zapleczu), konsekwentne

[41] Zgodnie z nią od 1 stycznia 2015 r. statki pływające po Bałtyku (Morzu Północnym i w Kanale La Manche) muszą wykorzystywać paliwo ze znacznie mniejszą niż dotychczas zawartością siarki. Dostosowanie się armatorów do wymogów wiąże się z kosztownymi inwestycjami (w postaci instalowanych na statkach płuczek spalin) lub wykorzystywaniem droższego paliwa.

[42] Port nie był w stanie zapewnić odpowiednich warunków do obsługi statków oceanicznych.

[43] M. Borkowski, *Zaczęło się z górki*, „Namiary na Morze i Handel" 2015, nr 16, s. 22-23.

[44] Port mógłby obsługiwać w szerszym zakresie ładunki petrochemiczne dzięki stanowisku przeładunkowemu zlokalizowanemu przy falochronie, jednakże współpracująca z nim baza paliwowa w Dębogórzu nie jest powiązana z krajową siecią rurociągową. Chodzi tu zatem o stworzenie odpowiedniej infrastruktury przesyłowej na zapleczu portu.

[45] Wprawdzie w ostatnich latach dostępność transportowa portu od strony zaplecza uległa zdecydowanej poprawie, jednak okazuje się niewystarczająca. Ostatnie przed portem odcinki dróg są zaliczane do kategorii gminnych i powiatowych; należy pamiętać, że port jest ogniwem sieci bazowej TEN-T. Jest on skomunikowany z zapleczem tylko jednym bezkolizyjnym połączeniem, jednak nieposiadającym parametrów autostrady czy drogi ekspresowej (w tym dopuszczalnej nośności pojazdów 11,5 t/oś). Niezbędne wydaje się zatem włączenie dróg prowadzących do portu do infrastruktury sieci bazowej TEN-T i budowa kolejnego, bezkolizyjnego połączenia (choćby połączenia portu z planowaną obwodnicą północną aglomeracji OPAT). Trzeba też dodać, że dostępność kolejowa portu jest ograniczona z powodu remontu szlaków kolejowych, degradacji stacji przyportowych oraz wprowadzanego na linie kolejowe ruchu pasażerskiego.

wdrażanie pakietu „Porty24h”[46], co przyczyni się do podniesienia konkurencyjności wszystkich polskich portów morskich, które wcześniej były postrzegane przez wielu załadowców jako nieprzyjazne (w porównaniu z portami nad M. Północnym) ze względu na uciążliwe, długotrwałe i nieskoordynowane inspekcje ładunku dokonywane przez liczne uprawnione instytucje, współpraca z miastem portowym, a także spełnienie przez właściwe instytucje publiczne postulatów portu odnośnie do gospodarowania terenami portowymi[47].

W obu omawianych strategiach przyjęto misje, wizje, cele strategiczne oraz priorytety rozwoju portu. Są one wynikiem kilkuletnich prac analitycznych, obejmujących analizę wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników wpływających na funkcjonowanie i rozwój portu. Zawarte w strategiach misje i wizje różnią się głównie kierunkiem umacniania wizerunku portu jako uniwersalnego. W wizji SR2015 skupiono się przede wszystkim na ładunkach drobnicowych, nie eliminując oczywiście rozwoju potencjału portu do obsługi ładunków masowych. Rzeczywistość rynkowa, która weryfikuje założenia strategii, wskazała na potrzebę rozwoju portu uniwersalnego, co podkreślono w wizji SR2027. Nowa misja natomiast jest kontynuacją poprzedniej, podkreślającej aspekt zrównoważonego rozwoju portu. Pewne elementy, takie jak utrzymanie najwyższych standardów bezpieczeństwa i ochrony środowiska zawarto w obu strategiach, ale nadal są podkreślane jako istotne. Wizje i misje portu w Gdyni w SR2015 i SR2027 przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Wizje i misje portu w Gdyni w strategiach rozwoju do 2015 i 2027 r.

Wyszczególnienie	SR2015 (z 2003 r.)	SR2027 (z 2014 r.)
Wizja portu	Utrzymywanie stabilnej i mocnej pozycji portu w regionie bałtyckim, jako wiodącego w obsłudze ładunków drobnicowych, w tym głównie zjednostkowanych,	Port Gdynia jako uniwersalny port multimodalny, logistyczny węzeł transportowy korytarza północ-południe, zdolny do kreowania przewag rynkowych

[46] Ustawa z dnia 7 listopada 2014 *o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej*, nazywanej IV ustawą deregulacyjną (Dz. U. 2014, poz. 1662); znosi ona zbędne obowiązki biurokratyczne w prawie gospodarczym. W części dotyczącej portów morskich (nazywanej pakietem portowym) wprowadza ona ułatwienia w odprawach ładunków, które mają przyczynić się do zmniejszenia uciążliwości importowych procedur kontrolnych. Przeprowadzanie czynności urzędowych (innych niż rewizja, badania laboratoryjne, kwarantanna), niezbędnych do dopuszczenia towaru do obrotu, ma następować w ciągu 24 godzin od momentu przedstawienia go kontroli granicznej, co przyczyni się do znacznego skrócenia czasu kontroli i przyspieszy obrót towarem. Zmiany dotyczą też wydłużenia terminu na rozliczenie VAT w imporcie dla przedsiębiorców posiadających status AEO (upoważnionego przedsiębiorcy).

[47] Dotyczy poszerzenia obszaru portu, uporządkowania spraw własności terenów portowych (zwłaszcza przekazania podmiotowi zarządzającemu portem przez różne podmioty publiczne terenów Skarbu Państwa leżących w granicach administracyjnych portu), wprowadzenia ustawowych zapisów o obowiązku uzgadniania z zarządami portów polityki przestrzennej dla obszarów w granicach administracyjnych polskich portów, skutecznego egzekwowania przysługującego zarządowi portu prawa pierwokupu terenów, umożliwienia portowi korzystania z takich procedur dotyczących wywłaszczania, jakie przysługują portom lotniczym, umożliwienia zarządowi portu pozyskania obszarów rozwojowych poza granicami portu na jego bezpośrednim zapleczu. *Strategia rozwoju Portu Gdynia do 2027 roku*, ZMPG, Gdynia 2014, s. 24.

	przewożonych w kontenerach i w systemie ro-ro, w oparciu o rozwiniętą sieć połączeń multimodalnych z zapleczem oraz liczne linie regularne żeglugi bliskiego zasięgu, połączenia promowe i żeglugę wycieczkową. Mocna pozycja portu będzie wynikała z zapewniania odpowiednich standardów bezpieczeństwa obsługi osób i ładunków oraz standardów ochrony środowiska, a także stałej dbałości o wysoką sprawność i efektywność funkcjonowania portu	
Misja portu	Konsekwentne i stale udoskonalane działania, planowane w długim horyzoncie czasowym, w celu zapewniania warunków do stabilnego i zrównoważonego rozwoju sektora usługowego Portu Gdynia, poprzez rozwój infrastruktury, wspieranie dobrych praktyk rynkowych i dbałość o dobro otoczenia społecznego	Konsekwentne działania w celu zapewniania warunków do zrównoważonego rozwoju sektora usługowego Portu Gdynia poprzez rozwój infrastruktury, zapewnienie sprawnego dostępu transportowego, wspieranie dobrych praktyk rynkowych, dbałość o dobro otoczenia społecznego oraz utrzymanie najwyższych standardów bezpieczeństwa i ochrony środowiska

Źródło: Strategia rozwoju Portu Gdynia do roku 2015, ZMPG S.A., Gdynia 2003, s. 14.; Strategia rozwoju Portu Gdynia do 2027 roku…, s. 9; www.port.gdynia.pl, [dostęp: 10.08.2015].

Wizja strategiczna to wyobrażenie o przyszłości podmiotu, określone przez jego pożądaną przyszłą pozycję i rolę w otoczeniu. Stanowi ona wyobrażenie o celach i kierunkach rozwoju podmiotu, przedstawionych jako określony, pożądany stan, zawierający ambitne cele, dążenia lub nawet marzenia właścicieli i zarządu przedsiębiorstwa. Wizja powinna zawierać pożądany obraz przyszłości organizacji i jej miejsca w otoczeniu[48]. Porównując dwie wizje portu w Gdyni można stwierdzić, że zawarta w SR2015 (tzn. pierwszy jej człon) bardziej odpowiada definicji wizji. Wskazywała, że port w Gdyni ma być liderem na rynku usług na rzecz ładunków drobnicowych, zwłaszcza zjednostkowanych. Natomiast sformułowanie nazwane wizją, zawarte w SR2027, nie odpowiada definicji wizji strategicznej – nie opisuje precyzyjnie roli i miejsca portu w przyszłości. Według dokumentu SR2027 ośrodek usług portowych w Gdyni w przyszłości ma być uniwersalnym, obsługującym transport multimodalny portem morskim, jakim jest dziś, tzn. ma być węzłem transportowym w korytarzu północ-południe. W wizji należałoby raczej zawrzeć informację o wysokiej pozycji konkurencyjnej portu w regionie Morza Bałtyckiego, bowiem takie są ambicje podmiotu zarządzającego portem.

Z wizją i zamierzeniem strategicznym związana jest misja przedsiębiorstwa. Nie jest ona synonimem wizji, lecz jej pochodną). Misja przedsiębiorstwa jest kojarzona z zasadami i filozofią jego biznesu. Jest ona sposobem komunikowania wizji (pracownikom i otoczeniu), jasnym dla adresatów, zwartym i skutecznie na nich oddziałującym. Stanowi też swego rodzaju wizytówkę przedsiębiorstwa, prezentującą domenę działa-

[48] T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 361; Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 74.

nia, cele i ambicje, cechy wyróżniające podmiot i jego posłannictwo[49]. Misja pokazuje zadania podmiotu, wskazuje jego potencjalnych klientów oraz rynki, które zamierza obsługiwać. Odpowiada na pytanie, w jakiej dziedzinie powinien się specjalizować[50]. Misja przedstawia często produktowo-rynkowy zakres działania przedsiębiorstwa, czy też pożądaną specjalizację. Rola misji w procesie zarządzania strategicznego jest określana jako kluczowa i punkt wyjścia dla określania celów oraz strategii, jako inspirująca, motywująca i integrująca. Misja portu w Gdyni określona w SR2015 była jasna i odzwierciedlała jego ówczesną wizję, natomiast zawarta w SR2027, bardzo podobna do poprzedniej, wydaje się zachowawcza i nie wskazuje na Gdynię jako wyróżniający się port na bałtyckim i krajowym rynku usług portowych. Sformułowanie „zapewnienie sprawnego dostępu transportowego" należałoby zastąpić określeniem „poprawa dostępności transportowej", zaś sformułowanie „dbałość o dobro otoczenia społecznego oraz utrzymanie najwyższych standardów bezpieczeństwa i ochrony środowiska" powinno zastąpić się określeniem „funkcjonowanie w otoczeniu zgodne ze standardami społecznej odpowiedzialności biznesu".

W następstwie analiz bliższego i dalszego otoczenia portu (z wykorzystaniem metody PEST i 5 sił Portera) oraz opracowania analizy SWOT, w obu strategiach zdefiniowano priorytety i cele strategiczne rozwoju portu (tabela 2). Priorytety i cele zostały ustalone na podstawie logicznej kolejności najważniejszych kierunków działań.

Najistotniejsze założenia w obu strategiach dotyczyły i dotyczą konkurencyjności portów. SR2015 dotyczyła zadań inwestycyjnych, które powinny zostać podjęte w celu poprawy pozycji konkurencyjnej gdyńskiego portu w regionie południowego Bałtyku, a SR2027 dotyczy zadań, które powinny być wykonane w celu utrzymania i poprawy pozycji Portu Gdynia na południowym Bałtyku.

Kolejnym aspektem jest kierunek utrzymania uniwersalnego charakteru portu. W 2003 r., kiedy zatwierdzano SR2015, sygnały z rynku wskazywały na potrzebę rozwoju usług przeładunkowych drobnicy. Została wówczas wyartykułowana (w priorytecie drugim) konieczność rozwoju uniwersalnego portu, wyspecjalizowanego w obsłudze ładunków zjednostkowanych przewożonych przez kontenerowe serwisy dowozowe, linie ro-ro i promy. W SR2015 przedstawiono również kierunki rozwoju potencjału obsługi ładunków masowych, co służyło uniwersalizacji gdyńskiego portu, mimo iż nie uwzględniono ich w strategicznych priorytetach. W nowej SR2027 głównym priorytetem jest utrzymanie uniwersalnego charakteru portu przy zachowaniu silnej pozycji konkurencyjnej na rynku przewozów intermodalnych, wzmocnieniu pozycji na rynku ro-ro, promowo-pasażerskim, towarów masowych i półmasowych oraz zwiększeniu udziału tranzytu na każdym z tych rynków. Ostatnie lata działalności gdyńskiego portu potwierdziły jego uniwersalność w kontekście obsługi ładunków drobnicowych i masowych Ich obsługa odbywała się na bardzo różnych obszarach portu, niekoniecznie dedykowanych dla danego rodzaju ładunku. Operatorzy terminali, wykorzystując dostępną infra- i suprastrukturę, mogą obsłużyć niemal każdy rodzaj ładunku (zarówno drobni-

[49] Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 75.
[50] A. Stabryła, *op. cit.*, s. 51.

cowego, jak i masowego). SR2027 nie odnosi się już do aspektu prywatyzacji spółek eksploatacyjnych w porcie, gdyż znakomita większość terminali przeładunkowych została sprzedana prywatnym właścicielom, a zatem faktycznie dokonano rozdzielenia sfer zarządzania i eksploatacji.

Tab. 2. Priorytety i cele strategiczne w strategiach rozwoju portu do 2015 i 2027 r.

Wyszczególnienie	SR2015 (z 2003 r.)	SR2027 (z 2014 r.)
Priorytet I	*Planowanie i realizacja przedsięwzięć na rzecz lepszej dostępności portu od strony zaplecza, optymalnego wykorzystania terenów, infrastruktury i innych posiadanych zasobów, poprzez remonty, modernizacje, inwestycje i inne działania zgodne z potrzebami rynku, kierunkami rozwoju miasta, prowadzone po zasięgnięciu opinii właściwych władz oraz użytkowników portu.* **Cele strategiczne priorytetu pierwszego:** 1. Doprowadzenie do pilnej realizacji, wspólnie z Gminą Gdynia, aktualnie przygotowanych inwestycji dostępu drogowego do portu, to jest: budowa III etapu Trasy Kwiatkowskiego oraz drugiej jezdni ulicy Janka Wiśniewskiego wraz z obiektami mostowymi. 2. Opracowanie długookresowej koncepcji rozwoju przestrzennego portu w tym nowej lokalizacji terminalu promowego i centrów dystrybucyjno-logistycznych. 3. Przygotowanie wielowariantowych projektów rozwoju układu komunikacyjnego wschodniej części portu w układzie: ulica Wendy, alternatywnie ulica tzw. Nowa Węglowa lub ulica tzw. Nowa Polska/modernizacja ulicy Polskiej. 4. Opracowanie kompleksowej koncepcji rewitalizacji terenu tzw. "Międzytorza", opartej na prognozach potrzeb obsługi kolejowej portu, z uwzględnieniem możliwości pozyskania terenów zarówno na rozwój centrum miasta, jak i dla realizacji usług portowych.	*Utrzymanie uniwersalnego charakteru portu i posiadanych przewag rynkowych.* **Cele rynkowe priorytetu pierwszego:** 1. Zachowanie przez Port Gdynia silnej pozycji konkurencyjnej na rynku intermodalnym oraz pozyskanie ładunków tranzytowych, w tym tranzytu morskiego. 2. Wzmocnienie przez Port Gdynia pozycji konkurencyjnej na bałtyckim rynku ro-ro i promowo-pasażerskim oraz pozyskanie znaczących obrotów tranzytowych. 3. Wzmocnienie przez Port Gdynia pozycji konkurencyjnej na rynku towarów masowych i półmasowych oraz zwiększenie udziału tranzytu.
Priorytet II	*Utrzymanie mocnej pozycji Portu Gdynia w Regionie Bałtyckim i w ramach europejskiego korytarza transportowego Północ-Południe, jako nowoczesnego portu uniwersalnego, wyspecjalizowanego w obsłudze ładunków zjednostkowanych przewożonych przez kontenerowe serwisy dowozowe, linie „ro-ro" i promy.* **Cele strategiczne priorytetu drugiego:** 1. Preferowanie przedsięwzięć rozwojowych na rzecz połączeń żeglugi bliskiego zasięgu, zarówno kontenerowych serwisów dowozowych, jak i linii promowych, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju współpracy z portami i kontrahentami Europy Bałtyckiej. 2. Strategiczne planowanie funkcjonowania, na terenach zarządzanych przez ZMPG-a (użytkowanie wieczyste), jednego terminalu kontenerowego (Basen VIII) oraz jednego terminalu promowego (alternatywnie Basen VIII lub Basen IV). 3. Podejmowanie inicjatyw i przedsięwzięć na rzecz organizacji systemu połączeń multimodalnych, łączących port z zapleczem krajowym i tranzytowym, kompatybilnych z serwisami liniowymi obsługiwa-	*Nowoczesny potencjał.* **Cele szczegółowe priorytetu drugiego:** 1. Dostosowanie parametrów infrastruktury portu do zmieniających się wymagań technologicznych i rynkowych. 2. Pozyskanie przez ZMPG-a S.A. nowych terenów na rozwój funkcji portowo-morskich. 3. Utrzymanie wysokiej zdolności rozwojowej portu poprzez wzrost efektywności w sferze organizacji i zarządzania oraz dzięki innowacyjności i kreatywności kapitału ludzkiego.

	nymi w Porcie Gdynia oraz prowadzenie stałej analizy marketingowej Portu Gdynia, portów konkurencyjnych oraz rynku spedycyjno-transportowego. 4. Działania na rzecz modernizacji i rozbudowy nowoczesnego potencjału umożliwiającego obsługę zmieniającego się tonażu statków kontenerowych, ro-ro i promów, zarówno w zakresie własnych zasobów, jak przy udziale inwestorów zewnętrznych. 5. Uczestnictwo w imprezach wystawowych, skupiających najważniejsze europejskie porty, spedytorów i armatorów, organizacja cyklicznych spotkań z kluczowymi partnerami, publikacja materiałów informacyjnych i promocyjnych w mediach, w celu wzmacniania korzystnego wizerunku Portu Gdynia.	
Priorytet III	*Realizacja procesów prywatyzacji i restrukturyzacji usługowych spółek zależnych, w celu pełnego rozdzielenia sfer zarządzania i eksploatacji, a także wzrostu siły kapitałowej i konkurencyjności sektora operatorskiego portu oraz kontynuacja restrukturyzacji organizacyjno-kadrowej ZMPG-a.* **Cele strategiczne priorytetu trzeciego:** 1. Realizacja procesu prywatyzacji wytypowanych terminali portowych i firm pomocniczych, zgodnie z przepisami prawa i wytycznymi organów Spółki Zarządu Morskiego Portu Gdynia S.A. 2. Zapewnienie przygotowania i wdrożenia procesów restrukturyzacyjnych w niektórych spółkach usługowych, zależnych od ZMPG-a, w celu wzmocnienia ich pozycji rynkowej i umożliwienia podjęcia decyzji o działaniach prywatyzacyjnych. 3. Działania restrukturyzacyjne w kierunku ukształtowania optymalnej z punku widzenia interesów rozwoju portu struktury organizacyjno-kadrowej ZMPG-a S.A.	*Pełna dostępność transportowa do portu jako warunek rozwoju multimodalnej platformy logistycznej.* **Cele szczegółowe priorytetu trzeciego:** 1. Sprawny i bezpieczny dostęp morski. 2. Nowoczesny dostęp kolejowy 3. Efektywny dostęp drogowy
Priorytet IV	*Prowadzenie działań sprzyjających zapewnieniu szerokiej gamy, wysokiej jakości usług portowych, odpowiadających przepisom Unii Europejskiej i uznanym standardom międzynarodowym, sprzyjających korzystnym wynikom działalności podmiotu zarządzającego i firm operatorskich oraz rozwojowi portowego rynku pracy.* **Cele strategiczne priorytetu czwartego:** 1. Prowadzenie monitoringu usług w Porcie Gdynia i angażowanie się w rozwiązywanie problemów powstających pomiędzy użytkownikami portu. 2. Działania na rzecz regulacji rynku portowego, poprzez sprzyjanie rozwojowi rzetelnej konkurencji i dobrych praktyk portowych oraz, w miarę możliwości, przeciwdziałanie wyniszczającej konkurencji cenowej terminali oraz zaniżaniu jakości usług, szczególnie w obszarze związanym z bezpieczeństwem statków i ładunków. 3. Priorytetowe traktowanie inwestycji zapewniających powstawanie możliwie dużej liczby nowych miejsc pracy w porcie. 4. Wspieranie wdrażania w porcie nowoczesnych standardów jakości zarówno w zakresie usług, jak też procedur ochrony środowiska i prowadzenia procesów certyfikacji w tym zakresie w ZMPG-a i spółkach operatorskich.	*Port przyjazny otoczeniu.* **Cele szczegółowe priorytetu czwartego:** 1. Wzmacnianie silnej marki Portu Gdynia 2. Wzmacnianie współpracy z kontrahentami portu oraz instytucjami publicznymi 3. Dbałość o dobro otoczenia społecznego i utrzymanie najważniejszych standardów bezpieczeństwa i ochrony środowiska

Źródło: *Strategia rozwoju Portu Gdynia do roku 2015*…, s. 15-17; *Strategia rozwoju Portu Gdynia do 2027 roku.*…, s. 12; www.port.gdynia.pl, [dostęp: 10.08.2015].

Priorytety i cele strategiczne są efektem szczegółowej diagnozy w latach poprzedzających przyjęcie obu strategii. Analiza zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju Portu Gdynia pozwoliła na określenie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń portu wynikających z oddziaływania otoczenia (tabela 3). Do najważniejszych mocnych stron portu należą: położenie w korytarzu transportowym Bałtyk-Adriatyk w sieci bazowej TEN-T, korzystne warunki hydrograficzne, silna marka portu na bałtyckim rynku usług portowych, inwestycje podejmowane przez zarząd portu i terminale w celu zwiększania i unowocześniania portowego potencjału usługowego, wysoka jakość oferowanych usług, wysoka pozycja konkurencyjna portu na krajowym i bałtyckim rynku usług portowych. Do najważniejszych słabych stron portu można obecnie zaliczyć: brak wolnych terenów dla rozwoju potencjału usługowego portu, nienajlepsza dostępność transportowa portu od strony zaplecza i przedpola, zwłaszcza niewystarczające parametry i stan techniczny niektórych elementów infrastruktury, szczególnie hydrotechnicznej (zbyt płytkie akwatorium dla kontenerowców oceanicznych). Szanse dla portu to inwestycje w infrastrukturę transportową na zapleczu portu i od strony jego przedpola, sprzyjający wzrost jego dostępności transportowej, dostępność zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji portowych oraz utworzenie nowych połączeń morskich. Zagrożeniem jest zanik bezspornego zaplecza portu, konkurencja ze strony portów kontenerowych Morza Północnego, portów południowego wybrzeża Bałtyku i portów północnego wybrzeża Adriatyku, szybkie zmiany technologiczne w transporcie, dynamiczny rozwój transportu drogowego jako alternatywy przewozów morskich (w relacjach europejskich), które mogą spowodować odejście istotnych klientów z portu.

Tab. 3. Analiza SWOT portu w Gdyni uwzględniona w strategiach rozwoju do 2015 i 2027 r.

Wyszczególnienie	**SR2015 (z 2003 r.)**	**SR2027 (z 2014 r.)**
Najważniejsze mocne strony	- dogodne położenie w układzie komunikacyjnym północ-południe - dogodne usytuowanie w układzie milionowej aglomeracji trójmiejskiej - uniwersalny charakter portu, specjalizującego się w obsłudze kontenerów, ładunków ro-ro, zbóż, samochodów, nawozów - sprzyjająca atmosfera dla inwestorów na terenach portowych - mocna pozycja w piątce największych portów kontenerowych na Bałtyku - plany utworzenia nowych terminali specjalistycznych, rozwijanych na bazie obecnego potencjał, np. owocowego, pasażersko-promowego - poszukiwanie przez ZMPG-a możliwości pozyskiwania nowych terenów rozwojowych - plany stworzenia docelowej infrastruktury promowo-pasażerskiej - rozpoczęcie przygotowań i poszukiwanie inwestorów do realizacji centrum logistycz-	- silni operatorzy terminali, gwarantujący parametry suprastruktury przeładunkowej dostosowanej do oczekiwań klientów - działalność inwestycyjna służąca zwiększaniu potencjału usługowego portu - silna marka Portu Gdynia - znaczący udział portu w polskim i bałtyckim rynku usług portowych, zwłaszcza na rzecz ładunków zjednostkowanych - korzystne położenie w transeuropejskim korytarzu transportowym Bałtyk-Adriatyk w sieci bazowej TEN-T - naturalne walory lokalizacji portu na obszarze Zatoki Gdańskiej - zaangażowanie ZMPG-a w utrzymanie korzystnych relacji portu z interesariuszami (przygotowanie do wdrażania CSR)

	no-dystrybucyjnego - umiejętności pozyskiwania nowych źródeł finansowania infrastruktury, w tym funduszy spójności i strukturalnych po akcesji Polski do UE - budowa aliansów strategicznych (wspólne strategie rynkowe) z innymi podmiotami lub użytkownikami portu - zaangażowanie ZMPG-a we wzmacnianie współpracy z portem w Gdańsku	
Najważniejsze słabe strony	- peryferyjne usytuowanie portu względem głównych szlaków transportowych wschód-zachód - brak obszarów rezerwowych dla rozwoju portu - zły stan wewnątrzportowej infrastruktury drogowej - brak zwartego, nowoczesnego centrum magazynowego dla rozwoju funkcji logistycznych	- brak znaczących nieruchomości dla celów rozwojowych i niewystarczająca pojemność składowa - niewystarczające parametry i stan techniczny niektórych elementów infrastruktury oraz niższa w stosunku do portów konkurencyjnych zdolność przeładunkowa Portu Gdynia - niski udział portu w bałtyckim rynku usług portowych na rzecz ładunków masowych - zbyt mała aktywność operatorów portowych w kierunku akwizycji ładunków tranzytowych - duży udział kosztów stałych ZMPG-a S.A. i brak silnego powiązania przychodu z poziomem przeładunków - peryferyjne położenie portu wobec głównych szlaków morskich, ośrodków produkcji i konsumpcji - brak zintegrowanego systemu wymiany informacji (PCS)
Najważniejsze szanse	- rozwój żeglugi bliskiego zasięgu w regionie Morza Bałtyckiego (program UE) - szybka realizacja inwestycji w VI transeuropejskim korytarzu transportowym, głównie A-1 wraz z zakończeniem estakady Kwiatkowskiego - dostęp do korytarzy transportowych, w tym północ-południe oraz do wszystkich połączeń żeglugowych na Bałtyku - integracja gospodarcza państw Morza Bałtyckiego - zainteresowanie portem silnych kapitałowo inwestorów (prywatyzacja), zdolnych zaangażować się w działalność portową lub mogących przyciągać innych inwestorów (kapitał finansowy)	- poprawa dostępności transportowej portu od strony zaplecza i przedpola - dostępność zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji - rozwój gospodarczy krajowego zaplecza portu i potencjalnego zaplecza tranzytowego - prorozwojowe regulacje rynku transportowego, w tym portowego, oraz likwidacja barier w wymianie handlowej drogą morską - możliwość pozyskania kontenerowych połączeń oceanicznych, wzmocnienia pozycji na umiarkowanie konkurencyjnym rynku ro-ro i promowym oraz integracji portu z zapleczem, w tym rozwoju połączeń intermodalnych
Najważniejsze zagrożenia	- słaba pozycja sektora gospodarki morskiej wśród priorytetów polityki gospodarczej państwa - silny rozwój innych gałęzi transportowych, oferujących substytucyjne usługi przeładunkowe i przewozowe (w stosunku do portu), także poprzez ich dominację w Narodowym Programie Rozwoju - budowa autostrad oraz kolejowego korytarza wschód-zachód (E-20) - kontenerowe terminale intermodalne usytuowane w głębi kraju, powiązane z porta-	- występowanie płaszczyzn konfliktów w relacjach port-miasto portowe - szybki postęp techniczny i technologiczny w transporcie - zaostrzenie norm dotyczących bezpieczeństwa i ochrony środowiska - brak stabilności rynków finansowych - zaostrzająca się konkurencja na rynku usług na rzecz ładunków masowych i skonteneryzowanych - postępująca koncentracja kapitału na rynku usług transportu morskiego

	mi zachodnimi - duża aktywność portów Morza Północnego na polskim zapleczu portu w Gdyni (atrakcyjna oferta usług wartości dodanej) - realizacja planowanej budowy nowych terminali specjalistycznych w porcie gdańskim - bliskość portu gdańskiego - powstanie nowych centrów logistycznych w Gdańsku i innych częściach kraju - wspólne przedsięwzięcia logistyczne wielkich portów zachodnich z portami bałtyckimi, powodujące odejście ładunków feederowych z portu gdyńskiego - zbyt silna pozycja dostawców usług portowych w negocjacjach z zarządem portu - rozwój połączeń intermodalnych z krajowego zaplecza portu w Gdyni do portów Europy Zachodniej z udziałem PKP - nie najlepszy stan dróg dojazdowych do portu - brak połączeń oceanicznych portu z przedpolem	i na rynkach towarowych i możliwość przeniesienia się gestorów ładunków i armatorów do innego portu realizującego podobny zakres usług - aktywność portów konkurencyjnych (w tym inwestycyjna) na zapleczu spornym służąca akwizycji ładunków

Źródło: *Strategia rozwoju Portu Gdynia do roku 2015…*, s. 14.; *Strategia rozwoju Portu Gdynia do 2027 roku…*, s. 9; www.port.gdynia.pl, [dostęp: 15.08.2015].

Przy tworzeniu SR2015 (z 2003 r.) precyzyjnie nakreślono kierunki działań inwestycyjnych Portu Gdynia, które pozwoliły utrzymać wysoki poziom jego konkurencyjności w porównaniu z pozostałymi polskimi portami, zwłaszcza portu w Gdańsku oraz innymi portami południowego wybrzeża Bałtyku. Bez realizacji zaplanowanych wówczas inwestycji port gdyński z całą pewnością nie utrzymałby swojego poziomu konkurencyjności, a w konsekwencji utraciłby znaczących klientów.

Projekty inwestycyjne najważniejsze z punktu widzenia realizacji celów strategicznych portu w Gdyni ujęte zarówno w SR2015 i SR2027 przedstawiono w tabeli 4.

Tab. 4. Projekty inwestycyjne najważniejsze z punktu widzenia realizacji celów strategicznych portu w Gdyni, w tym ujęte w SR2015 i SR2027, realizowane przez ZMPG-a, operatorów portowych i inne podmioty (w tym Urząd Morski w Gdyni, Urząd Miasta Gdynia, PKP PLK SA)

Wyszczególnienie	**SR2015 (z 2003 r.)**[51]	**SR2027 (z 2014 r.)**[52]
Projekty drogowo-kolejowe	1. Budowa Trasy Kwiatkowskiego w Gdyni – III etap/231 mln PLN/dofinansowanie z UE 173 mln PLN/wykonano 2. Rozbudowa ulicy Janka Wiśniewskiego w Gdyni – etap II/72 mln PLN/dofinansowanie z UE 52 mln	1. Rozbudowa dostępu kolejowego do zachodniej części Portu Gdynia-faza I i II/ wartość netto 48 mln PLN 2. Przebudowa Estakady Kwiatkowskie-

[51] Wartości są podane w cenach netto.

[52] Projekty opisane w SR2027 są zgodne z dokumentem implementacyjnym dołączonym do *Strategii rozwoju transportu do 2020 r. (z perspektywą do 2030 r.)* wersja z marca 2014, www.mir.gov.pl, [dostęp: 20.08.2015].

	PLN/ zrealizowany 3. Infrastruktura dostępu drogowego i kolejowego do wschodniej części Portu Gdynia (w SR Oś ulic Wendy-Wiśniewskiego)/89 mln PLN/ dofinansowanie z UE 73 mln PLN/ zrealizowany 4. Przebudowa intermodalnego terminalu kolejowego w Porcie Gdynia (w SR zawarte jako Modernizacja portowej infrastruktury kolejowej)/61 mln PLN/ dofinansowanie z UE 30 mln PLN/ zakończenie IV kw. 2015 r.	go w Gdyni do pełnej nośności TEN-T/ realizacja przez Urząd Miasta Gdynia/ wartość netto 163 mln PLN 3. Realizacja Obwodnicy Północnej Aglomeracji Trójmiejskiej OPAT/ realizacja przez Urząd Miasta Gdynia/ wartość netto 894 mln PLN 4. Poprawa dostępu kolejowego do portu morskiego w Gdyni/ realizacja przez PKP PLK S.A./ wartość netto 528 mln PLN
Projekty nabrzeżowe	5. Nabrzeże Holenderskie Modernizacja Przedłużenie/ 42 mln PLN/ zrealizowany 6. Zagospodarowanie rejonu Nabrzeża Bułgarskiego w Porcie Gdynia (w SR – projekty: Przygotowanie terenów pod centra logistyczne, Budowa placów operacyjnych – Basen VIII oraz Przedłużenie Nabrzeża Bułgarskiego/ 87 mln PLN/dofinansowanie z UE 53 mln PLN/ zrealizowany 7. Rozbudowa infrastruktury portowej do obsługi statków ro-ro z dostępem drogowym i kolejowym w Porcie Gdynia/ 82 mln PLN/dofinansowanie z UE 44 mln PLN/ zrealizowany 8. Przebudowa Nabrzeża Szwedzkiego w Porcie Gdynia (w SR zawarte jako Pozostałe inwestycje hydrotechniczne)/72 mln PLN/dofinansowanie z UE 51 mln PLN/ zakończenie IV kw. 2015 r. 9. Przebudowa nabrzeży w Porcie Gdynia – Etap I Nabrzeże Rumuńskie Faza I (w SR- zawarte jako Pozostałe inwestycje hydrotechniczne)/ 46 mln PLN/ dofinansowanie z UE 39 mln PLN/ zakończenie IV kw. 2015 r.	5. Przebudowa nabrzeży w Porcie Gdynia-etap II i III/wartość netto 220 mln PLN 6. Przebudowa wejścia południowego do portu w Gdyni / realizacja przez Urząd Miasta Gdynia/ wartość netto 488 mln PLN
Projekty od strony wody	10. Przebudowa kanału portowego w Porcie Gdynia/74 mln PLN/dofinansowanie z UE 51 mln PLN/ zrealizowany	7. Pogłębienie toru podejściowego i akwenów wewnętrznych Portu Gdynia-etap I i III/ wartość netto 270 mln PLN 8. Pogłębienie toru podejściowego i akwenów wewnętrznych Portu Gdynia-etap I i III/projekt realizowany przez Urząd Morski w Gdyni/wartość netto 100 mln PLN 9. Budowa terminalu paliwowego na falochronie Portu Gdynia/ wartość netto 41 mln PLN
Projekty infrastrukturalne pozostałe	11. Modernizacja portowej infrastruktury kolejowej; Modernizacja pozostałej infrastruktury w obszarze terminalu drobnicowego; Pozostałe inwestycje hydrotechniczne w porcie oraz Modernizacja i rozbudowa sieci energetycznych, wodno-kanalizacyjnych i teletechnicznych (bez wcześniej wymienionych projektów)/ 275 mln PLN/	10. Przebudowa lokalnych źródeł energii cieplnej z wykorzystaniem energii odnawialnej oraz budowa urządzeń wytwarzania energii „zielonej”/ wartość netto 17 mln PLN 11. Budowa infrastruktury portowej do odbioru ścieków sanitarnych oraz zasilania statków w energię elektryczną/ wartość netto 41 mln PLN

	zrealizowany	
Projekty suprastrukturalne	12. Magazyny, place składowe i biurowce/259 mln PLN do 2015 r./ zrealizowany	12. Magazyny, place składowe i biurowce/obecnie przygotowywane są kolejne projekty budowlano-wykonawcze na budowę lub przebudowę tych obiektów
Projekty w dwóch SR	13. Budowa głównego budynku terminalu promowo-pasażerskiego wraz z obiektami towarzyszącymi/ wartość 24 mln PLN do 2015 r./ w przygotowaniu; inwestycję przeniesiono na lata 2016-2020 (ujęto w SR2027)	13. Budowa publicznego terminalu promowego w Porcie Gdynia/ wartość netto 120 mln PLN
Projekt spoza SR	14. Przebudowa falochronu głównego w Gdyni wraz z modernizacją systemu nawigacyjnego/ 89 mln PLN/ dofinansowanie z UE 66 mln PLN/ zrealizowany 15. Projekt BCT: Modernizacja terminalu BCT w Gdyni dla zwiększenia potencjału w zakresie przeładunków intermodalnych /187,448 mln PLN/dofinansowanie z UE 50,737 mln PLN/ projekt w trakcie realizacji 16. Projekt BCT: Zakup suwnic nabrzeżowych dla zwiększenia potencjału operacji intermodalnych terminalu BCT w Gdyni/67,336 mln PLN/ dofinansowanie z UE 16,3 mln PLN/ zrealizowany 17. Projekt GCT: Budowa infrastruktury i zakup sprzętu w ramach II etapu budowy terminalu kontenerowego GCT w Gdyni/188 mln PLN/ dofinansowanie z UE 23,3 mln PLN/ zrealizowany 18. Projekt GCT: III etap budowy terminalu kontenerowego GCT w Porcie Gdynia-budowa infrastruktury i zakup sprzętu/200 mln PLN/ dofinansowanie z UE 60,783 mln PLN/ projekt w trakcie realizacji	14. Projekty własne operatorów terminali funkcjonujących na terenie gdyńskiego portu
Projekty inne opisane w SR		15. Zintegrowany system oznakowania nawigacyjnego z elementami e-Navigation / realizowany przez Urząd Morski w Gdyni/ wartość netto 33 mln PLN 16. Budowa systemu GMDSS administracji morskiej/realizowany przez Urząd Morski w Gdyni/ wartość netto 57 mln PLN

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia rozwoju Portu Gdynia do roku 2015…*, Załączniki; *Strategia rozwoju Portu Gdynia do 2027 r.…*, Załączniki; Informacje uzyskane w ZMPG-a S.A.; www.port.gdynia.pl, [dostęp:10.09.2015].

Najważniejszymi inwestycjami wyznaczonymi w SR2015, a jednocześnie zrealizowanymi, były projekty drogowo-kolejowe oraz dotyczące poprawy dostępu do portu od strony wody. Oszacowana w 2003 r. wartość wszystkich projektów w SR2015 wynosiła 1067,2 mln PLN netto. Na koniec 2015 r. wartość projektów już zrealizowanych

wyniosła 1355,8 mln PLN. Projekty wskazane w SR2015 zostały zrealizowane w latach 2003-2015, a realizacja niektórych zostanie wkrótce zakończona. Niektóre z nich były dofinansowane przez UE (dofinansowanie z UE zawiera realizację n+2, tj. możliwe było realizowanie projektów do 2015 r.). W tabeli 4 przedstawiono projekty, które zostały zrealizowane w ostatnich latach na obszarze gdyńskiego portu. Są wśród nich projekty Urzędu Morskiego o wartości 89 mln PLN oraz terminali przeładunkowych BCT i GCT.

W SR2027 zostały wskazane i oszacowane kolejne projekty związane z budową lub przebudową infrastruktury i suprastruktury portowej (również tabela 4). Posłużą one do realizacji założonych w SR2027 kierunków rozwoju portu. Oprócz działań organizacyjno-marketingowych, mają przyczyniać się do zwiększenia możliwości przeładunkowych portu. Realizacja zaplanowanych w SR2027 działań inwestycyjnych umożliwi podniesienie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej Portu Gdynia na krajowym i bałtyckim rynku usług portowych.

Podsumowanie

Podsumowując zaprezentowane rozważania należy stwierdzić, że zmiany, jakie zaszły w otoczeniu portu morskiego w Gdyni w ostatniej dekadzie XX w.[53] i od początku XXI w. stworzyły nowe warunki jego funkcjonowania. Niezbędne stało się zatem przygotowanie i wdrożenie strategii rozwoju, które stanowiły odpowiedź na wyzwania otoczenia. Strategia przyjęta w 2003 r. była dokumentem określającym politykę rozwoju portu do 2015 r. Niemal wszystkie, wyznaczone w niej cele strategiczne zostały zrealizowane. W 2014 r. przyjęto nową strategię, która będzie realizowana do 2027 r. w zupełnie innych niż poprzednia warunkach.

Z przeprowadzonych wyżej rozważań dotyczących zachowań portu w Gdyni na rynkach usług portowych, zgodnych z wyznaczonymi w jego strategiach rozwoju celami, wynika, że:

- w okresie realizacji SR2015 osiągnięto cele w zakresie prywatyzacji i restrukturyzacji terminali przeładunkowych w porcie. Terminale zajmujące się obsługą przeładunków zostały sprzedane prywatnym właścicielom; do zbycia pozostały jedynie udziały w terminalu Bałtycka Baza Masowa Sp. z o.o., w którym ZMPG-a jest właścicielem 50% udziałów, co sprawia, iż proces

[53] Ostatnia dekada XX w. przyniosła poważne zmiany warunków funkcjonowania i rozwoju wszystkich polskich portów morskich. Miały one związek z rozpoczęciem transformacji polskiej gospodarki w kierunku gospodarki rynkowej. Dla portów oznaczało to konieczność poważnych przekształceń strukturalnych (zwłaszcza oddzielenia sfery zarządzania infrastrukturą i terenami portowymi od sfery eksploatacji, prywatyzacji spółek eksploatacyjnych) oraz nową sytuację na rynkach usług portowych, związaną z koniecznością podjęcia konkurencji nie tylko na płaszczyźnie międzynarodowej (z portami zagranicznymi) i krajowej (z portami krajowymi), ale także pomiędzy całymi lądowo-morskimi łańcuchami transportowymi, których porty są ogniwami.

prywatyzacji jest utrudniony ze względu na istniejące uwarunkowania prawno-finansowe drugiego właściciela tego terminalu;

- w okresie realizacji SR2015 w wyniku sprzedaży spółek eksploatacyjnych nastąpiło całkowite ograniczenie wpływu zarządu ZMPG-a na kierunki działań operacyjnych i strategicznych funkcjonujących na terenie portu terminali, na poziom ich przeładunków oraz inne czynniki związane z działalnością terminali przeładunkowych, poza wytycznymi z umów handlowych zawartych na 20-30 lat. Zarząd ZMPG-a może, zgodnie ze statutem spółki[54], jedynie zarządzać nieruchomościami i infrastrukturą portową, prognozować, programować i planować rozwój portu, jak również budować, rozbudowywać i utrzymywać infrastrukturę portową. Każdy z terminali posiada własną strategię rozwoju, własną organizację i marketing oraz dba o własne interesy. ZMPG-a nie ma możliwości ingerowania;
- w okresie realizacji SR2015 nastąpił poważny kryzys gospodarczy, który spowodował wahania w poziomie przeładunków. Jednak sytuacja na rynku krajowym została opanowana, a w następnych latach wolumen obsługiwanych ładunków w porcie gdyńskim systematycznie wzrastał, bijąc kolejne rekordy. Podobna sytuacja zaistniała również w pozostałych polskich portach morskich;
- w ostatnich latach zmieniła się struktura ładunków obsługiwanych w gdyńskim porcie. Wzrosło zapotrzebowanie na obsługę ładunków masowych. Operatorzy terminali przeładunkowych w porcie potrafili znakomicie poradzić sobie z obsługą ładunków masowych, wykorzystując niekiedy potencjał przeładunkowo-składowy przeznaczony wcześniej do obsługi drobnicy konwencjonalnej. Sytuacja ta wyznaczyła obecne kierunki rozwoju portu, zapisane w SR2027 (poprzednia strategia wskazywała głównie na rozwój potencjału do obsługi drobnicy, zwłaszcza opierała utrzymanie poziomu konkurencyjności portu na rozwoju gdyńskiego portu jako uniwersalnego, wyspecjalizowanego w obsłudze ładunków zjednostkowanych przewożonych przez kontenerowe serwisy dowozowe, linie ro-ro i promy);
- istotną zmianą na rynkach żeglugowych jest wprowadzenie przez armatorów bardzo dużych statków do transportu towarów drobnicowych (w tym skonteneryzowanych) oraz masowych, tendencja ta wzrastała w ostatnich latach, powodując konieczność przyspieszenia realizacji kolejnych projektów dotyczących przystosowania infrastruktury portowej do obsługi większych jednostek;
- operatorzy obu gdyńskich terminali kontenerowych dysponują obecnie suprastrukturą umożliwiającą obsługę jednostek oceanicznych, jednakże niezbędne jest zapewnienie im swobodnego dostępu od strony morza. Wymaga to pogłębienia toru podejściowego do 17 m (obecnie jest 14,1 m) i akwenów portowych do 15 m (jest 13 m), a także poszerzenia wejścia do portu i obrotnic, co umożliwi manewrowanie statkom o długości 400 m;

[54] Statut Spółki, § 6.

- potencjał produkcyjny portu ma wzrosnąć: w zakresie obsługi kontenerów do 1,8 mln TEU do 2020 r. oraz do 2 mln TEU do 2027 r.; w zakresie ładunków masowych i półmasowych do 14,8 mln ton; w zakresie usług na rzecz ładunków przewożonych promami i ro-ro do 9,7 mln ton;
- jednym ze strategicznych celów portu jest zakup nowych terenów z przeznaczeniem na rozwój działalności usługowej;
- ze względu na krótki sezon turystyczny w regionie Morza Bałtyckiego i bardzo wysokie koszty obsługi jednostek wycieczkowych port nie nastawia się na rozwój potencjału dedykowanego obsłudze statków wycieczkowych.

Wydaje się, że realizacja strategicznych celów wyznaczonych przez ZMPG-a całemu ośrodkowi podaży usług portowych w Gdyni zaowocuje wzmocnieniem marki „Port Gdynia". Konieczne jest jednak stałe monitorowanie coraz bardziej konkurencyjnego otoczenia, dostrzeganie w nim szans, które można wykorzystać oraz zagrożeń, które należy identyfikować i neutralizować, mając na uwadze fakt, że niektóre z nich w okresie opracowywania strategii były nieznane. Niezbędne jest też unowocześnianie i doskonalenie zasobów całego portowego ośrodka podaży usług portowych oraz skoordynowane działania wszystkich jego podmiotów.

Bibliografia

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Adaptacja rynkowa przedsiębiorstwa jako czynnik poprawy jego konkurencyjności*, [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001.
2. Bernacki D., *Korzyści skali, zakresu i masowości w transporcie morskim*, [w:] *Porty morskie i żegluga w systemach transportowych*, pod red. J. Dąbrowskiego i T. Nowosielskiego, ITiHM, Gdańsk 2014.
3. Borkowski M., *Zaczęło się z górki*, „Namiary na Morze i Handel" 2015, nr 16.
4. Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A., *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
5. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
6. Grzelakowski A. S., *Czynniki i uwarunkowania rozwoju transportu morskiego w relacjach bałtyckich*, [w:] *Bałtycki rynek żeglugowy*, pod red. H. Salmonowicza, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2008.
7. Grzelakowski A. S., *Konkurencja międzyportowa*, „Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska" 1997, nr 2.
8. Grzelakowski A. S., Matczak M., *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012.
9. Klimek H., Dąbrowski J., *Tendencje na współczesnych rynkach usług portowych*, „Współczesna Gospodarka" 2014, nr 1.

10. Klimek H., *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
11. Klimek H., *Strategie polskich portów morskich*, [w:] *Handel morski i turystyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Ekonomika Transportu Morskiego" nr 22, Gdańsk 2003.
12. *Korki w portach azjatyckich*, www.gospodarkamorska.pl.
13. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
14. *Landside operations: The next frontier for container-shipping alliances*, www.mckinsey.com/insights/globalization/landside_operations_the _next _frontier_container_shipping_alliances.
15. Majecka B., *Behawioralne wartości stratyfikacji ekonomicznej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.
16. Majecka B., *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość, funkcjonalność, witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
17. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
18. *Rynek usług transportowych w Polsce*, pod red. D. Rucińskiej, PWE, Warszawa 2015.
19. Simon H., *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976.
20. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
21. Statut Spółki ZMPG S.A.
22. *Strategia rozwoju Portu Gdynia do 2027 roku*, ZMPG, Gdynia 2014.
23. *Strategia rozwoju transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)*, wersja z marca 2014 roku, www.mir.gov.pl.
24. Szałucki K., *Przedsiębiorstwa transportowe. Warunki i mechanizmy równowagi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
25. Szwankowski S., *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
26. Ustawa z dnia 15 września 2000 *Kodeks spółek handlowych*, z póź. zm., Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037.
27. Ustawa z dnia 16 grudnia 2004 *o zmianie ustawy o portach i przystaniach morskich oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, Dz. U. 2004, nr 281, poz. 2782.
28. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 *o portach i przystaniach morskich*, Dz. U. 2010, nr 33, poz. 179.
29. Ustawa z dnia 7 listopada 2014 *o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej*, Dz. U. 2014, poz. 1662
30. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

THE DEVELOPMENT STRATEGY AS AN INSTRUMENT OF SHAPING THE MARKET BEHAVIOUR OF THE SEAPORT IN GDYNIA

Abstract: The article is regarding the development strategy of the seaport in Gdynia. Strategy adopted for the period of 2003-2015, before the accession of Poland to the European Union, precisely still appointed directions of the development of the port, which contributed to raise its competitiveness. Happening changes over recent years surrounded by the port and the development of its production potential created the new market economy and competition. That forced preparing and adopting the new development strategy for years 2014-2027 which constitutes the instrument of forming the market behaviour of the port in the future.

MAŁGORZATA KĘDZIOR-LASKOWSKA

WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA POLSKICH PRZEWOŹNIKÓW DROGOWYCH W LATACH 2007-2015

Streszczenie: Celem publikacji jest rozpoznanie warunków funkcjonowania polskich przewoźników drogowych w obliczu zmian, które nastąpiły w życiu społeczno-gospodarczym w latach 2007-2015. W pierwszej części publikacji zaprezentowano sytuację polskich przewoźników drogowych w okresie kryzysu gospodarczego. W tym celu wykorzystano dane statystyczne oraz wyniki badań własnych. Uwagę skoncentrowano na kwestiach dotyczących konieczności i formach ingerencji państwa w rynek transportowy. Następnie, uwagę skoncentrowano na problemach funkcjonowania i warunkach konkurowania polskich przewoźników na współczesnym rynku transportowym, do których zaliczyć można problemy z realizowaniem przewozów w relacjach wschodnich (m. in. z powodu zmniejszonego popytu na przewozy wynikający z rosyjskiego embarga na produkty żywnościowe czy problemy z realizacją przepisów konwencji TIR) oraz zmiany w funkcjonowaniu wewnętrznego rynku transportowego Unii Europejskiej skutkującego wzrostem kosztów działalności operacyjnej.

Wstęp

Jednym z istotnych czynników rozwoju polskiej gospodarki i społeczeństwa było przystąpienie Polski do UE w 2004 r. Rok ten był także ważny dla polskich przewoźników drogowych. Liberalizacja handlu oraz zniesienie granic otworzyło dla nich nowe rynki. Zmienione warunki w dostępie do zawodu przewoźnika przyczyniły się do ekspansji działalności w kraju i poza jego granicami. Dodatkowym, pozytywnym bodźcem w przypadku działalności transportowej były prognozy ekonomiczne mówiące o rozwoju gospodarek, wzroście popytu i konsumpcji, a w związku z tym również na usługi transportowe. Niewątpliwie pierwsze lata obecności Polski w strukturach UE napawały optymizmem. Relatywnie wysoka rentowność działalności przy wzrastającym popycie na usługi zaowocowała, nieuzasadnionym jak się wydaje, wzrostem popytu na pojazdy. Prosperity na rynku usług transportu drogowego nie trwała zbyt długo. Ekonomicznie nieracjonalne i zbyt optymistyczne plany na przyszłość zaowocowały nadmiernym roz-

wojem mocy przewozowych. Inwestycje w tabor w latach 2004-2007 nie mogą być potwierdzone wzrostem wymiany międzynarodowej. Natomiast skutki tego przeinwestowania były odczuwalne w latach następnych.

Celem publikacji jest próba rozpoznania rynkowych warunków funkcjonowania polskich przewoźników drogowych po 2004 r. Analizie poddano zatem zmiany zachodzące w gospodarce polskiej w latach 2007-2015, które determinowały strategie działania przedsiębiorców i kreowały nowe warunki konkurowania o nabywcę. W sposób syntetyczny zaprezentowano skutki tych przeobrażeń dla działalności transportowej.

Kryzys gospodarczy a warunki funkcjonowania polskich przewoźników drogowych

W obliczu kryzysu gospodarczego, pogarszające się wyniki i wskaźniki makroekonomiczne determinowały działalność gospodarstw domowych, przedsiębiorców oraz różnego rodzaju organizacji i jednostek budżetowych. Skutkiem pogorszenia stanu gospodarki była konieczność zmiany zachowań rynkowych. Słaba kondycja finansowa gospodarstw domowych zmieniła strukturę konsumpcji i zmniejszyła jej wielkość. Zmniejszone przychody i zyski powodowały problemy z regulowaniem zobowiązań i jednocześnie windykacją należności przez przedsiębiorców. Jednostki budżetowe również borykały się z problemem braku funduszy na realizację założeń budżetowych.

Kryzys finansowy wywarł wpływ także na funkcjonowanie polskiej gospodarki. Jednakże w Europie Środkowo-Wschodniej, Polska była krajem, w którym skutki kryzysu były mniej odczuwalne niż w pozostałych krajach regionu. W pierwszej połowie 2009 r. odnotowywano w nich spadek PKB (od 4,1% w Czechach do 18,8% na Łotwie), podczas gdy w Polsce nastąpił wzrost tego wskaźnika o 1,0%[1].

Transport określa się mianem krwioobiegu gospodarki. Problemy z aktywnością gospodarczą w innych sektorach gospodarki oddziałują bezpośrednio na wyniki sektora transportu. Przewoźnicy drogowi i ich działalność stanowią integralny element struktury przewozów ładunków na rynku transportowym. Wykonywana przez nich praca przewozowa liczona w tonokilometrach (tkm) czy wolumenem przewozów (w tonach) miały dominujący udział w tej strukturze. Z danych GUS wynika, że w okresie 2007-2011 ponad połowa pracy przewozowej zrealizowanej na polskim rynku transportowym, wykonana była przez przewoźników drogowych (średnioroczny poziom 62,8%)[2]. Wyjątkiem był rok 2008, gdy udział przewozów samochodowych w przewozach ogółem spadł poniżej 50% − do 47,3%.

[1] *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, Narodowy Bank Polski, wrzesień 2009, s. 35, http://www.nbp.pl, [dostęp 11.06.2015].

[2] Obliczenia własne na podstawie: *Transport – wyniki działalności*. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008-2013.

W analizowanym okresie, z rynku płynęły niepokojące informacje o problemach funkcjonowania przewoźników. Skutkiem bardziej racjonalnego planowania budżetu przez gospodarstwa domowe był spadek popytu na produkty. Działalność przewoźników drogowych w Polsce przypominała nieustającą walkę o przetrwanie. Walka ta przebiegała w trzech płaszczyznach. Pierwsza dotyczyła umiejętności pozyskiwania zleceń w obliczu spadku popytu na usługi transportowe. Druga płaszczyzna związana była z niejednokrotnie wyniszczającą walką konkurencyjną skutkującą dynamiczną fluktuacją liczby przedsiębiorstw. Trzecia natomiast wynikała z narastających problemów z płynnością finansową przedsiębiorstw (efektem m. in. zmniejszonych przychodów z działalności operacyjnej, braku zapłaty za usługi i utrudnionego dostępu do kredytów).

Przyjmując statystyki GUS jako obraz sytuacji na polskim rynku usług transportowych, trudno odnaleźć potwierdzenie powyższych informacji. W latach 2007-2011 wskaźniki dynamiki pracy przewozowej i tonażu ładunków charakteryzowały się wzrostem. W omawianym okresie średnioroczna dynamika kształtowała się na poziomie 110,9% dla tkm i 108,1% w przypadku liczby przewiezionych ton. Jednocześnie średnia dynamika przewozów transportem drogowym była większa w porównaniu z dynamiką przewozów ładunków ogółem (105,7% dla tkm i 106,5% dla wolumenu ładunków[3]).

Ówczesne realia społeczno-gospodarcze znajdowały się w opozycji wobec danych statystycznych. Informacje rynkowe wskazywały na wysoki poziom trudności prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie drogowego transportu ładunków. Niezbędna była zmiana zachowań przewoźników w kierunku spełniania, a raczej wyprzedzania oczekiwań potencjalnych zleceniodawców. Po okresie prosperity w działalności transportowej elastyczność działań świadczeniodawców była cechą pożądaną i konieczną w celu utrzymania pozycji rynkowej. Problemy społeczno-gospodarcze wymusiły na przedsiębiorcach zmianę warunków konkurowania w kierunku jakościowego rozwoju oferty rynkowej. Procesy konkurencji wspierane przez instrumenty jakościowe ułatwiały pozyskiwanie zleceń i decydowały o rynkowych sukcesach przewoźników. Były one charakterystyczne dla średnich i dużych przedsiębiorstw transportowych o dobrej kondycji finansowej[4]. W ich przypadku zauważalna była umiejętność interpretacji zachodzących zmian i dostosowywanie oferty do potrzeb rynku. Restrukturyzacja w działalności operacyjnej, będąca odpowiedzią na zmiany, umożliwiła świadczenie usług dedykowanych o charakterze kompleksowym. Pozytywne skutki tych zmian zauważyli zleceniodawcy, preferując ofertę kompleksową niż przynoszącą oszczędności finansowe[5].

Sektor transportu drogowego jest rozproszony, a zarobkowe świadczenie usług to dominacja mikro- i małych przedsiębiorstw. Niskie bariery wejścia na rynek w latach 2007+2010 wywołały 40% wzrost liczby najmniejszych podmiotów posiadających od 2 do 4 pojazdów. Ponadto, na rynku rozpoczęło działalność 1.700 przewoźników posia-

[3] Ibidem.

[4] P. Szreter, *Niepewność perspektyw rozwoju sprzedaży*, „Eurologistics" 2010, nr 1, s. 16-23.

[5] Należy mieć na uwadze, że ogólny poziom stawek obniżył się z 2-3 EUR do 0,5 EUR za tkm.

dających 1 pojazd[6]. Liczby te są potwierdzeniem strukturalnego rozdrobnienia podaży usług. Znaczący udział w tym sektorze stanowią firmy jednoosobowe lub kilkuosobowe, najczęściej o charakterze rodzinnym.

Pewnego rodzaju słabość tej struktury wynika z braku umiejętności racjonalnego i rzetelnego liczenia stawek przewozowych[7]. Problem ten szczególnie zauważalny był w sytuacji pogarszającej się koniunktury. Nierzadko, wyniszczająca wojna cenowa była jedyną „strategią" stosowaną przez tę grupę przewoźników. Jej skutkiem było stosowanie cen dumpingowych. Pomimo krótkotrwałego charakteru działań, przyczyniły się one do znaczącej rotacji przedsiębiorców. Te niedozwolone praktyki utrudniały wejście na rynek nowym podmiotom[8]. Jednocześnie wskazane działania determinowały działalność dużych podmiotów dysponujących flotą pojazdów wymagających zatrudnienia *fleet managerów*.

Wobec trudnej sytuacji na rynku transportowym zauważalna była dyskusja nad potrzebą wprowadzenia cen minimalnych za usługi. Dotyczyła ona zasadności wprowadzenia instrumentów interwencji, które determinują funkcjonowanie prawa popytu i podaży[9]. W przypadku działalności rolniczej, cena minimalna powinna zagwarantować zwrot kosztów produkcji[10], pełniąc funkcję ochronną. Może zatem stanowić:

- zabezpieczenie producentów przed wymuszaniem obniżek cen ze strony kupującego;
- formę ochrony dla firm wchodzących na rynek lub już na nim istniejących w przypadku tworzenia barier przez duże podmioty rynkowe w postaci sztucznie zaniżonych cen;
- ochronę przedsiębiorców przed nieuczciwą konkurencją.

Ingerencja państwa określana może być jako aktywna polityka ekonomiczna i społeczna, której celem jest oddziaływanie na gospodarkę[11]. Przesłanką wdrożenia jej instrumentów w transporcie drogowym jest kształtowanie podaży rynkowej usług. W Polsce zauważalna jest znacząca dysproporcja między popytem a podażą usług. Nadpodaż w sposób szczególny uwidocznił kryzys gospodarczy. Skutkiem znaczącej liczby wolnej przestrzeni ładunkowej było ukształtowanie się rynku konsumenta. Jednocześnie był to stan „powodujący poważną i mogącą utrzymać się w czasie nadwyżkę podaży nad

[6] A. Letkiewicz, *25 lat gospodarki rynkowej w polskim transporcie drogowym ładunków – z chaosu ku porządkowi*, „Logistyka" 2014, nr 2, s. 174.

[7] Najmniejsze przedsiębiorstwa transportowe proponowały stawki bez uwzględnienia kosztów wynikających z działalności operacyjnej (m. in. kosztów pracy własnej). Niejednokrotnie, poziom stawek nie zapewniał nawet kilkuprocentowej marży.

[8] Artykuł 15 Ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 *o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji* określa, iż czynem nieuczciwej konkurencji jest: „utrudnianie innym przedsiębiorcom dostępu do rynku, w szczególności przez sprzedaż towarów lub usług poniżej kosztów ich wytworzenia lub świadczenia albo ich odsprzedaż poniżej kosztów zakupu w celu eliminacji innych przedsiębiorców".

[9] P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, *Ekonomia*, Tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 130.

[10] E. Moroz, *Podstawy mikroekonomii*, PWE, Warszawa 2005, s. 78.

[11] *Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie, przemiany, rozwój*, pod red. D. Rucińskiej, PWE, Warszawa 2012, s. 86.

popytem, z którą wiąże się zagrożenie finansowej stabilności i utrzymania się znaczącej ilości przedsiębiorstw transportu rzeczy"[12]. Zaistniały formalno-prawne przesłanki zastosowania rozwiązań zapobiegających dalszemu wzrostowi liczby przewoźników i barier w dostępie do zawodu przewoźnika. Niewątpliwie, wprowadzenie cen minimalnych za usługi transportowe determinuje sytuację ekonomiczną przewoźników i wspiera likwidację dumpingu cenowego. Jednakże stosowanie instrumentów interwencyjnych nie może przynosić przewrotnych efektów w funkcjonowaniu gospodarki.

W latach 80 XX w. zarówno w Polsce, jak i w krajach członkowskich UE-15, prowadzono politykę regulowania cen. Polityka ta, budowana na rzetelnej wiedzy ekonomicznej, przyniosła wymierne skutki transportowcom i nie wpłynęła na funkcjonowanie gospodarek[13]. Na początku lat 90-tych XX wieku w Polsce odrzucono ten instrument ingerencji na rzecz zasad wolnego rynku. W obliczu kryzysu i niepokojących informacji rynkowych w pierwszej dekadzie 2000 r., państwo nie wdrożyło instrumentu cen minimalnych w transporcie drogowym.

Dumping cenowy w transporcie drogowym ładunków tworzył istotne bariery w funkcjonowaniu polskich przewoźników. Problemy potęgowane były także innymi zdarzeniami. Zaliczyć do nich można było m.in.:

- zamykanie linii kredytowych dla przedsiębiorców (istniała obawa banków przed regulowaniem należności);
- wzrost kosztów działalności operacyjnej w wyniku konieczności ponoszenia opłat za korzystanie z infrastruktury drogowej;
- wahania kursów walut;
- zmienne ceny paliw.

Szacuje się, że skutkiem kryzysu był spadek aktywności transportowej (przewozów) o ok. 50% oraz wzrost liczby bankructw wśród przewoźników drogowych do 40%[14]. Rynek ten wymagał doraźnej pomocy. Taką miała stanowić *Ustawa antykryzysowa*, efekt długotrwałych negocjacji pomiędzy rządem a branżowymi specjalistami. Zapisy ustawy pozwalały ograniczyć koszty działalności transportowej poprzez:

- brak konieczności płacenia podatku od środków transportowych, które mogły być wycofane z eksploatacji na okres 2 lat, z możliwością przedłużenia niż 4 lat;
- zwrot opłaty wniesionej za wydanie licencji w przypadku „zawieszenia" działalności w całości lub w części (proporcjonalnie do okresu zawieszenia);
- zwolnienie z podatku dochodowego i obciążeń składkami na ubezpieczenie społeczne zdefiniowane w ustawie podróży służbowej, czyli kosztów związanych z delegacjami.

---

[12] Artykuł 2 Rozporządzenia Rady (EWG) Nr 3916/90 z dnia 21 grudnia 1990 w sprawie środków podejmowanych w przypadku sytuacji kryzysowej na rynku drogowego transportu rzeczy.

[13] K. Bentkowska-Senator, Z. Kordel, J. Waśkiewicz: *Polski transport samochodowy. Rynek, koszty, ceny*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2012, s. 315-316.

[14] *IRU resolution to reduce the impact of the economic crisis on road transport.* Geneva, 3 April 2009, http://www.iru.org/index/en_economic-crisis2009, [dostęp: 21.05.2010].

Ponadto w tekście dokumentu doprecyzowano problemy dotyczące transportu wykonywanego przez przewoźników nierezydentów do/przez terytorium Polski. W regulacji przewozów kabotażowych określono ich liczbę (3 przewozy w okresie 7 dniu od momentu wyładunku w Polsce), która wcześniej była niemal nieograniczona. Przewoźnicy zagraniczni nierzadko wykorzystywali jedno zezwolenie do kilku przewozów przez terytorium kraju. Zasady wykorzystywania zezwoleń na przewozy międzynarodowe zmienione ustawą antykryzysową, przyczyniły się do wzrostu konkurencyjności polskich podmiotów transportowych. Ponadto, administracyjne kary pieniężne dla przewoźników nierezydentów wykonujących przewozy bez wymaganych zezwoleń lub nieprzestrzegających przepisów dotyczących przewozów kabotażowych kształtowały nowe warunki funkcjonowania rodzimych podmiotów.

Wdrożone rozwiązania miały jednakże w większości przypadków charakter tymczasowy. W zbiorze rozwiązań mających sprzyjać działalności transportowców znalazły się również propozycje, których nie zdołano wdrożyć w pełnym wymiarze. Jednym z nich było zobowiązanie rządu do utrzymania na niezmienionym poziomie opłat za korzystanie z infrastruktury drogowej. Tymczasem ich wysokość wzrosła 6 miesięcy po podpisaniu porozumienia. Nurtujący był także termin obowiązywania ustawy – 02 kwietnia 2010 r. W tym roku kondycja gospodarki i aktywność przewoźników drogowych zaczęła ulegać poprawie. Data ich wdrożenia wykluczyła znaczną liczbę przewoźników z możliwości ich wykorzystania. Od roku 2007 wielu przedsiębiorców trudniących się zarobkowym świadczeniem usług transportowych zostało wykluczonych z rynku z powodów finansowych.

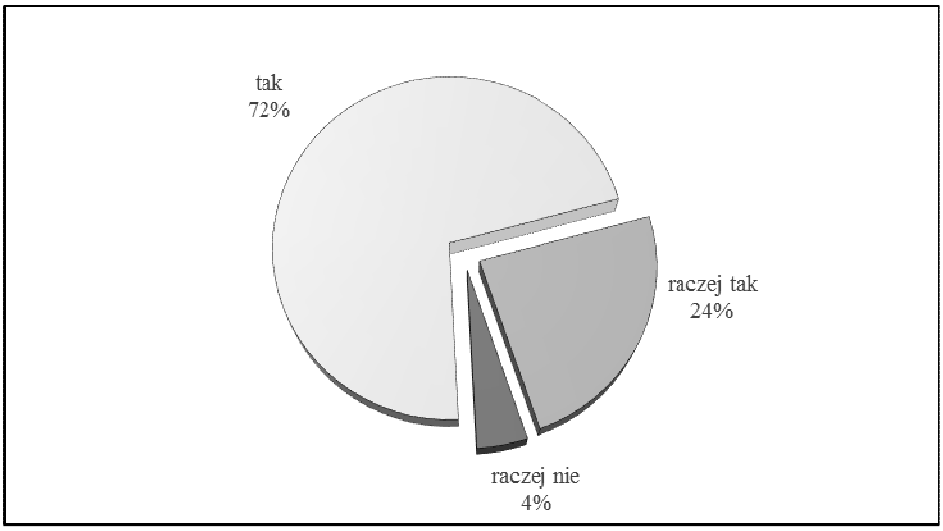
Ceny minimalne i nieuczciwa konkurencja w opinii przewoźników drogowych

Wdrażanie i stosowanie instrumentów interwencji w funkcjonowaniu wolnego rynku ożywia dyskusję ekonomiczną. Niezależnie od sektora gospodarki omawiana jest zasadność ich implementacji. Również w przypadku przewoźników opinie wydają się podzielone. Badania w tym zakresie przeprowadzone na grupie 67 przewoźników drogowych wskazują na brak jednomyślności w zakresie konieczności wdrożenia cen minimalnych[15]. Większość respondentów przyznała (niespełna 45%), że w okresie niekorzystnej koniunktury tego typu ingerencja powinna mieć miejsce. Wśród nich domino-

[15] W publikacji zaprezentowano część wyników badań dotyczących czynników kształtujących jakość na rynku usług transportowych przeprowadzonych w ramach dysertacji przygotowywanej pod kierownictwem prof. zw. dr hab. D. Rucińskiej w Katedrze Rynków Transportowych UG. Respondentami badania byli przedsiębiorcy z województwa warmińsko-mazurskiego, których działalność polegała na transporcie drogowym towarów (zgodnie z kodem PKD 49.41.Z). Badanie zostało przeprowadzone w 2013 r. z bezpośrednim udziałem badacza z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego.

wali mikroprzedsiębiorcy zatrudniający nie więcej niż 9 osób (83% wskazań). Pozostała część respondentów to mali przewoźnicy (zatrudniający 10 – 49 osób). Natomiast „zwolennicy" wdrożenia cen minimalnych stanowili 37% badanej populacji, z czego najliczniejszą grupę stanowiły najmniejsze podmioty (80% wskazań). Brak zatem zgodności, co do zasadności wdrażania cen minimalnych w grupie mikroprzedsiębiorców. Zaskakująco wysoki jest udział podmiotów, które nie potrafiły w sposób jednoznaczny określić swojego stanowiska w tej kwestii (wybierając odpowiedź „trudno powiedzieć"). Stanowili oni 18% badanej populacji.

Cechą charakterystyczną polskiego rynku usług transportowych w okresie niekorzystnej koniunktury była konkurencja oparta na niedozwolonych praktykach dumpingu cenowego. Badane podmioty w zdecydowanej większości potwierdzili występowanie tego zjawiska. Natomiast żaden z przedsiębiorców w sposób jednoznaczny nie zaprzeczył występowania tego zjawiska (brak wskazań dla odpowiedzi „nie"). Strukturę odpowiedzi zaprezentowano na rysunek 1.



Rys. 1. Występowanie zjawiska nieuczciwej konkurencji na rynku usług transportu drogowego w okresie kryzysu gospodarczego

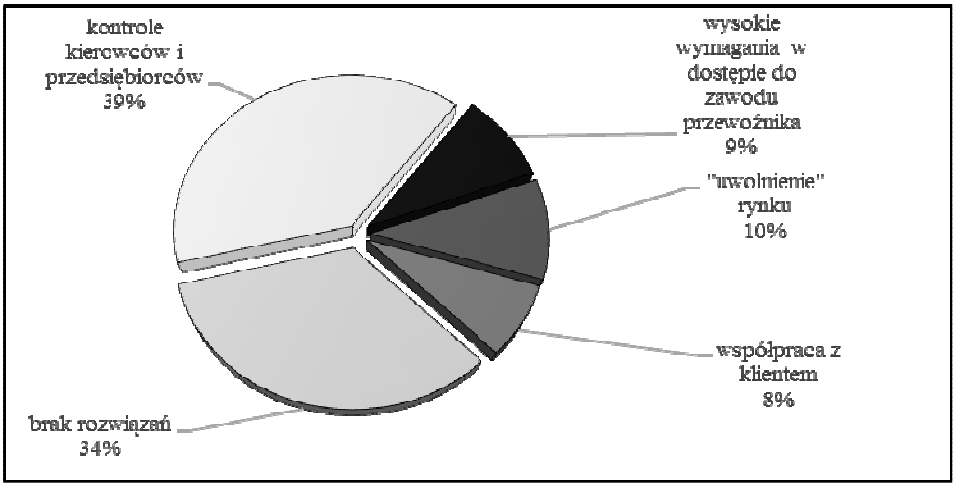
Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Respondenci badania przyznali również, że niedozwolone praktyki determinowały warunki prowadzenia przez nich działalności gospodarczej. Niespełna 80% przedsiębiorców potwierdziła konieczność zmiany dotychczas realizowanej strategii działania, głównie polityki cenowej[16]. Zmiany te były skutkiem strategii realizowanych przez

[16] Z nieoficjalnych rozmów z przewoźnikami można wnioskować, że problem nieuczciwej konkurencji (z naciskiem na zaniżone ceny usług transportowych) był domeną zazwyczaj „młodych" podmiotów. Wynikał z braku doświadczenia i wypracowanej strategii działania opierającej się na długofalowej współpracy z kontrahentami (bezpośrednimi zleceniodawcami, spedytorami,

przewoźników z krótkim stażem działalności na rynku i wynikał z braku doświadczenia oraz wypracowanej strategii długofalowej współpracy z kontrahentami (bezpośrednimi zleceniodawcami, spedytorami, operatorami logistycznymi, dużymi przewoźnikami). Około 7% respondentów zaprzeczyło konieczności zmian warunków oferty rynkowej, natomiast 15% badanej populacji nie potrafiło w sposób jednoznaczny ustosunkować się do tego problemu. W tym przypadku wskazywano odpowiedź „trudno powiedzieć".

W obliczu kryzysu gospodarczego zakłócone zostały warunki konkurowania. Jak się wydaje, zadaniem mocno utrudnionym było znalezienie skutecznego rozwiązania w zakresie likwidacji niekorzystnych zjawisk. Przedsiębiorcy przyznali, że jednym ze skutecznych narzędzi mogłyby być kontrole przedsiębiorców i kierowców w trakcie pracy, w tym skuteczne egzekwowanie prawa ze strony Inspekcji Transportu Drogowego (strukturę odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 2). Znacząca grupa respondentów (34%) przyznała, że nie ma takich rozwiązań, które mogłyby wyeliminować nieuczciwą konkurencję z polskiego rynku przewozów drogowych ładunków. Przewoźnicy wskazywali bowiem na wysoką kreatywność konkurentów w zakresie sposobów prowadzenia działalności, kierowania pojazdami i korzystania z luk, wynikających z niespójnego systemu prawa w Polsce.



Rys. 2. Rozwiązania skutkujące likwidacją nieuczciwej konkurencji na rynku usług transportu drogowego ładunków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W zbiorze rozwiązań sprzyjających ograniczaniu niekorzystnych zjawisk na rynku, znalazł się wzrost wymagań w dostępie do zawodu przewoźnika (9% wskazań). Przedsiębiorcy przyznali, że rygorystyczne przepisy w dostępie do zawodu przewoźnika sprzyjałyby ograniczaniu podaży usługodawców. Jednocześnie wśród przykładów ogra-

operatorami logistycznymi, dużymi przewoźnikami), co w obliczu braku zleceń było działaniem dostosowawczym.

niczania niedozwolonych praktyk pojawiały się głosy przeciw silnej ingerencji państwa funkcjonowanie rynku. „Uwolnienie" rynku (w przypadku 10% wskazań) miałoby polegać na:

- mniejszej ingerencji państwa w funkcjonowanie rynku (mniej kontroli, mniej przepisów regulujących działalność transportową) i stworzenia warunków dla funkcjonowania wolnego rynku,
- zmniejszeniu liczby i wysokości podatków,
- likwidacji licencji, ulg i dotacji dla przedsiębiorstw transportowych.

Zdaniem respondentów współpraca z klientami również może przyczynić się do obrony przed nieuczciwą konkurencją. Miałaby ona polegać na przedstawianiu oferty, ścisłej współpracy przejawiającej się m. in. uświadamianiem potencjalnych zleceniodawców w zakresie warunków i problemów w prowadzeniu działalności transportowej. Szczególnym elementem kooperacji miałoby być zwrócenie uwagi na zależność pomiędzy ceną usługi a jej kompleksowością i jakością.

Między Wschodem a Zachodem – polscy przewoźnicy w orbicie polityczno-gospodarczych zmian po roku 2011

Po okresie dekoniunktury wydawać się mogło, że branży transportowej towarzyszyć będzie długo oczekiwana poprawa sytuacji gospodarczej. Niepokojące informacje dotarły szybciej niż można było zakładać. „Falę" niekorzystnych dla polskich przewoźników drogowych rozwiązań rozpoczęło rosyjskie embargo na żywność i problemy z wykonywaniem przewozów z wykorzystaniem karnetów TIR w kierunku wschodnim.

Od 2013 r. rosyjskie władze celne podważały funkcję gwarancyjną i celną karnetu TIR. Wjazd pojazdów samochodowych do Rosji jest możliwy po wykupieniu dodatkowych gwarancji wystawianych przez rosyjskie agencje lub spedytorów. Koszt gwarancji waha się w przedziale od kilkudziesięciu do ponad tysiąca EUR. Podczas gdy strona rosyjska utrudniała m. in. polskim przewoźnikom wykonywanie przewozów przez jej terytorium, przewoźnicy ze wschodu realizowali przewozy zgodnie z zapisami Konwencji TIR. Działania władz rosyjskich skutecznie ograniczyły działalność przewoźników nierezydentów. Doprowadziły do wzrostu kosztów prowadzonej działalności i obniżenia konkurencyjności przewoźników z UE.

Przyczyną nierespektowania zapisów Konwencji TIR przez Rosję miały być straty budżetowe sięgające ok. 650 mln USD. Federalna Służba Celna Rosji (FTS) uznała, że rosyjskie stowarzyszenie gwarancyjne ASMAP nie wypełniło obowiązków jako gwarant systemu TIR[17] i w 2013 r. rozwiązała nim umowę gwarancyjną. Rozwiązanie umowy oznaczało brak możliwości świadczenia usług transportowych przez przewoź-

[17] E. Suszyńska, *Nieustające kłopoty z przewozami do Rosji*, „Przewoźnik" 2014/2015, nr 6, s. 12, http://www.przewoźnik.zmpd.pl, [dostęp: 12.04.2015].

ników nierezydentów na rynku rosyjskim. Problemy z powołaniem nowego towarzystwa gwarancyjnego skutkowały przedłużaniem umów między FTS i dotychczasowym ASAP. Aktualnie informacje (z 16.06.2015 r.) stanowią o bezterminowym przedłużeniu współpracy z ASMAP (do momentu podjęcia współpracy w tym zakresie z innym podmiotem).

Wprowadzone w Rosji w 2014 r. embargo na produkty rolno-spożywcze pochodzące z krajów europejskich, spotęgowało problemy przewoźników drogowych. Szacuje się, że straty polskich przewoźników sięgają już ponad 22 mln EUR[18]. Przedsiębiorcy wraz z administracją publiczną przygotowują tzw. drugi pakiet ustaw antykryzysowych. Jego celem ma być poprawa warunków funkcjonowania polskich przewoźników.

Poza embargiem, rozwiązaniami sprzyjającymi wspieraniu rosyjskiej działalności przewozowej są:

- zmiana interpretacji przepisów dotychczas obowiązujących (np. uznanie przewozów pomiędzy Rosją a Kazachstanem wykonywanych przez przewoźników polskich jako przewozów kabotażowych; przewozy wykonywane na zasadzie umów dwustronnych zostały uznawane jako przewozy kabotażowe na skutek obowiązującej Unii Celnej Białorusi, Rosji i Kazachstanu);
- wysokie kary za niewielkie uchybienia;
- wysokie opłaty celne;
- konfiskata pojazdów z towarem, jeśli wysokość nałożonych kar lub opłat równoważy wartość pojazdów;
- konieczność uiszczenia (wysokich) opłat przed opuszczeniem terytorium Federacji Rosyjskiej, co jednocześnie skreśla możliwość odwołania się od wyroku sądowego;
- systematyczne ograniczanie zezwoleń EKMT przy niemal niezmienionej ich liczbie dla przewoźników rosyjskich.

Rynki wschodnie określane są mianem trudnych i wymagających. Znajomość specyfiki ich funkcjonowania jest kluczowa dla realizacji zleceń. Jednak polscy przewoźnicy z powodzeniem realizują przewozy w tych relacjach, niejednokrotnie otrzymując zlecenia od przedsiębiorców z Europy Zachodniej. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że polscy przewoźnicy nadal stanowią ważny element rynku transportowego krajów byłego ZSRR. Na rynku UE polscy przedsiębiorcy są liderami w przewozach drogowych. Ta dominująca pozycja mogła być przyczyną podjęcia rozwiązań protekcjonistycznych w niektórych krajach UE.

Wymóg płacy minimalnej dla przewoźników na poziomie 8,5 EUR/h zaczął obowiązywać w Niemczech od 01.01.2015 r. Ustawa MiLoG budziła wiele wątpliwości interpretacyjnych oraz zastrzeżeń z uwagi na „zasadność stosowania wymogów ustawowej płacy minimalnej pracy przez zagranicznych pracowników na terenie Niemiec

[18] K. Strzępka, *Embargo na unijną żywność pozbawiło polskich przewoźników już 22 mln EUR*, http://www.money.pl, [dostęp: 10.04.2015].

w sytuacji krótkookresowego zatrudnienia/wykonywania”[19]. Płaca minimalna oparta na zasadzie terytorialności miała dotyczyć każdego przewozu wykonywanego na terenie Niemiec, w tym operacji tranzytowych i kabotażu. Częściowe zawieszenie przepisów możliwe było po zgłoszeniu do Komisji Europejskiej (na wniosek 14 krajów, w tym Polski) zastrzeżeń i zgodności MiLoG[20] z przepisami unijnymi. Odpowiadając na pytania Komisji, w lipcu 2015 r. Niemcy podtrzymały swoje stanowisko dotyczące przepisów o płacy minimalnej wskazując na ich zgodność z prawem UE. Ponadto, ustawa wprowadziła szereg czynności formalno-administracyjnych niezbędnych do podjęcia przewozu na terenie Niemiec. Są to m. in.[21]:

- wymóg powiadamiania – polegający na zgłaszaniu operacji transportowych faksem w odpowiednim organie przed ich podjęciem (kserokopia potwierdzenia wysłania faksu, e-maila powinna zostać zachowana, ponieważ przedsiębiorcy nie otrzymują potwierdzenia odbioru);
- obowiązek ewidencjonowania rozpoczęcia i zakończenia przewozu z podaniem liczby godzin przepracowanych na terytorium Niemiec do czasu pracy nie wlicza się odpoczynku i przerw);
- obowiązek przechowywania dokumentacji przez okres minimum dwóch lat.

Ochronę krajowych rezydentów planują wdrożyć inne kraje. Norwegia (płaca minimalna od 01.07.2015 r.), Francja, Włochy i Szwecja[22] to kraje, które zamierzają podjąć działania ograniczające udział zagranicznych przewoźników.

Rozwiązaniami, determinującymi działalność polskich przewoźników były zmiany dotyczące możliwości tygodniowych odpoczynków w specjalnie do tego wyposażonych pojazdach (we Francji i Belgii). Za złamanie tego przepisu w Belgii grozi kara w wysokości 1,8 tys. EUR, a w przypadku braku wpłaty w ciągu 96 h konfiskata pojazdu. Ponadto, w dochodzeniu praw na drodze sądowej i przy orzeczeniu o winie przedsiębiorcy (kierowcy) grozi grzywna 60 tys. EUR. We Francji natomiast za tygodniowy odpoczynek w pojeździe grozi grzywna 30 tys. EUR i rok kary więzienia. Szczególnie niepokojący dla polskich przewoźników jest brak wystarczającej liczby parkingów, na których pozostawiony przez kierowcę pojazd będzie bezpieczny[23].

Na polskim rynku transportowym również nastąpiły istotne zmiany, obniżające konkurencyjność przewoźników na rynku krajowym i międzynarodowym, jednocześnie wpływających na ich korzyści finansowe. Warto wspomnieć o wypłacie ryczałtów kierowcom, którzy noclegi spędzali w kabinach samochodów. Sąd Najwyższy w wyroku z kwietnia 2011 r. uznał, że „nocleg w kabinie samochodu nie jest równoznaczny z za-

[19] *Federalny Sąd Konstytucyjny odrzucił skargę na MiLoG*, https://berlin.trade.gov.pl, [dostęp: 05.07.2015].

[20] Niemiecka ustawa *o płacy minimalnej* z dnia 11.08. 2014, Mindestlohngesetz – MiLoG

[21] http://www.zmpd.pl, [dostęp: 15.08.2015].

[22] http://logistyka.wnp.pl, http://www4.rp.pl, [dostęp: 21.07.2015].

[23] Celem bezpiecznych parkingów jest zapewnienie odpoczynku kierowcom z możliwością pozostawienia pojazdu bez osobistego nadzoru kierowcy, co jest szczególnie istotne dla celów odszkodowawczych.

pewnieniem bezpłatnego noclegu. (...) Jeśli firma go nie zapewni, to pracownikom należy się wypłata ryczałtu”[24]. W przypadku skierowania przez kierowcę sprawy na drogę sądową, przewoźnik będzie zobowiązany zapłacić kierowcy nawet kilkadziesiąt tys. PLN (za trzy lata wstecz). Kolejnym problemem działalności na rynku TSL jest zmiana systemu naliczania opłat za korzystanie z dróg i ceny paliw, które determinują opłacalność działalności. Przykładem ograniczania efektywności przewozów w Polsce są zaniżone dopuszczalne naciski na oś teoretycznie wynoszące 11,5 t.

W Białej Księdze założono rozwój sieci TEN-T. Spójność systemów transportowych krajów członkowskich jest jednym z priorytetów współczesnej, europejskiej polityki transportowej. Obecnie polityka transportowa danego kraju kończy się w miejscu granic administracyjnych. W Polsce ograniczenia nacisków na oś pojazdu są wynikiem decyzji zarządców dróg. Celem jest lokalne ograniczenie ruchu ciężarowego. Ograniczenia sprawiają problemy szybkiego i efektywnego transportu ładunków dla rodzimych i zagranicznych podmiotów.

Podsumowanie

Polscy przewoźnicy są ważnym podmiotem europejskiego rynku usług TSL. Nie jest to wynik działań lobbystycznych, a ciężkiej i długotrwałej pracy. Liczne problemy towarzyszące działalności transportowej wydają się być niewyczerpywalne. Zaprezentowane problemy rynkowe i gospodarcze zachodzące w krajach europejskich w sposób zasadniczy dotyczą polskich przewoźników drogowych. Zarówno w sytuacjach kryzysowych jak i w obecnej sytuacji formalno-prawnej i gospodarczej, działalności polskich przewoźników drogowych towarzyszy ryzyko niepewności. Zmienne przepisy ograniczają swobodne prowadzenie działalności transportowej. Nieustannie rosnące koszty działalności przewozowej, zmiany przepisów lub ich interpretacje wywołują niekorzystne ekonomiczne konsekwencje. Wydaje się, że aktywna i konstruktywna współpraca zainteresowanych stron może skutkować poprawą sytuacji na rynku transportowym. Rozwiązanie problemów funkcjonowania przewoźników drogowych, narastających od czasu kryzysu gospodarczego, jest możliwe przy współudziale i aktywnym zaangażowaniu administracji publicznej. Na uwadze należy mieć jednak rozwiązania, będące wynikiem dialogu nie deformujące rynku.

[24] http://prawo.gazetaprawna.pl, [dostęp: 12.12.2013].

Bibliografia

1. Bentkowska-Senator K., Kordel Z., Waśkiewicz J.: *Polski transport samochodowy. Rynek, koszty, ceny*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2012.
2. *Federalny Sąd Konstytucyjny odrzucił skargę na MiLoG*, https://berlin.trade.gov.pl.
3. *IRU resolution to reduce the impact of the economic crisis on road transport.* Geneva, 3 April 2009, http://www.iru.org/index/en_economic-crisis2009.
4. Letkiewicz A., *25 lat gospodarki rynkowej w polskim transporcie drogowym ładunków – z chaosu ku porządkowi*, „Logistyka" 2014, nr 2.
5. Moroz E., *Podstawy mikroekonomii*, PWE, Warszawa 2005.
6. *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, Narodowy Bank Polski, wrzesień 2009, http://www.nbp.pl.
7. *Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie, przemiany, rozwój*, pod red. D. Rucińskiej, PWE, Warszawa 2012.
8. Rozporządzenie Rady (EWG) Nr 3916/90 z dnia 21 grudnia 1990 w sprawie środków podejmowanych w przypadku sytuacji kryzysowej na rynku drogowego transportu rzeczy.
9. Samuelson P. A., Nordhaus W. D., *Ekonomia*, Tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
10. Strzępka K., *Embargo na unijną żywność pozbawiło polskich przewoźników już 22 mln EUR*, http://www.money.pl.
11. Suszyńska E., *Nieustające kłopoty z przewozami do Rosji*, „Przewoźnik" 2014/2015, nr 6, http://www.przewoźnik.zmpd.pl.
12. Szreter P., *Niepewność perspektyw rozwoju sprzedaży*, „Eurologistics" 2010, nr 1.
13. *Transport – wyniki działalności*. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008-2013.
14. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 *o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, z. U. 1993, nr 47, poz. 211.

SOME ASPECTS OF POLISH ROAD TRANSPORT IN THE YEARS 2007-2015

Abstract: The main purpose of this publication is to present the operating conditions of polish carriers according to socio-economic changes that have happened between 2007 – 2015. In the first part of publication, the situation of Polish carriers in conditions of global crisis was presented. The statistic data and results of own research on polish carriers were also analyzed. Furthermore, the need and forms of government interference were taken into consideration. Then, the operating problems and terms of competition conditions of Polish transport companies were analyzed, including problems with transport to the Eastern Europe (e.g. problems with interpreting TIR Convention and Russian embargo on food) and changes in intra-European transport market that influences costs of transport activity.

ROBERT WITTBRODT

INDYWIDUALIZACJA WYPOSAŻENIA AUTOBUSÓW JAKO PRZEJAW ADAPTACYJNYCH ZACHOWAŃ OPERATORA PUBLICZNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO

Streszczenie: Przedsiębiorstwa transportowe funkcjonują na dynamicznym roku. Specyficznym obszarem rynku transportowego jest publiczny transport zbiorowy. Operatorzy na tym rynku muszą adaptować się do innych jego uczestników. Celem pracy było ukazanie szczególnego przykładu zachowań adaptacyjnych – indywidualizacji wyposażenia autobusów wykorzystywanych w publicznym transporcie zbiorowym. Można zauważyć, że poziom wyposażenia autobusów zwiększa się.

Wstęp

Obserwując współczesne przedsiębiorstwa trudno nie zgodzić się z faktem, iż realia gospodarcze w których funkcjonują, wymuszają na nich konieczność ciągłych dostosowań rynkowych. Na rynku bowiem, najlepiej radzą sobie podmioty, które są w stanie odpowiednio zaadaptować się do otoczenia. Wynika to m.in. z coraz większej konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami i rosnących wymagań nabywców.

Ciekawym przykładem działalności, gdzie można zaobserwować te zjawiska jest publiczny transport zbiorowy. Operatorzy transportu autobusowego muszą wykazywać się szeregiem zachowań adaptacyjnych, by z powodzeniem funkcjonować na rynku.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wybrane aspekty funkcjonowania rynku usług transportowych i przedsiębiorstw transportowych ze szczególnym uwzględnieniem wyposażenia autobusów w kształtowaniu adaptacyjnych zachowań rynkowych operatorów publicznego transportu zbiorowego.

Istota funkcjonowania rynku usług transportowych

We współczesnej gospodarce istotną rolę odgrywa problematyka funkcjonowania rynku – podstawowej struktury w procesach gospodarowania. Rynek stał się bowiem najważniejszym mechanizmem alokacji zasobów i podziału dochodów. Definiuje się go jako ogół stosunków występujących między sprzedawcami i nabywcami, czyli podmiotami w procesach wymiany. Sprzedawcy są reprezentantami podaży, z kolei nabywcy – popytu[1]. Istotą funkcjonowania rynku są stosunki zachodzące pomiędzy jego uczestnikami (między sprzedawcami a nabywcami, równoległe stosunki między sprzedawcami oraz między nabywcami). Elementarne znaczenie mają jednak stosunki wymiany pomiędzy sprzedawcami a nabywcami. Dotyczą one przede wszystkim zamiarów sprzedaży przez sprzedawców oraz kupna przez nabywców i ich wzajemną konfrontację[2].

Na zachowania podmiotów rynku wpływają ograniczenia: realne (związane z warunkami, zasobami, wymaganiami technicznymi i popytem konsumpcyjnym) oraz regulacyjne (ustalone prawnie lub zwyczajowo normy postępowania)[3].

Wyróżnia się dwa aspekty rynku: podmiotowy i przedmiotowy. Aspekt podmiotowy związany jest z występowaniem podmiotów rynku oraz zachodzących między nimi stosunków. Podmiotami rynku stają się uczestnicy procesów gospodarczych w momencie przyjęcia roli sprzedawców lub nabywców[4]. Do podstawowych podmiotów rynku należy zakwalifikować gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa (przemysłowe, usługowe, gospodarstwa rolne), banki i państwo[5].

Przedmiotowy aspekt rynku związany jest głównie z elementami rynku i zależnościami między nimi oraz przedmiotami wymiany. Do elementów rynku zalicza się podaż, popyt oraz ceny. Elementy te podlegają ciągłym zmianom, zatem mają one charakter dynamiczny. Ewidentny wpływ na zmiany przedmiotów rynku mają zachowania podmiotów rynkowych. Warto przy tym zauważyć, że pomiędzy podmiotami i przedmiotami rynku istnieją ścisłe powiązania[6]. Prowadzi to do konkluzji, że zachowania podmiotów rynkowych są determinowane zmiennością przedmiotów (pomiędzy podmiotami i przedmiotami rynku istnieje szereg sprzężeń zwrotnych).

Wyodrębniając podmioty i elementy rynku można określić podmiotową oraz przedmiotową jego strukturę. Konkretne jej części składowe oraz wzajemne relacje są implikowane branżą, w której występują. Z kolei struktura przedmiotowa jest związana z zależnościami pomiędzy popytem a podażą przy danych cenach. Struktura przedmiotowa i podmiotowa mają wpływ na ograniczenia, z którymi muszą zmierzyć się podmioty rynku, a także na ich zachowania. Wyróżnia się ograniczenia popytowe, podażo-

[1] W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 13.
[2] Ibidem, s. 14-16.
[3] M. Nasiłowski, *System rynkowy*, Key Text, Warszawa 1998, s. 34-35.
[4] W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 20-21.
[5] O. Wyszomirski, *Funkcjonowanie rynku komunikacji miejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998, s. 7.
[6] W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 24-26.

we i konkurencyjne, przy czym działania konkurencyjne mają wpływ głównie na poziom równoważenia się rynku i produkcji, lecz z drugiej strony wymuszają wdrażanie rozwiązań innowacyjnych[7] stanowiąc pewien rodzaj ograniczenia swobody postępowania podmiotów zaangażowanych na danym rynku.

Wyróżnia się następujące rynki[8]:

- produktów;
- usług;
- pracy;
- pieniądza.

W ramach rynku usług można dokonać wydzielenia właśnie rynku usług transportowych[9], który nieodzownie związany jest z realizacją usług przemieszczania[10].

W określonych ograniczeniach i warunkach stwarzanych przez wzajemne relacje struktur rynkowych pojawiają się zachowania podmiotów będące adaptacyjnymi reakcjami na te warunki[11]. Przedstawione aspekty funkcjonowania rynku charakteryzują również rynek usług transportowych, który jest wyróżniany na podstawie kryterium przedmiotu wymiany.

Rynek usług transportowych odznacza się istotnym wpływem na funkcjonowanie i rozwój innych rynków. Wykazuje on powiązania przyczynowo-skutkowe i wyraźnie oddziałuje na przemysł, handel, turystykę, bankowość, jak też inne dziedziny działalności gospodarczej człowieka[12].

Podmiotami funkcjonującymi na rynku usług transportowych są[13]:

- po stronie popytowej: indywidualni oraz instytucjonalni nabywcy usług transportowych, podmioty współpracujące z przewoźnikami;
- po stronie podażowej: przedsiębiorstwa transportowe oferujące usługi przemieszczania oraz działające w charakterze jednostek transportu własnego oraz podmioty współpracujące z przewoźnikami;
- związane zarówno ze stroną popytową, jak i podażową: państwo, instytucje oraz inne podmioty.

Specyfikę rynku usług transportowych wyznaczają usługi transportowe, przedsiębiorstwa transportowe świadczące te usługi, nabywcy usług transportowych oraz ograniczenia terytorialne w zakresie świadczenia tych usług[14]. Czynnikami, które determinują rozwój rynku usług transportowych mogą być: stan i poziom infrastruktury trans-

---

[7] *Nauka o przedsiębiorstwie: wybrane zagadnienia*, pod. red. I. Lichniak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 24.

[8] O. Wyszomirski, *op. cit*., s. 8.

[9] Ibidem, s. 8.

[10] *Rynek usług transportowych w Polsce,* pod. red. D. Rucińskiej, PWE, Warszawa 2015, s. 18.

[11] W. Wrzosek, *op. cit*. s. 44-57.

[12] *Rynek usług transportowych...*, s. 39.

[13] G. Rosa, *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2013, s. 61.

[14] O. Wyszomirski, *op. cit*., s. 11.

portu, poziom gospodarczy oraz innowacyjność i aktywność rynkowa uczestników rynku. Czynniki te wpływają na rozwój transportu stanowiący odpowiedź na potrzeby i oczekiwania nabywców[15].

Rynek usług transportowych jest ściśle regulowany przez państwo, zwłaszcza w zakresie przemieszczania pasażerów. Przykładem takiej regulacji w Polsce jest ustawa określająca zasady organizacji i funkcjonowania regularnego przewozu osób w publicznym transporcie zbiorowym[16].

Obecnie na rynku usług transportowych można zaobserwować rosnący wpływ popytowej strony rynku na zachowania strony podażowej. Przyczyny takiej sytuacji należy upatrywać w rosnącej konkurencji oraz w ewoluujących potrzebach nabywców usług. Strona popytowa, reprezentowana przez nabywców, zgłasza postulaty i wymagania dotyczące nabywanych usług. Przedsiębiorstwa transportowe jako przedstawiciele strony podażowej powinny dostosować się do oczekiwań i aspiracji użytkowników transportu. Szybkość i efektywność reakcji na potrzeby strony popytowej niejednokrotnie determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku. Jedynie podmioty wykazujące się szybką i adekwatną adaptacją do stawianych wymagań będą w stanie na rynku przetrwać i z powodzeniem konkurować z innymi podmiotami.

Jednym z przykładów wpływu zmieniających się potrzeb i wymagań nabywców usług jest rynek publicznego transportu zbiorowego. W jego ramach można zaobserwować zjawisko permanentnej adaptacji operatorów transportu do wymagań stawianych przez konsumentów rynku.

Operatorzy publicznego transportu zbiorowego na rynku usług transportowych

Transport stanowi wielogałęziowy dział gospodarki, przy czym każda z gałęzi wyróżnia się odmienną charakterystyką techniczną, technologiczną, organizacyjną i ekonomiczną. Najczęściej stosowany podział na gałęzie obejmuje transport: samochodowy, kolejowy, wodny śródlądowy, morski, lotniczy i rurociągowy. Podział ten związany jest z drogą jazdy i dostosowanym do niej technicznie taborem. Dodatkowo można wyróżnić także transport miejski, przy czym wyróżnienie to ma charakter organizacyjno-obszarowy, a gałąź ta wykorzystuje głównie środki transportu samochodowego i kolejowego[17]. Wokół poszczególnych gałęzi funkcjonują rynki, na których świadczone są usługi transportowe.

---

[15] *Polski rynek usług transportowych, Funkcjonowanie, przemiany, rozwój*, pod red. D. Rucińskiej, PWE, Warszawa 2012, s. 43.

[16] Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 *o publicznym transporcie zbiorowym*, Dz. U. 2011, nr 5, poz. 13.

[17] W. Grzywacz, J. Burnewicz, *Ekonomika transportu*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1989, s. 46.

Istotą procesów produkcji przedsiębiorstw transportowych jest działalność obejmująca organizację i wykonawstwo usług przemieszczania ładunków lub pasażerów[18]. Prowadzenie działalności, polegającej na przemieszczaniu dóbr i osób wymaga określonych zasobów rzeczowych, osobowych i finansowych. Wśród zasobów rzeczowych, niezbędnych do wykonywania usług transportowych istotną rolę pełnią środki produkcji, określające potencjał przewozowy przedsiębiorstwa. Wśród nich wyróżnia się tabor transportowy[19].

Charakterystycznymi podmiotami na rynku usług transportowych są operatorzy publicznego transportu zbiorowego: samorządowe zakłady budżetowe i przedsiębiorstwa uprawnione do wykonywania działalności w zakresie przewozu osób, które zawarły umowę świadczenia usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego z właściwym organem zapewniającym funkcjonowanie publicznego transportu zbiorowego na danym obszarze[20].

Środkami transportowymi wykorzystywanymi przez operatorów publicznego transportu zbiorowego są m.in. autobusy[21], ale nie służą one jedynie jako tabor w przewozach miejskich.

Autobus to pojazd silnikowy, przeznaczony do przemieszczania osób, grupy licznej na tyle, że niweluje się indywidualność w świadczeniu usługi transportowej. Z punktu widzenia cech eksploatacyjnych autobusy dzieli się na przeznaczone do przewozów [22]:

- miejskich, charakteryzujące się proporcjonalnym podziałem na miejsca siedzące i stojące;
- międzymiastowych, wyposażone w miejsca siedzące o zwykłym standardzie wygody;
- turystycznych, wyposażone w miejsca siedzące o wysokim standardzie wygody, pozwalające na obsługę potrzeb konsumpcyjnych i fizjologicznych pasażerów.

[18] K. Szałucki, *Przedsiębiorstwa transportowe. Warunki i mechanizmy równowagi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 15.

[19] J. Rześny-Cieplińska, *Organizatorzy transportu, rynki, operacje, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 43.

[20] Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 *o publicznym transporcie zbiorowym, op. cit.*

[21] M. Krajewski, *Efektywność gospodarowania majątkiem przedsiębiorstw transportowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 83.

[22] *Transport*, pod. red. W. Rydzkowskiego i K. Wojewódzkiej-Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 44.

Istota procesów adaptacji na rynku usług transportowych

Działania adaptacyjne przedsiębiorstw dotyczą dostosowywania aspektów regulacyjnych podmiotu do wymogów stawianych przez szeroko rozumiane otoczenie, a w szczególności związane są z pewnym zakresem naśladownictwa podmiotów konkurencyjnych. Tego typu działania związane są z koniecznością "opracowania umiejętności adaptowania reguł i zależności, według których funkcjonuje otoczenie rynkowe"[23]. Działania dostosowawcze można postrzegać jako czynne i bierne[24]. Przez adaptację bierną należy rozumieć kierowanie się przez podmiot jedynie wzorcowymi atrybutami czerpanymi ze znanych organizacji znajdujących się w otoczeniu, adaptacja w tym wypadku przyjmuje charakter prostego naśladownictwa. Adaptacja czynna natomiast wiąże się z przenoszeniem elementów konstrukcji regulacyjnych z otoczenia do przedsiębiorstwa i budowaniem przez niego własnych form systemu regulacyjnego. Realizacja tego typu adaptacji wymusza wyraźnie większą aktywność podmiotu.

Według innego podziału zachowania adaptacyjne przedsiębiorstw transportowych można podzielić na dziedzinowe i zakładowe[25]. Podział ten jest związany z rodzajem przedsiębiorstwa, z którego czerpane są wzorce regulacyjne. W przypadku adaptacji dziedzinowej wzorce pochodzą z tej samej gałęzi gospodarki, zakładowa natomiast polega na czerpaniu wzorców z podmiotów nie pochodzących z tej samej dziedziny gospodarowania, lecz wykazujących się podobną charakterystyką. Drugi typ zjawiska zwykło określać się jako tzw. *benchmarking*, czyli czerpanie wzorców z przedsiębiorstw uznawanych za lepsze i przenoszenie rozwiązań uznawanych za możliwe do zastosowania i stwarzających przesłanki wystąpienia pozytywnych skutków ich implikacji[26].

Adaptacja rynkowa, polegająca na dostosowywaniu się do warunków funkcjonowania rynku jest podstawowym przejawem działań istotnych z punktu widzenia tworzenia i realizacji strategii rynkowych przedsiębiorstw. Dotyczy to również transportu jako sfery gospodarowania.

Dostosowania o charakterze adaptacyjnym występują na czterech płaszczyznach, na których można identyfikować jakościowo różne działania przedsiębiorstw[27]:

- zarządzania;
- ekonomiczno-finansowej;
- marketingowej;
- motywacyjnej.

---

[23] K. Szałucki, *op. cit.*, s. 84.

[24] Ibidem, s. 86.

[25] Ibidem, s. 87.

[26] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 100.

[27] R. Tomanek, *Funkcjonowanie transportu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 100-101.

Biorąc pod uwagę zakres zarządzania, adaptacja skierowania jest na uelastycznienie i usprawnienie reakcji przedsiębiorstwa na sygnały z otoczenia rynkowego (w tym przypadku głównie z rynku transportowego, chociaż nie tylko). Zakres ekonomiczno-finansowy związany jest ze zdolnością do akumulacji finansowej i uwarunkowany strukturami organizacyjnymi oraz własnościowymi obserwowanymi w transporcie.

Umiejętność adaptacji rynkowej, w tym marketingowej, można definiować też jako zdolność do rozumienia rynku, w szczególności nabywców. W przypadku przedsiębiorstw transportowych determinuje to w szczególności identyfikację z usługobiorcą, jego potrzebami i zachowaniami. Istotną rolę w kształtowaniu tej umiejętności pełni marketing. Istotą marketingu w transporcie wynika z usługowego charakteru działalności transportowej. Wpływa to na organizację badań marketingowych i dobór instrumentów zarządzania marketingowego. Badania marketingowe stanowią podstawę strategicznych decyzji związanych z obszarami i metodami konkurowania na rynku usług transportowych. Decyzje te wpływają na strategię przedsiębiorstwa. Do realizacji poszczególnych działań stosuje się instrumenty marketingu-mix[28].

Także producenci środków transportu, podobnie do innych przedsiębiorstw, wykorzystują w swojej działalności, uznawane za filary marketingu, elementy marketingu-mix[29], co do których, w literaturze anglojęzycznej przyjęło się określenie „4P" – *product*, *price*, *place*, *promotion*.

Do podstawowych instrumentów i działań marketingowych, również na rynku usług transportowych, zalicza się[30]:

- produkt i jego wyposażenie;
- cenę;
- dystrybucję;
- usługi związane z produktem i świadczone po jego sprzedaży;
- promocję (opartą na sprzedaży osobistej, reklamę i *public relations*).

Umiejscowienie na współczesnym rynku usług transportowych zdeterminowało orientację działania przedsiębiorstw je świadczących. W wyniku wielu procesów mających miejsce obecnie w gospodarce, a głównie zmian potrzeb nabywców, nadrzędnym punktem odniesienia działań usługodawców stał się konsument. W warunkach rynku, na którym zaobserwować można istotną siłę rynkową konsumenta usług występuje konieczność dostosowania się przewoźnika do wymagań odbiorcy usług. Adaptacja przedsiębiorstwa transportowego do sytuacji rynkowej może objawiać się np. poprzez rozszerzanie zakresu świadczonych usług[31].

Kolejnym przejawem adaptacji usługodawcy do oczekiwań rynku jest również podnoszenie jakości usług transportowych, którą definiować można jako zestaw kryteriów specyficznych miar, za które odpowiada usługodawca deklarujący ich zgodność

---

[28] Ibidem, s. 101.

[29] T. Wojciechowski, *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 2003, s. 55.

[30] E. Michalski, *Marketing, podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 33-34.

[31] G. Rosa, *op. cit*., s. 64.

z normą. Oczekiwana jakość usług to jej poziom preferowany przez usługobiorcę. Docelowa jakość wyraża poziom, jaki osiągnąć zamierza przedsiębiorstwo transportowe, natomiast dostarczana jakość wyraża poziom osiągany w codziennych warunkach pracy. Z kolei jakość odczuwalna jest wyrażeniem poziomu jakości usługi transportowej ocenianego przez użytkowników. Zależy ona m.in. od ich subiektywnych doświadczeń. Różnicę między jakością oczekiwaną a faktyczną można postrzegać jako stopień zadowolenia klienta. Ustalanie poziomu jakości docelowej wymaga określenia standardów do jakich przedsiębiorstwo zamierza dążyć. Podstawą pomiaru jakości oczekiwanej i odczuwanej stały się badania marketingowe służące do określania preferencji i satysfakcji użytkowników[32].

Za kryteria jakości transportu uznać można następujące postulaty przewozowe[33], czyli wymagania jakościowe zgłaszane przedsiębiorstwom transportowym przez usługobiorców[34]:

- dostępność sieci transportowej;
- bezpośredniość;
- przepustowość;
- wydłużenie drogi;
- szybkość;
- terminowość;
- dostępność w czasie;
- regularność;
- częstotliwość;
- rytmiczność;
- punktualność;
- kompleksowość obsługi;
- masowość;
- komfort podróżowania;
- koszt transportu,
- niezawodność.

Na szczególną uwagę zasługuje komfort podróżowania, na który składają się czynniki, subiektywnie interpretowane przez pasażerów, a odnoszące się wprost do środka transportu. Wśród nich należy wymienić np.: ilość miejsc siedzących, swobodę ruchów, wygodę siedzeń, płynność jazdy, poziom hałasu, obecność układu klimatyzacji, miejsce na bagaż, wystrój, czystość, łatwość wsiadania i wysiadania[35].

Dodatkowo należy uwzględniać także[36]:

---

[32] *Transport miejski, ekonomika i organizacja*, pod red. O. Wyszomirskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 108-110.

[33] Ibidem, s. 111.

[34] A. Koźlak, *Ekonomika transportu, Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 105-106.

[35] G. Rosa, *op. cit*. s. 68.

[36] *Transport miejski, ekonomika…*, s. 111.

- troskę o klienta (mogącą objawiać się na przykład poprzez przyjazny stosunek personelu);
- bezpieczeństwo (stan techniczny pojazdów, monitoring, umiejętności kierowców);
- ekologię (emisja zanieczyszczeń i poziom generowanego hałasu).

W zakresie usług transportowych związanych z przewozami osób zaobserwować można rozwój usług polegający na wzroście użyteczności, objawiający się[37]:

- wzrostem oferty w zakresie obsługi potrzeb fakultatywnych;
- rozwojem zintegrowanych form zaspakajania potrzeb transportowych;
- innowacjami wynikającymi z potrzeby permanentnego zwiększania bezpieczeństwa;
- wzrostem znaczenia obsługi transportowej osób niepełnosprawnych.

Wymienione wyżej czynniki implikują konieczność odpowiedniego dostosowania użytkowanych środków transportowych przez operatora publicznego transportu zbiorowego.

Wyposażenia autobusów jako element kształtowania adaptacyjnych zachowań przedsiębiorstw publicznego transportu zbiorowego

Istotną rolę w kształtowaniu jakości usług na rynku publicznego transportu zbiorowego pełnią środki transportowe i poziom ich wyposażenia. Wśród operatorów transportu realizujących cel efektywnego funkcjonowania na rynku zaobserwować można zachowania adaptacyjne objawiające się np. indywidualizacją wyposażenia środków transportowych w tym autobusów.

Zakup środka transportowego, jakim jest autobus, często ma miejsce w drodze przetargu. Wówczas indywidualizacja wyposażenia autobusu występuje na etapie tworzenia specyfikacji istotnych warunków zamówienia, zamawiający tworzy odpowiedni dokument zawierający wszystkie pożądane parametry oraz elementy wyposażenia. Warto zwrócić uwagę na fakt, że zamawiający określając parametry i elementy może kierować się indywidualnymi preferencjami bądź też koniecznością dostosowania do wymogów organizatora sieci transportowej, w ramach której zamawiane autobusy będą wykorzystywane. Można jednak zaobserwować także sytuacje, w których wyposaża się w dodatkowe elementy autobusy znajdujące się już w eksploatacji. Jedną z przyczyn może być fakt, że okres eksploatacji autobusu jest względnie długi, a obecne tempo postępu technicznego wysokie.

W przypadku, gdy zakup autobusu ma miejsce w drodze przetargu zamawiający może określić w dokumencie "Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia" podstawowe parametry użytkowe: rodzaj autobusu, jego długość, liczbę miejsc (ogółem,

[37] R. Tomanek, *op. cit.*, s. 101.

w tym siedzących, nieskładanych, dostępnych z poziomu niskiej podłogi), parametry silnika, skrzyni biegów, układu kierowniczego, hamulcowego, instalacji elektrycznej, cechy konstrukcyjne (np. szczegółową charakterystykę drzwi, okien, siedzeń, materiałów wykończeniowych) oraz preferowane elementy dodatkowego wyposażenia[38].

Coraz częściej oprócz ogrzewania, popularne staje się wyposażenie autobusów w układ klimatyzacji wnętrza. Poprawia on znacząco komfort podróży w okresach występowania wysokich temperatur[39].

Zaobserwować można także tendencje do zwiększania poziomu przystosowania środków publicznego transportu zbiorowego do potrzeb osób niepełnosprawnych, np. wyposażenie autobusów w system obniżania poziomu podłogi (tzw. przyklęk), przestrzeń przeznaczoną do bezpiecznego przewozu wózka inwalidzkiego, rozkładaną rampę najazdową[40].

Bezpieczeństwo wewnątrz pojazdu można zwiększyć instalując system monitoringu. Wówczas zamawiający określa ilość, rozmieszczenie oraz parametry techniczne kamer i rejestratora. Standardem stało się wyposażanie autobusów w zewnętrzne, elektroniczne tablice kierunkowe, a coraz częściej można zaobserwować wewnętrzne tablice informacyjne w formie wyświetlacza LCD (pojawiają się na nich dane o trasie, komunikaty przewoźnika oraz inne treści, np. reklamowe). Najnowszym trendem w wyposażeniu autobusów jest układ umożliwiający pasażerom korzystanie z bezprzewodowego dostępu do Internetu (Wi-Fi). Udogodnienie to początkowo dostępne było w autokarach o podwyższonym standardzie, lecz stopniowo jest adaptowane do autobusów międzymiastowych i miejskich.

Godną przytoczenia egzemplifikacją opisywanych zagadnień jest wzrost poziomu wyposażenia autobusów poprzez indywidualizację ich wyposażenia obserwowany wśród operatorów publicznego transportu drogowego świadczących usługi przewozów pasażerskich na terenie Gdyni. Wyróżnić można np. zakup piętnastu nowoczesnych, charakteryzujących się wysokim poziomem wyposażenia autobusów Solaris Urbino 12 przez Przedsiębiorstwo Komunikacji Autobusowej sp. z o.o. w Gdyni. Autobusy te zostały wyposażone w m.in. klimatyzację, udogodnienia do osób niepełnoprawnych, system monitoringu wnętrza pojazdu, głosowe zapowiadanie przestanków i wewnętrzny wyświetlacz informacyjny. Opisywane pojazdy zostały zamówione w 2014 r.[41], a w styczniu 2015 r. przekazane do eksploatacji[42]. Także w styczniu 2015 r. Przedsiębiorstwo Komunikacji Miejskiej sp. z o.o. w Gdyni wprowadziło do eksploatacji 15 nowych, podobnie wyposażonych, autobusów MAN A 21 Lion's City CNG zasila-

[38] *Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia*, Przedsiębiorstwo Komunikacji Autobusowej Spółka z o.o. w Gdyni, Gdynia 2014, http://www.pkagdynia.pl/www/uploads/doc/SIWZ_2014.pdf, [dostęp: 5.08.2015].

[39] K. Grzelec, *Funkcjonowanie transportu miejskiego w warunkach konkurencji regulowanej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 221-222.

[40] *Specyfikacja Istotnych Warunków*...

[41] http://www.pkagdynia.pl/dostawa-15-autobusow_125a, [dostęp: 28.11.2015].

[42] http://www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Kolejnych-15-nowych-autobusow-od-wtorku-w-Gdyni-n87089.html, [dostęp: 28.11.2015].

nych sprężonym gazem ziemnym[43]. Inny gdyński operator, Pomorska Komunikacja Samochodowa sp. z o.o., oprócz inwestycji w autobusy o wysokim standardzie wyposażenia (np. Mercedes-Benz O530G) podjął działania w celu stopniowego wyposażania pojazdów w sieć WiFi umożliwiającą pasażerom bezprzewodowy dostęp do Internetu[44].

Poziom wyposażenia środków transportu, w tym autobusów, ciągle ulega zmianom. Wynika to przede wszystkim z postępu technicznego oraz rywalizacji producentów w dążeniach do spełniania rosnących oczekiwań nabywców środków transportowych i ich użytkowników. Producenci zatem aplikują nowoczesne rozwiązania konstrukcyjne oraz związane z wyposażeniem. Stopniowej poprawie ulega komfort podróżowania i bezpieczeństwo – operatorzy publicznego transportu zbiorowego dokonują zakupów coraz lepiej wyposażanych środków transportowych, a także unowocześniają posiadany tabor.

W zakresie zmian na rynku usług publicznego transportu zbiorowego można zauważyć adaptację dwojakiego rodzaju: przede wszystkim operatorzy transportu w zakresie rozwiązań technicznych stosowane przez producentów pojazdów i wyposażenia, co spowodowane jest potrzebą dostosowania do potrzeb rynku. Współcześnie obserwowane zachowania rynkowe przedsiębiorstw publicznego transportu zbiorowego, objawiające się wzrostem poziomu wyposażenia autobusów należy interpretować jako zjawisko jednoznacznie pozytywne. Progres ten z jednej strony jest efektem postępu technicznego, z drugiej świadczy o rozwoju społeczno-gospodarczym. Ponadto, wzrost poziomu wyposażenia autobusów można traktować także jako adaptację mającą na celu kształtowanie związków z otoczeniem poprzez tworzenie pozytywnego wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa transportowego oraz doskonalenia systemu transportowego w regionie. Operatorzy inwestujący w tabor odpowiadający na potrzeby pasażerów mają szasnę utrzymać wysoką lojalność nabywców usług transportowych i w konsekwencji stabilnie funkcjonować na rynku[45]. Dzięki adaptacji podmiot znajduje i opanowuje obszary rynku zapewniające gwarancję sprzedaży wysokiej jakości usług oraz stwarza możliwość skutecznego konkurowania z innymi przedsiębiorstwami transportowymi utrzymując dotychczasowe rynki[46].

Podsumowanie

Silna konkurencja rynku transportowym wymusza na przedsiębiorstwach reakcje na potrzeby nabywców. Ostatecznie jedynie przedsiębiorstwa wykazujące się sprawną

[43] http://www.trojmiasto.pl/wiadomosci/15-nowych-autobusow-miejskich-na-ulicach-Gdyni-n86689.html, [dostęp: 28.11.2015].

[44] http://www.pksgdynia.pl/PL/baza_pojazdow.html, [dostęp: 28.11.2015].

[45] R. Tomanek, *op. cit*. s. 102.

[46] K. Szałucki, *op. cit*., s. 84.

adaptacją do wymogów wynikających ze zmiennego otoczenia będą w stanie z powodzeniem funkcjonować w długim okresie.

W publicznym transporcie zbiorowym coraz większą rolę odgrywa poziom wyposażenia środków transportowych. Pasażerowie bowiem stawiają przewoźnikom coraz większe wymagania dotyczące bezpieczeństwa i komfortu podróży. Z kolei szeroka oferta dostawców środków transportowych i producentów przedmiotów wyposażenia dodatkowego daje możliwość stworzenia konfiguracji zindywidualizowanej oraz dostosowanej do potrzeb i wymagań odbiorców.

Przytoczone w opracowaniu elementy zindywidualizowanego wyposażenia należą obecnie do najważniejszych występujących w autobusach miejskich. Należy jednak mieć na uwadze, że tempo rozwoju gospodarczego oraz postępu technicznego jest szybkie i w przyszłości można spodziewać się, iż wyposażenie klasyfikowane aktualnie jako indywidualizacja stanie się standardem. Jednocześnie w jego miejsce pojawią się nowe elementy wyposażenia dodatkowego.

Bibliografia

1. Grzelec K., *Funkcjonowanie transportu miejskiego w warunkach konkurencji regulowanej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
2. Grzywacz W., Burnewicz J., *Ekonomika transportu*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1989.
3. http://www.pkagdynia.pl/dostawa-15-autobusow_125a.
4. http://www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Kolejnych-15-nowych-autobusow-od-wtorku-w-Gdyni-n87089.html.
5. http://www.trojmiasto.pl/wiadomosci/15-nowych-autobusow-miejskich-na-ulicach-Gdyni-n86689.html.
6. http://www.pksgdynia.pl/PL/baza_pojazdow.html.
7. Koźlak A., *Ekonomika transportu, Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
8. Krajewski M., *Efektywność gospodarowania majątkiem przedsiębiorstw transportowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.
9. Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
10. Michalski E., *Marketing, podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
11. Nasiłowski M., *System rynkowy*, Key Text, Warszawa 1998.
12. *Nauka o przedsiębiorstwie: wybrane zagadnienia*, pod. red. I. Lichniak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
13. *Polski rynek usług transportowych, Funkcjonowanie, przemiany, rozwój*, pod red. D. Rucińskiej, PWE, Warszawa 2012.

14. Rosa G., *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2013.
15. *Rynek usług transportowych w Polsce*, pod. red. D. Rucińskiej, PWE, Warszawa 2015.
16. Rześny-Cieplińska J., *Organizatorzy transportu, rynki, operacje, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
17. *Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia*, Przedsiębiorstwo Komunikacji Autobusowej Spółka z o.o. w Gdyni, Gdynia 2014, http://www.pkagdynia.pl/www/uploads/doc/SIWZ_2014.pdf.
18. Szałucki K., *Przedsiębiorstwa transportowe. Warunki i mechanizmy równowagi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
19. Tomanek R., *Funkcjonowanie transportu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
20. *Transport miejski, ekonomika i organizacja*, pod red. O. Wyszomirskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
21. *Transport*, pod. red. W. Rydzkowskiego i K. Wojewódzkiej-Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
22. Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 *o publicznym transporcie zbiorowym*, Dz. U. 2011, nr 5, poz. 13.
23. Wojciechowski T., *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 2003.
24. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998.
25. Wyszomirski O., *Funkcjonowanie rynku komunikacji miejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.

INDIVIDUALISATION OF BUS EQUIPMENT AS AN EXPRESSION OF PUBLIC PASSENGER TRANSPORTATION OPERATOR ADAPTIVE BEHAVIOURS

Abstract: Transport companies function on a dynamic market. The specific area of transport market is public passenger transportation. Operators in this market have to adapt to the other market participants. Aim of this paper is to show particular expression of adaptive behaviours – individualization in configuration of buses used in public passenger transportation. It can be seen that the level of bus equipment increases.