

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W NAUCE I PRAKTYCE

ZARZĄDZANIE – RYNEK – USŁUGI – ŻYWNOSĆ



Pod redakcją

Hanny Górskiej-Warsewicz

Maksymiliana Czeczotko

Wydawnictwo SGGW

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W NAUCE I PRAKTYCE

ZARZĄDZANIE – RYNEK – USŁUGI – ŻYWNOŚĆ

**Pod redakcją
Hanny Górskiej-Warsewicz
Maksymiliana Czeczotko**

**WYDAWNICTWO SGGW
WARSZAWA 2018**

Copyright by Koło Naukowe Przedsiębiorczości Profit 2018
Copyright by Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2018

Recenzenci:

dr Agnieszka Bobola
dr hab. Hanna Górską-Warsewicz
dr hab. Dominika Guzek
dr hab. Małgorzata Kosicka-Gębska
prof. UJK dr hab. Marek Leszczyński
dr Agnieszka Maciąg
prof. zw. dr hab. Krzysztof Marcinek
prof. UE dr hab. Krzysztof Michalik
dr hab. Krystyna Rejman
dr inż. Jacek Skudlarski

Projekt graficzny okładki – Olena Kulykovets
Redakcja – Hanna Górską-Warsewicz, Maksymilian Czczotko
Redakcja techniczna – Hanna Górską-Warsewicz, Maksymilian Czczotko

ISBN 978-83-7583-776-6

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

Druk: ZAPOL Sp.J., al. Piastów 42, 71-062 Szczecin

SPIS TREŚCI

Hanna Górską-Warsewicz: Zamiast wstępu o przedsiębiorczości słów kilka	5
Maksymilian Czczotko, Estera Kwaśniak, Agnieszka Cebula: Przedsiębiorczy jak student? Prawda czy mit? Ocena przedsiębiorczości studentów Wydziału Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji	17
Klaudia Walencik: Wykorzystanie podejścia evidence-based w działalności przedsiębiorstw	28
Artur Słomka: Istota zarządzania strategicznego oraz analiza metody SPACE	39
Ewa Tulska, Adam Ekielski, Tomasz Żelaziński: Metody wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach produkcyjnych według metodologii Lean Management	54
Bartłomiej Lisicki: Poziom dochód Skarbu Państwa z tytułu dywidend	63
Kamila Zelga: <i>Sharing economy</i> - trend dla polskiego rynku pracy ..	75
Wioleta Zysk: Potrzeby konsumenta z alergiami pokarmowymi możliwością przedsiębiorczego rozwoju rynku spożywczego	87
Małgorzata Jackowska: Analiza zawartości cukru i innych substancji słodzących w produktach specjalnego przeznaczenia żywnościowego dla niemowląt dostępnych na polskim rynku	101
Marta Dorozhovets: Przegląd innowacji w polskim hotelarstwie	111
Emilia Ścieranka: Działania marketingowe hoteli butikowych funkcjonujących na rynku warszawskim	122
Ada Kiliszek Przegląd działań promocyjnych hotelu Bristol	138
Weronika Szabelewska: Walory i zagospodarowanie turystyczne jako determinanty rozwoju turystyki na Kubie	152
Joanna Nemeč: Projekt szlaku archeologicznego w Afryce jako przykład przedsiębiorczości w zakresie turystyki archeologicznej	164

Dr hab. Hanna Górska-Warsewicz
Opiekun Koła Naukowego Przedsiębiorczości Profit
Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
e-mail: hanna_gorska_warsewicz@sggw.pl

ZAMIAST WSTĘPU O PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SŁÓW KILKA

*„Dajcie ludziom swobodę działania, a zaskoczą was swoją pomysłowością”
(Peter Ferdinand Drucker)*

Szerokie spektrum definicyjne pojęć „przedsiębiorczość” i „przedsiębiorca” spotykane w teorii i praktyce gospodarczej dawniej i w dobie dzisiejszej implikuje dwa spojrzenia. Pierwsze odnosi się do podejścia podmiotowego stawiającego w centrum zainteresowań osobę przedsiębiorcy o określonych cechach osobowości, odważnego w podejmowaniu niekonwencjonalnych rozwiązań oraz skupiającego się na realizacji wytyczonych celów. Drugie spojrzenie ujmuje przedsiębiorczość w kontekście podejmowanych działań, realizowanych strategii, zróżnicowanych determinant w sytuacji turbulencji otoczenia i niepewności funkcjonowania. Oba te podejścia wzajemnie się uzupełniają tworząc obszar analityczny interesujący teoretyków i praktyków.

Opisując przedsiębiorczość należy wskazać na bogactwo dostępnej literatury i zacytować poglądy osób będących pionierami w myśleniu i działaniu nastawionym na osiągnięcie sukcesu.

Definiując pojęcia przedsiębiorczość i przedsiębiorca należy sięgnąć do publikacji „Essai sur la Nature du Commerce en Général” R. Cantillona¹, powstałej około 1730 roku, a opublikowanej pośmiertnie² i opisującej zjawisko przez dokonanie syntezy i stworzenie teoretycznych ram analitycznych (Cantillon, 1938). Cantillon jako finansista i człowiek majątny oraz znający zasady logiki zidentyfikował czynniki determinujące

¹ Polskie wydanie ukazało się w 1938 roku nakładem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie jako „Ogólne rozważania nad naturalnymi

² Szerzej: Murphy A.E., *Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist*, New York, 1986, Oxford University Press.

powodzenie podejmowanych przedsięwzięć. Używając pojęcia przedsiębiorca wskazał na osoby poszukujące okazji mogących przynieść określone korzyści ekonomiczne w postaci zysku przy jednoczesnym występowaniu ryzyka. Jako okazje traktował umiejętność kupna tanio i sprzedaży po wyższej cenie. Cechami osoby określanej jako przedsiębiorca są więc zdolność do przewidywania i skłonność do podejmowania ryzyka³. Za przedsiębiorców Cantillon uznał wytwórców dóbr (rolników, hurtowników wełny i zboża oraz fabrykantów), detaliści (restauratorów i sklepikarzy), właścicieli (kopalni, teatrów i budynków), kupców, rzemieślników, piekarzy, rzeźników i sukienników. Analizując dzieło Cantillona zwracają uwagę mechanizmy opisane na podstawie własnego doświadczenia wskazujące na przedsiębiorcę osiągającego niepewny dochód, czasami wysoki. Istotne jest tutaj występowanie ryzyka w warunkach niepewności. Te cechy charakteryzujące przedsiębiorcę nabierają w dzisiejszych czasach dodatkowego znaczenia wynikającego m.in. z turbulentności otoczenia (Cantillon, 1938).

Francuski ekonomista J.B. Say⁴ około 1800 roku zidentyfikował przedsiębiorcę jako osobę, która „przenosi zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszar wyższej wydajności i wyższego uzysku”⁵, łącząc czynniki kapitału, pracy i działalności przedsiębiorczej po raz pierwszy. Say opisał cztery rodzaje przedsiębiorców: przedsiębiorcę przemysłu (wytwórcę produktów), przedsiębiorcę przemysłu rolnego (rolnika), przedsiębiorcę przemysłu rękodzielniczego (rzemieślnika) oraz przedsiębiorcę przemysłu handlowego (kupca) (Say 1960). W poglądach Say’a należy zwrócić uwagę na elementy istotne dla dalszego kształtowania się spektrum analitycznego pojęcia przedsiębiorczość. Użycie po raz pierwszy posiadanych przez

³ Szerzej N.J. Foss, P.G. Klein, *Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?*, Contracting and Organizations Research Institute, Working Paper No 2004–09, Columbia, 2004; F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003; M. Łuczak, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2003; T. Gruszecki: *Przedsiębiorca*. CEDOR, Warszawa 1994; Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2013

⁴ Szerzej: Bartkowiak R., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008; Landreth H., D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*. PWE, Warszawa 1998; Gust-Bardon N.I., *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku: analiza wybranych zagadnień*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, *Ekonomia*, 2012, XLIII nr 1

⁵ P.F. Drucker: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992, s. 30.

przedsiębiorcę czynników jest rozumiane z perspektywy danej dziedziny gospodarki i w odniesieniu do konkretnego przedsięwzięcia. Osiąganie większej wydajności determinujące wyższy zysk rozszerzone zostanie w późniejszym okresie na optymalizację kosztów, optymalizację procesów produkcji lub świadczenia usług, także zarządzanie przychodami determinując alokację zasobów przedsiębiorstwa w obszarach zapewniających wyższą rentowność. Joseph A. Schumpeter⁶ znany jest z powszechnie cytowanej teorii innowacji wskazując, że rozwój gospodarczy zostaje zapoczątkowany w momencie zaistnienia nowej kombinacji środków produkcji. Temu poświęcił swoją pracę opublikowaną w 1912 roku „Teoria rozwoju gospodarczego”. Innowacje – początkowo nazywane nowymi kombinacjami, potem przedsięwzięciami – w rozważaniach Schumpetera obejmują: wprowadzenie na rynek nowego produktu lub usługi, zastosowanie nowej metody produkcji czy sprzedaży, znalezienie i rozwój nowego rynku zbytu, wykorzystanie nowych surowców lub części składowych oraz nową formę organizacyjną. Realizowanie innowacji jest możliwe przez przedsiębiorcę i pełnienie funkcji przedsiębiorcy. Pisał: „Funkcja przedsiębiorcy polega na reformowaniu lub rewolucjonizowaniu wzorca produkcji poprzez wykorzystanie nowych pomysłów czy – ogólnie mówiąc nierozpoznanej dotąd technicznej możliwości produkcji nowego towaru lub wytwarzania znanego towaru za pomocą nowych metod, poprzez udostępnienie nowych źródeł podaży surowców lub nowych rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji, poprzez zmiany organizacyjne w przemyśle itd.” (Schumpeter, 1995). Według Schumpetera (1960), przedsiębiorca to osoba odważna, potrafiąca podjąć ryzyko niestandardowego zachowania rynkowego związanego z wprowadzaniem nowej kombinacji środków produkcji w praktykę. Towarzyszy temu odporność na sytuacje stresowe odnoszące się do krytyki realizowanych zamierzeń

⁶ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa 2009; Wechta P., *Przedsiębiorca w teorii Josepha A. Schumpetera*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1997 (LIX), z. 4, s. 123-134; Glapiński A., *Schumpeterowska teoria przedsiębiorcy, czyli skąd się bierze pies*, Konsumpcja i rozwój 2012, 1 (2), s. 3-12; Kaliszczak L., *Schumpeterowska teoria przedsiębiorczości i jej współczesne implikacje*, Nauki o zarządzaniu 2011, 8, s. 346-355; Marciniak S., *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2013

Peter F. Drucker, uznany za jednego z największych specjalistów w zakresie zarządzania w XX wieku eksponował potrzebę innowacyjności, przedsiębiorczości i nowych strategii działania w szybko zmieniającym się świecie. Nakreślił funkcje menedżera odnosząc je do procesów zachodzących w organizacji, cech osobowościowych i nastawienia pracowników. Przedsiębiorczość traktował jako sposób zachowania się przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, wskazujący na gotowość i zdolność podejmowania oraz twórczego i nowatorskiego rozwiązywania nowych problemów, także umiejętność wykorzystania szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Istotne jest również elastyczne dostosowanie się do nieustannie zmieniających się warunków (Drucker 1992).

Drucker (1996, 2003, 2004) określił cechy menedżera w różnych warunkach tworząc jednocześnie koncepcję zarządzania przez cele i identyfikując znaczenie wiedzy w procesie zarządzania. Ciekawym wątkiem rozważań Druckera jest postrzeganie przedsiębiorczości nie tylko w kontekście osób lub podmiotów ze sfery gospodarczej, ale również w odniesieniu do podmiotów działających w sferze społecznej i publicznej. Jego zainteresowania tym obszarem działalności znalazły odzwierciedlenie w zaleceniach dla menedżerów włączenia się w działalność organizacji non-profit (Drucker, 1992).

Przechodząc do określenia pojęcia „przedsiębiorczość” z punktu widzenia obecnych uwarunkowań gospodarczych należy wskazać na wielodyscyplinarność tego obszaru łączącą: (1) ekonomię w zakresie alokacji zasobów, (2) zarządzanie w odniesieniu do stosowania strategii, (3) matematykę w kontekście pomiaru zmiennych, (4) technikę analizy danych, (5) biologię w zakresie udostępnianie modelu populacji, (6) psychologii przez wyjaśnienie zachowań jednostki oraz (7) socjologii w zakresie interpretacji relacji między ludźmi (Kurczewska, 2013).

Ekonomiczne zdefiniowanie pojęcia „przedsiębiorczość” wskazuje na szereg funkcji odnoszących się do intensywnego wykorzystania zasobów, zwłaszcza wiedzy i kapitału intelektualnego, szybkości i elastyczności reakcji na sygnały rynku, kreowania i testowania innowacji, ochrony przed niekorzystnymi zjawiskami rynkowymi oraz zacierania granic między organizacjami a otoczeniem (Koźmiński 2004). Takie ujęcie jest bliskie pojmowaniu przedsiębiorczości w kontekście stosowanych strategii, koncentrujących się na właściwym doborze narzędzi i środków w celu osiągnięcia najkorzystniejszego rezultatu. Dobór strategii do nowych

przedsięwzięć nierzadko oscyluje wokół nowych, przedsiębiorczych działań, dostosowanych do obiektu będącego podstawą strategii oraz otaczającego otoczenia. Tym sposobem innowacyjne przedsięwzięcie determinuje wybór określonej strategii, mającej cechy oryginalności i nowości.

Analizowanie przedsiębiorczości w zakresie pomiaru zmiennych i analizy danych jest zjawiskiem włączającym zaawansowane metody matematyczne i statystyczne w proces optymalizacji i przewidywania. Pozwala to dogłębnie wykorzystać posiadane informacje np. o zachowaniach zakupowych konsumentów i ich stylach życia w celu dostosowania narzędzi i metod do projektowania i wdrażania strategii.

Ujęcie psychologiczne przedsiębiorczości odnosi się do osobowości człowieka, jego cech, umiejętności, motywacji i podejmowanych działań. W tym obszarze definiowane są cechy charakteryzujące osoby noszące miano przedsiębiorcy. Przykładowo są to: aktywność, kreatywność, odwaga w podejmowaniu decyzji, wdrażanie pomysłów i umiejętność mobilizowania innych do działania (Moczydłowska, 2007). Wymienia się również: dojrzałość w kierowaniu sobą rozumianą jako zdolność do wypracowania samodyscypliny przy jednoczesnym poczuciu komfortu psychicznego, wiarę we własne siły, przejawiającą się w umiejętności przekonania innych osób do realizacji własnych pomysłów oraz uwzględnianie ryzyka w podejmowanych działaniach. Zwracana jest uwaga również na predyspozycje psychiczne i gotowość organizmu ludzkiego do wykonywania ciężkiej i długotrwałej pracy (Nickels 2000).

Ciekawym obszarem zainteresowań przedsiębiorczości jest perspektywa socjologiczna wskazująca na istnienie i funkcjonowanie grupy przedsiębiorców wyodrębnionej ze społeczeństwa. Choć częściej spotykane są omówienia poszczególnych jednostek, to badanie postaw przedsiębiorczych osób prowadzących działalność gospodarczą lub zajmujących stanowiska kierownicze jest obszarem pozwalającym na zidentyfikowanie występujących mechanizmów. Jednocześnie funkcjonowanie dużych przedsiębiorstw, w tym korporacji stwarza środowisko do badań socjologicznych w zakresie procesów i struktur łączących lub dzielących ludzi oraz kształtowania relacji międzyludzkich. Także badania w zakresie postaw przedsiębiorczych określonych grup społecznych np. młodych osób stanowią obszar zainteresowań przedsiębiorczości w ujęciu socjologicznym.

Przedsiębiorczość można rozpatrywać w trzech wzajemnie powiązanych i uzupełniających się aspektach takich jak postawa, zachowanie i proces. Przedsiębiorczość traktowana jako postawa wskazuje na cechy charakteryzujące przedsiębiorcę, jego osobowość, predyspozycje, wiedzę ogólną i specjalistyczną dotyczącą funkcjonowania rynków. Zaliczyć tutaj należy także gotowość do podejmowania określonych działań i sposoby reakcji (Piecuch, 2013). Istotne jest również rozszerzanie istniejących obszarów działalności w sposób twórczy i aktywne dążenie do ich doskonalenia. Determinuje to osiągnięcie określonych korzyści materialnych, w postaci zwiększenia dochodów czy poprawy warunków pracy i życia (Wiatrak, 2003). Analizując przedsiębiorczość jako postawę należy wskazać na innowacyjne i twórcze podejście do rozwiązywania różnych problemów, także wykorzystanie wiedzy i umiejętności dla osiągania sukcesu (Kurczewska, 2013).

Rozumienie przedsiębiorczości w kontekście zachowania dotyczy określonego rodzaju aktywności, zdolności wykorzystywania pomysłów oraz pojawiających się okazji niedostrzeganych lub pomijanych przez innych ludzi. Są uzależnione od potrzeb i cech osobowościowych przedsiębiorców, determinując je. Przedsiębiorczość w ujęciu procesowym wskazuje na cykliczne podejmowanie działań przedsiębiorczych, jako proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej przy podejmowaniu towarzyszącego temu procesowi ryzyka (Piecuch, 2013). Proces ten obejmuje kilka etapów, włączając zidentyfikowanie szans i zagrożeń, określenie możliwości funkcjonowania na rynku oraz opracowanie planu działalności oraz zgromadzenie koniecznych zasobów. Końcowym etapem procesowego ujęcia przedsiębiorczości jest ustanowienie przedsiębiorstwa i zarządzanie istniejącym podmiotem gospodarczym (Targalski i Francik, 2009).

Przedsiębiorczość analizowana jest w różnych płaszczyznach (Gaweł, 2007; Griffin, 2002; Stabryła, 2006) włączając czynniki determinujące jej rozwój (Gaweł, 2007; Kapusta, 2006; Jaremczuk 2003; Studenski i Studenska, 2012; Zieliński 2014) ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań psychologicznych (Ratajczak, 2012), kulturowych (Glinka, 2008) i ekonomicznych (Gaweł, 2007). Używane pojęcie „współczesna przedsiębiorczość” (Zieliński, 2014) zyskuje nowe oblicza (Postuła i wsp., 2015) i nowe role (Antoszkiewicz, 2002) występując w różnych formach i przejawach i cechując się różnymi trendami i koncepcjami (Kraśnicka, 2002; Bratnicki, 2002), Jako przejawy wymienić należy przedsiębiorczość

intelektualną (Kwiatkowski, 2000), międzynarodową (Daszkiewicz, 2014; Wach, 2014), wewnętrzną (Balcerzak i Gołębiowski, 2007) oraz ekonomiczną i pozaekonomiczną (Kraśnicka, 2002). Często przedsiębiorczość traktowana jest jako działanie związane z zakładaniem i prowadzeniem niewielkiego przedsiębiorstwa (Piasecki, 1997; Bławat, 2003; Piasecki, 2002). Funkcjonowanie małych przedsiębiorstw pozwala uwydatnić działania o charakterze przedsiębiorczym, także postawy i zachowania oraz cechy osobowościowe (Wiatrak, 2003).

Niniejsza monografia zawiera opracowania młodych osób, studentów i doktorantów, przedstawiające w sposób praktyczny zagadnienie przedsiębiorczości. Należy w tym kontekście odnieść się do systemu nauczania łączącego aspekty teoretyczne i praktyczne. Obszar przedsiębiorczości młodych ludzi wypełnia tę lukę, a analizując zjawisko przedsiębiorczości należy wspomnieć o tzw. potrójnej spirali” (ang. *triple helix*) odnoszącej się do nawiązywania przez uczelnie określonego typu relacji z przedsiębiorstwami produkcyjnymi i instytucjami państwowymi. Powstające inicjatywy lub podmioty przynoszą wymierne korzyści w postaci np. klastrów, czyli zgrupowanych przestrzennie grupy podmiotów tego samego lub pokrewnych sektorów (Viale i Etkowitz, 2005 cyt. za Postuła i wsp., 2015).

Dokonując wprowadzenia w problematykę niniejszej publikacji należy zwrócić uwagę na wielowątkowość podjętej tematyki badawczej. Różnorodność wątków analitycznych, metod badawczych i sposobów wnioskowania wskazuje – z jednej strony – na wszechstronność tego zagadnienia, z drugiej zaś – wpisuje się w szerokie zainteresowania młodych osób.

Monografię rozpoczyna rozdział traktujący o postawach i zachowaniach studentów Wydziału Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji SGGW w zakresie przedsiębiorczości. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wskazano motywy podejmowania pracy zawodowej, zidentyfikowano również cechy charakteryzujące osoby przedsiębiorcze.

Kolejne trzy artykuły dotyczą metod i narzędzi współczesnego zarządzania w działalności przedsiębiorstw. Przedstawione podejście Evidence-Based Practice wskazuje na jego pierwotne zastosowanie i późniejsze wykorzystanie w innych obszarach działalności gospodarczej. Na uwagę zasługuje Evidence – Based Entrepreneurship, czyli praktyka

oparta na dowodach z punktu widzenia wykorzystania efektywnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym oraz kształtowania przewagi konkurencyjnej. Metoda SPACE opisana w kolejnym artykule uwzględnia cztery kryteria: siłę finansową i zdolność konkurencyjną konkretnego przedsiębiorstwa oraz siłę i stabilność sektora. Takie ujęcie czynników wewnętrznych i zewnętrznych pomaga w podejmowaniu decyzji i wskazuje na zdolności rozwojowe przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi z punktu widzenia przedsiębiorstwa ma podwójne znaczenie. Z jednej strony uwzględnić należy cechy osób przedsiębiorczych, z drugiej zaś - pracownicy stanowią kapitał ludzki każdej organizacji. W tym świetle należy przeanalizować kolejny artykuł traktujący o metodach wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach produkcyjnych według metodologii Lean Management.

Spojrzenie odnoszące się do dochodów Skarbu Państwa oraz rynku pracy odnaleźć można w artykułach: „Poziom dochodów Skarbu Państwa z tytułu dywidend” oraz „*Sharing economy* - trend dla polskiego rynku pracy”. Pierwszy z nich analizuje wartości wpływów z tytułu dywidend do Skarbu Państwa wpłacanych przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wybrano spółki, w akcjonariacie których udział Skarbu Państwa przekracza 5%. Drugi artykuł przedstawia od strony teoretycznej problematykę ekonomii współdzielenia jako jednego z najważniejszych światowych trendów, stanowiących wsparcie dla rynku pracy. Jako praktyczne odzwierciedlenie założeń teoretycznych – w formie case study – przedstawiono funkcjonowanie przedsiębiorstwa Uber.

Kolejne dwa artykuły odnoszą się do produktów wprowadzanych na rynek jako odpowiedź za zapotrzebowanie konsumentów, włączając żywność specjalnego żywieniowego przeznaczenia dla niemowląt oraz z alergiami pokarmowymi. W obydwu przypadkach mówić można o przedsiębiorczym rozwoju rynku spożywczego.

Działania przedsiębiorcze obejmują decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i wzrostu efektywności działania. Jeden z kolejnych artykułów odnosi się do innowacji w polskim hotelarstwie, opisując innowacje produktowe, marketingowe, technologiczne (procesowe) oraz organizacyjne. Ich wprowadzanie determinowane jest stale wzrastającą rywalizacją konkurencyjną, zwiększającą się świadomości organizatorów turystyki oraz wzrostem

wymagań klientów obiektów hotelarskich. Jednocześnie istotne jest różnicowanie oferty usługowej w poszukiwaniu nowych rozwiązań, co znajduje odzwierciedlenie w rozwoju nowych formatów polskiego hotelarstwa. Jako przykład należy podać hotele butikowe, będące tematem artykułu „Działania marketingowe hoteli butikowych funkcjonujących na rynku warszawskim”. Część monografii odnoszącą się do rynku usług hotelarskich zamyka artykuł „Przegląd działań promocyjnych hotelu Bristol”. Działania o charakterze przedsiębiorczym dotyczą – w tym obszarze – nowych form promocji, włączając media społecznościowe, specjalne wydarzenia i oryginalne działania kształtujące wizerunek marki hoteli.

Dwa ostatnie artykuły monografii odnoszą się do turystyki międzynarodowej i działań związanych z popularyzowaniem określonych destynacji turystycznych. Zaproponowano szlak archeologiczny w Afryce jako przykład przedsiębiorczości w zakresie turystyki archeologicznej. Przeanalizowano również walory i zagospodarowanie turystyczne Kuby jako determinanty rozwoju turystyki.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D., *Przedsiębiorczość w nowej roli*, (w:) Piasecki B. (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Balcerzak A.P., M. Gołębiowski, *Rola przedsiębiorczości wewnętrznej w kreowaniu sukcesu firmy w realiach gospodarki opartej na wiedzy*, (w:) Gołębiowski M. (red.), *Współczesne trendy w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Pictor, Łódź 2007.
- Bartkowiak R., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008.
- Białasiewicz M., *Przedsiębiorczość – pożądana kompetencja*, Studia i prace wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 1, s. 7-16.
- Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 18;
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2002
- Brzozowska A., Glinka B., Pasieczny J. (red.), *Młodzi przedsiębiorcy inspiracje, koncepcje i uwarunkowania*, WN WZ UW, Warszawa 2012.
- Cantillon R., *Ogólne rozważania nad naturalnymi*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1938
- Daszkiewicz N., *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji*. (w:) A. Budnikowski i A. Kuźniar A. (red.), *Nowe procesy w gospodarce światowej. Wnioski dla Polski*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.

- Drozdowski G., *Przedsiębiorczość w świetle współczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim*, Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie 2006, nr 2, s. 223-229.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F., *Menedżer Skuteczny* Wydawnictwo MT Biznes, 2009.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, 2003.
- Drucker P.F., *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes, 2004
- Duczowska-Piasecka M., *Przedsiębiorczość na wsi*, (w:) Encyklopedia agrobiznesu, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
- Foss N.J., P.G. Klein, *Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?*, Contracting and Organizations Research Institute, Working Paper No 2004–09, Columbia, 2004, s. 10;
- Gawel A., *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2007.
- Glapiński A., *Schumpeterowska teoria przedsiębiorcy, czyli skąd się bierze pies*, Konsumpcja i rozwój 2012, 1 (2), s. 3-12.
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008.
- Glinka B., S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.
- Gołębiowski M. (red.), *Współczesne trendy w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Pictor, Łódź 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2002.
- Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedor, Warszawa, 1994.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Gust-Bardon N.I., *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku: analiza wybranych zagadnień*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, *Ekonomia*, 2012, XLIII, nr 1
- Jaremczuk K. (red.) (2003), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*. Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003
- Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stefana Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.
- Kaliszczak L., *Schumpeterowska teoria przedsiębiorczości i jej współczesne Implikacje*, *Nauki o zarządzaniu* 2011, 8, s. 346-355
- Kapusta F., *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2006.
- Karpacz J., *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, *Przegląd Organizacji*, 2011, nr 1.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002.
- Kurczewska A., *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- Landreth H., D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*. PWE, Warszawa 1998.

- Luczak M., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2003.
- Macieja J., *Przedsiębiorczość w systemie ekonomicznym*, Studia Ekonomiczne Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN 1990, nr 24.
- Marciniak S., *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Moczydłowska J., I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007.
- Murphy A.E., Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist, New York, 1986, Oxford University Press.
- Nickels W.G., *Zrozumieć biznes*, Dom Wydawniczy „Rytm”, Warszawa 2000.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa 2009.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Warszawa, Łódź 2001.
- Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Postuła A., B. Glinka, J. Pasieczny (red.), *Oblicza Przedsiębiorczości*, WN WZ UW, Warszawa 2014.
- Postuła A., J. Majczyk, M. Darecki *Przedsiębiorczość – jednostka, organizacja, kontekst*, WN WZ UW, Warszawa 2015.
- Rollnik-Sadowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa 2010.
- Say J. B., *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1960.
- Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 1995.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Stabryła A. (red.), *Prace z zakresu przedsiębiorczości i innowacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Studenski R., Studenska A., *Predyktory przedsiębiorczości*. (w:) Z. Ratajczak (red.), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, Difin, Warszawa 2012.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999
- Targalski J., Francik A. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Wach K., *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*. (w:) S. Wydimus, M. Maciejewski (red.), *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*. CeDeWu, Warszawa 2014.
- Wechta P., *Przedsiębiorca w teorii Josepha A. Schumpetera*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1997 (LIX), z. 4, s. 123-134.
- Wiatrak A. P., *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, (w:) Jaremczuk K. *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, 2003.
- Zaleśkiewicz T., *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka* (w:) Tyszka T. (red.), *Psychologia Ekonomiczna*, GWP, Gdańsk 2004.
- Zieliński K., *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*. Difin, Warszawa 2014.

Żur A., *Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*,
(w:) Stabryła A. (red.), *Prace z zakresu przedsiębiorczości i innowacji*, Wyd.
AE w Krakowie, Kraków 2006.

mgr inż. Maksymilian Czeczotko, lic. Estera Kwaśniak, lic. Agnieszka Cebula
Koło Naukowe Przedsiębiorczości Profit
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
e-mail: koloprofitsggw@gmail.com

**PRZEDSIĘBIORCZY JAK STUDENT? PRAWDA CZY MIT?
OCENA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI STUDENTÓW
WYDZIAŁU NAUK O ŻYWIENIU CZŁOWIEKA I KONSUMPCJI
*ENTREPRENEUR AS A STUDENT? TRUTH OR MYTH?
EVALUATION OF ENTREPRENEURSHIP OF STUDENTS
OF THE FACULTY OF HUMAN NUTRITION AND CONSUMER
SCIENCES***

Streszczenie

Celem badania była analiza szeroko pojętej przedsiębiorczości studentów Wydziału Nauk Żywienia Człowieka i Konsumpcji w okresie trwania studiów. Badanie przeprowadzono metodą CAWI na wszystkich kierunkach studiów, stopniach oraz latach na grupie 366 osób. Przeanalizowano motywy podejmowania aktywności zawodowej, charakter wykonywanych prac oraz ich wymiar czasowy. Studenci wydziału, reprezentujący trzy kierunki studiów: żywienie człowieka i ocena żywności, dietetykę oraz gastronomię i hotelarstwo wskazali cechy charakteryzujące osobę przedsiębiorczą. Wyniki badania pozwalają wykazać, którzy studenci, reprezentujący dany kierunek studiów, rok, czy tryb, charakteryzują się najwyższą aktywnością zawodową. Analiza wyników pozwoliła również poznać zainteresowania zawodowe studentów.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, praca zawodowa, przedsiębiorca

Summary

The aim of this study was the analysis of students' entrepreneurship of the Faculty of Human Nutrition and Consumer Sciences during education. The empirical research was conducted using Computer-Assisted Web Interview at all studies direction, stages and years of studies on a group of 366 students. The motives of undertaking entrepreneur activity, the nature of the work performed and their time dimension were analyzed. Students from Human Nutrition and Food Evaluation, Dietetics as well as Gastronomy and Hotel Management indicated the characteristics of an entrepreneurial person. The results of the research allow to show which students, representing a given direction of study, year or mode, are characterized by the highest entrepreneur activity. The analysis of the results also allowed to get to know the entrepreneur interests of students.

Keyword: entrepreneurship, entrepreneur activity, entrepreneur

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość młodych osób jest częstym obszarem badawczym ze względu na zróżnicowane uwarunkowania podejmowania działalności gospodarczej. Wynikają one z czynników zewnętrznych i wewnętrznych determinując twórcze podejście do otaczającej działalności oraz zdolność do samodzielnego rozwiązywania pojawiających się problemów.

W niniejszym opracowaniu poruszano problematykę przedsiębiorczości indywidualnej, odnoszącej się do pojedynczej osoby, tj. studenta Wydziału Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji. Przedsiębiorczy jak student? Prawda czy mit? W tym celu przeprowadzono badanie empiryczne dla analizy postaw i zachowań przedsiębiorczych studentów studiów stacjonarnych Wydziału Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Szczególną uwagę zwrócono na ocenę aktywności zawodowej badanych, ich dochodów oraz identyfikację postaw przedsiębiorczych studentów.

Prezentacja Wydziału Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji

Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji powstał w 1977 roku jako pierwsza w Polsce i w Europie Środkowo-Wschodniej instytucja w zakresie nauki o żywieniu człowieka i nauk konsumenckich. Podstawę Wydziału stanowił Instytut Żywienia Człowieka. Założycielem i pierwszym dziekanem Wydziału był prof. dr hab. Stanisław Berger.

Początkowo w ramach wydziału działały: Instytut Żywienia Człowieka, Samodzielny Zakład Wiejskiego Gospodarstwa Domowego (później Katedra Wiejskiego Gospodarstwa Domowego). W 1995 roku w wyniku reorganizacji wydziału wyodrębniono Katedry: Żywienia Człowieka, Dietetyki, Ekonomiki Konsumpcji i Gospodarstwa Domowego, Techniki i Technologii Gastronomicznej oraz Surowców Żywnościowych i Towaroznawstwa. Katedry te zostały przemianowane uchwałami Senatu SGGW na Katedrę: Żywienia Człowieka, Dietetyki, Żywności Funkcjonalnej, Ekologicznej i Towaroznawstwa, Technologii Gastronomicznej i Higieny Żywności oraz Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji.

Aktualnie w strukturze Wydziału funkcjonuje sześć katedr:

1. Katedra Żywienia Człowieka (Zakład Podstaw Żywienia, Zakład Oceny Żywienia, Laboratorium Badań Żywnościowych)

2. Katedra Dietetyki (Zakład Fizjologii Żywienia, Zakład Dietetyki, Pracownia Badania Metabolizmu Człowieka, Pracownia Preparatyki)
3. Katedra Technologii Gastronomicznej i Higieny Żywności (Zakład Technologii Gastronomicznej, Zakład Higieny i Zarządzania Jakością Żywności, Zakład Analiz Instrumentalnych, Pracownia Nutrigenomiki)
4. Katedra Żywności Funkcjonalnej, Ekologicznej i Towaroznawstwa (Zakład Żywności Funkcjonalnej i Towaroznawstwa, Zakład Żywności Ekologicznej)
5. Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji (Zakład Badań Konsumpcji, Zakład Wyżywienia Ludności, Zakład Zarządzania w Gastronomii i Hotelarstwie)
6. Katedra Techniki i Projektowania Żywności (Zakład Badań i Projektowania Żywności, Zakład Techniki w Żywieniu, Laboratorium Innowacyjnych Badań Żywności)

Proces dydaktyczny realizowany jest na trzech kierunkach:

- a) Żywnienie Człowieka i Ocena Żywności – kierunek techniczno-przyrodniczy, koncentruje uwagę na procesach przetwarzania, utrwalania i przechowywania żywności, a także związanym z nimi marketingiem;
- b) Dietetyka – kierunek teoretyczny skupiający się na przygotowaniu absolwentów do prewencji oraz leczenia żywieniowego chorób dietozależnych;
- c) Gastronomia i Hotelarstwo – kierunek o praktycznym profilu, kształcący w zakresie technologii gastronomicznej, projektowania gastronomicznego, planowania żywienia oraz obsługi klienta i zarządzania w gastronomii i hotelarstwie.

Zajęcia, w zależności od kierunku studiów, prowadzone są na pierwszym i drugim stopniu, w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym. Na wydziale prowadzone są również czteroletnie studia doktoranckie w dyscyplinie naukowej technologia żywności i żywienia oraz studia podyplomowe. Liczba studentów w roku akademickim 2016/2017 przekroczyła 1500 osób, a liczbę absolwentów wszystkich form i stopni kształcenia szacuje się na około 4 tysiące.

Aktualnie na wydziale prowadzone są badania w zakresie

- żywieniowych uwarunkowań zdrowia i jakości życia w wybranych subpopulacjach,

- optymalizacji postępowania dietetycznego w profilaktyce i terapii różnych schorzeń,
- rozwiązań techniczno-technologicznych sprzyjających innowacyjności i konkurencyjności producentów żywności,
- kształtowania jakości sensorycznej, wartości odżywczej oraz bezpieczeństwa zdrowotnego żywności,
- rozwoju rynku żywności w Polsce w kontekście zmian zachowań konsumentów i spożycia żywności,
- ochrony i edukacji konsumentów na rynku żywności.

Material i metodyka

Badania pierwotne przeprowadzono w listopadzie 2017 roku na próbie 366 studentów z wykorzystaniem techniki wywiadu bezpośredniego prowadzonej za pośrednictwem Internetu (CAWI). Próbę badawczą stanowili studenci studiów stacjonarnych reprezentujących trzy kierunki studiów realizowanych na Wydziale Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji, Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie: Żywnienie Człowieka i Ocena Żywności (N=143), Dietetyka (N=124) oraz Gastronomia i Hotelarstwo (N=99). W strukturze badanej populacji przeważały kobiety (85%), a biorąc pod uwagę wiek: osoby w wieku 21-22 lata (po 23%) oraz 19 i 20 lat (po 15%). Większość badanych reprezentowała I stopień studiów, było to blisko 79% respondentów, zaś studia magisterskie 21%.

Wyniki

Niemal połowa z badanej populacji studentów (49%) nie pracowała zawodowo. W wymiarze około 20 godzin tygodniowo zatrudnionych było 19% badanych, co stanowiło największą grupę pracujących. Nieco mniej, bo 18% studentów pracowało na ¼ etatu (około 10 godzin tygodniowo). Mniej niż 10% studentów (7%) wskazało na ¾ etatu, czyli około 30 godzin w tygodniu, a 6% - na wymiar całego etatu tj. 40 godzin tygodniowo. Jedynie 1% ankietowych pracowało w wymiarze powyżej 1 etatu.

Na kierunku żywienie człowieka i ocena żywności, podobnie jak na kierunku dietetyka, nie pracowało 56% respondentów. Dla największej grupy pracujących studentów był to wymiar około 10 godzin tygodniowo, czyli ¼ etatu. W obu przypadkach (kierunek żywienie człowieka i ocena żywności oraz dietetyka) stanowiło to około 20% danego kierunku. Praca na połowę etatu, tj. około 20 godzin cechowała 17% badanych, zaś powyżej tej granicy

podejmowało działalność zarobkową jedynie 7% studentów studiów stacjonarnych.

Na kierunku gastronomia i hotelarstwo odsetek osób niepracujących był znacznie niższy w porównaniu do pozostałych kierunków studiów, stanowił jedynie 31%. Największa grupa ankietowanych tj. 23% pracowała na ½ etatu, czyli około 20 godzin tygodniowo. Niecałe 20% (17%) pracowało w wymiarze pełnego etatu (40 godzin tygodniowo), a 12% badanych studentów tego kierunku podjęło pracę na ¾ etatu (tabela 1). Różnice w aktywnościach zawodowych studentów gastronomii i hotelarstwa wynikają przede wszystkim z praktycznego charakteru kierunku oraz faktu, iż duża grupa studentów ukończyła kursy zawodowe w czasie edukacji w szkołach gastronomicznych.

Tabela 1. Wymiary godzinowe podejmowanych prac: ogółem oraz na poszczególnych kierunkach

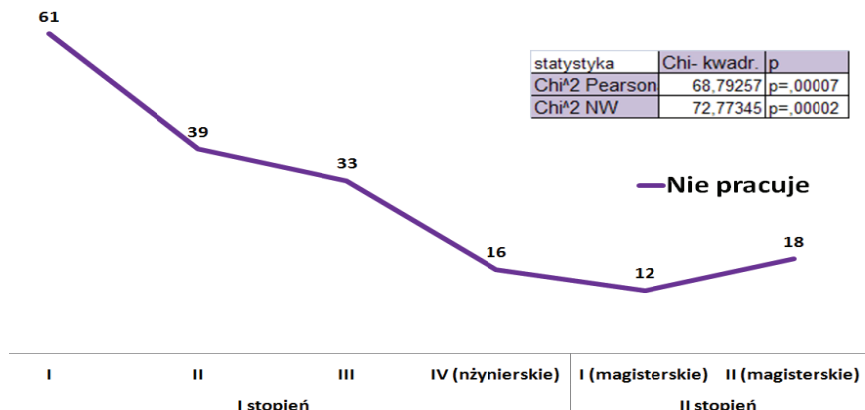
Wymiar pracy i wymiar godzinowy	Żywnie człowieka i ocena żywności (n=134)	Dietetyka (n=124)	Gastronomia i hotelarstwo (n=99)	Ogółem (n=366)
Nie pracuje	56%	56%	31%	49%
¼ etatu- około 10 h/tydzień	20%	20%	15%	18%
½ etatu- około 20 h/tydzień	17%	17%	23%	19%
¾ etatu- około 30 h/tydzień	5%	5%	12%	7%
Pełen etat- około 40 h/tydzień	2%	1%	17%	6%
Powyżej całego etatu	0%	1%	2%	1%

N = 366

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych, IV kwartał 2017

Aktywność zawodowa studentów wzrastała z podejmowanym rokiem studiów. Liczba osób niepracujących zmniejszała się z kolejnym rokiem studiów, co oznacza wzrost aktywności zawodowej studentów. Najwięcej osób nie pracowało na pierwszym roku studiów I stopnia, najmniej - na pierwszym roku studiów II stopnia (rycina 1).

Rycina 1. Aktywność zawodowa studentów

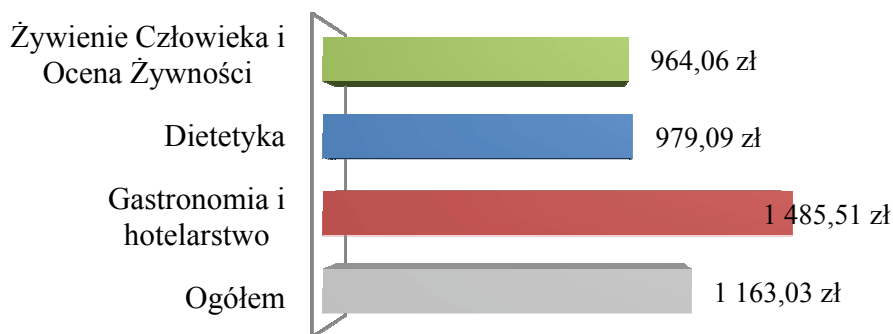


N = 366

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych, IV kwartał 2017

Średnie wynagrodzenie pracujących studentów Wydziału Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji wyniosło 1163,03 zł. Najwięcej zarabiali studenci kierunku gastronomia i hotelarstwo (1485,51 zł na miesiąc). Pracujący studenci kierunków dietetyka oraz żywienie człowieka i ocena żywności zarabiali odpowiednio 979,09 zł i 964,06 zł, co stanowiło jedynie około 66% wynagrodzenia studentów kierunku gastronomia i hotelarstwo (rycina 2). Potwierdza to praktyczny profil tego kierunku.

Rycina 2. Średnie wynagrodzenie studentów w zależności od kierunku



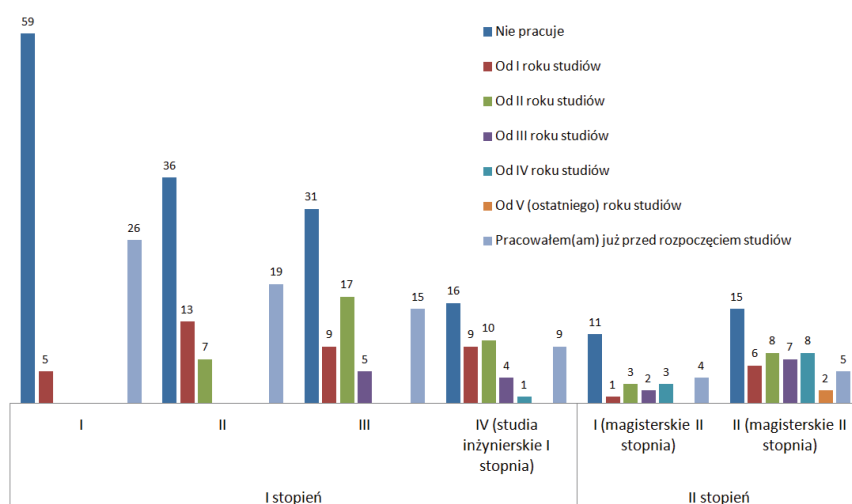
N = 366

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych, IV kwartał 2017

Na każdym roku większość stanowili niepracujący studenci. Na I roku nie pracowała największa grupa badanej populacji studentów (56%),

z każdym rokiem ta liczba stopniowo zmniejszała się (II rok – 36%, III rok – 31%, IV rok – 16%, I rok studiów magisterskich – 11%). Na II roku studiów magisterskich, liczba niepracujących studentów zwiększyła się do 15%, co należy tłumaczyć prowadzeniem badań w ramach pracy magisterskiej oraz przygotowywaniem się do obrony. Z pracującej części badanej grupy studentów większość rozpoczęła aktywność zawodową przed rozpoczęciem studiów (26 osób z I roku, 19 – z II roku, 15 – z III roku, 9 – z IV roku, 4 – z I roku magisterskich, 5 – z II roku magisterskich). W badanej populacji, będąc na pierwszym roku zaczęło pracować 5 osób – z I roku, 13 – z II roku, 9 – z III roku, 1 osoba – z I roku studiów magisterskich oraz 6 – z II roku studiów II stopnia. Od drugiego roku studiów pracowało 7 studentów z II roku, 17 – z III roku, 10 – z IV roku, natomiast ze studiów magisterskich jedynie 3 osoby – z I roku i 8 – z II roku. Trzeci rok był momentem podjęcia pracy dla 5 osób z III roku, 4 – z IV, ze studiów magisterskich – dla 2 z I roku i 7 z II roku. Od IV roku studiów pracowała jedna osoba z IV roku studiów inżynierskich, 3 – z I roku studiów magisterskich, a 8 – z II. Najmniejszą część badanej populacji stanowili studenci podejmujący pracę od V, ostatniego roku studiów. Były to jedynie 2 osoby II roku studiów magisterskich (rycina 3).

Rycina 3. Moment podjęcia pracy w badanej populacji z podziałem na rok studiów

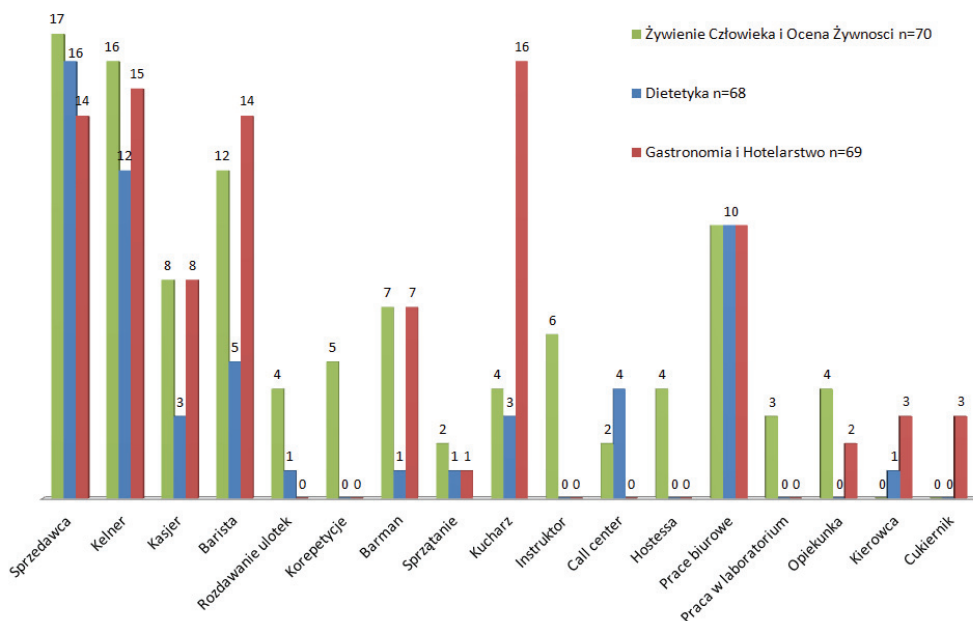


N = 366

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych, IV kwartał 2017

Studenci najczęściej podejmowali prace dorywcze pracując jako sprzedawca i kelner. Wśród studentów kierunku żywienie człowieka i ocena żywności najwięcej osób pracowało na stanowisku sprzedawca (17) i kelner (16), popularne było również zatrudnienie na stanowisku baristy (12 osób), pracownika biurowego (10 osób) i barmana (7 osób). Ankietowani z kierunku dietetyka najczęściej pracowali jako sprzedawca (16 osób), kelner (12 osób) oraz pracownicy biurowi (10 osób). Na kierunku gastronomia i hotelarstwo, podobnie jak na innych kierunkach, często wybierano pracę sprzedawcy (14 osób) i kelnera (15 osób). Bardzo popularnym, w porównaniu do innych kierunków, stanowiskiem wśród studentów gastronomii i hotelarstwa był kucharz (16 osób) i barista (14 osób) (rycina 4).

Rycina 4. Charakter wykonywanych prac zarobkowych (liczba osób)



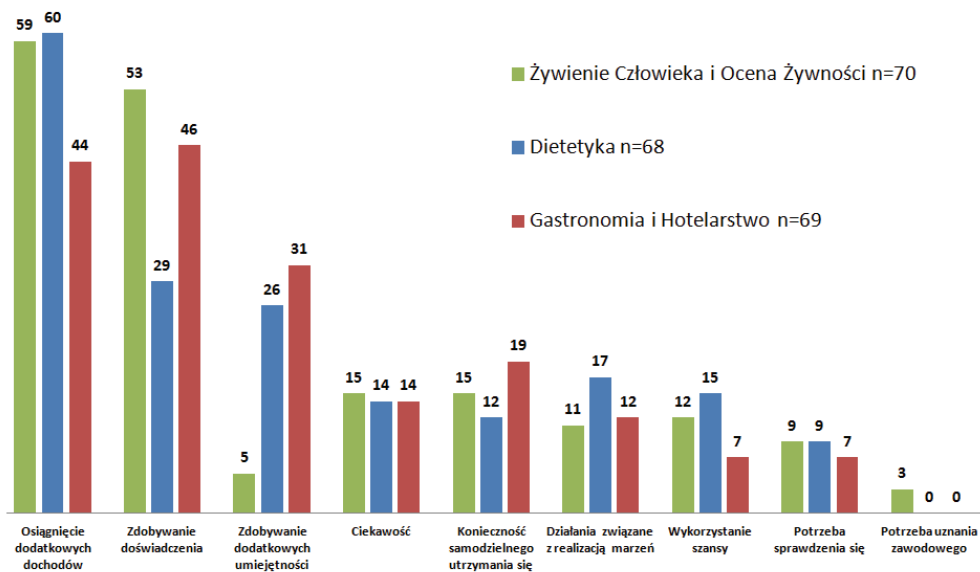
N = 366

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych, IV kwartał 2017

Na wszystkich trzech kierunkach najczęstszym motywem podjęcia pracy zawodowej przez studentów były chęć osiągnięcia dodatkowych dochodów i zdobycie doświadczenia. Oprócz wymienionych motywów, dla studentów kierunku żywienie człowieka i ocena żywności istotne okazały się

konieczność samodzielnego utrzymania się i ciekawość. Studenci kierunku dietetyka cenili zdobywanie dodatkowych umiejętności, działanie związane z realizacją marzeń, wykorzystanie szansy i ciekawość. Motywami, którymi kierowali się studenci kierunku gastronomia i hotelarstwo przy podejmowaniu aktywności zawodowej były również: zdobywanie dodatkowych umiejętności, konieczność samodzielnego utrzymywania się i ciekawość. Najmniej studentów zadeklarowało uznanie zawodowe jako motyw rozpoczęcia pracy (rycina 5).

Rycina 5. Motywy podejmowania aktywności zawodowej przez studentów



N = 366

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych, IV kwartał 2017

Ostatnim elementem badania było poznanie opinii studentów w zakresie predyspozycji przedsiębiorczych. Ankietowani oceniali poszczególne cechy osób przedsiębiorczych w skali Likerta od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało całkowicie się nie zgadzam, a 5 – całkowicie się zgadzam (tabela 2).

Studenci wszystkich kierunków wybrali umiejętność radzenia sobie w każdej sytuacji i samodzielność jako najważniejsze cechy osoby przedsiębiorczej. Najmniej istotnymi cechami, według studentów kierunku gastronomia i hotelarstwo okazały empatia oraz wykształcenie. Częściowo

z tymi ocenami zgadzały się noty studentów kierunku żywienia człowieka i ocena żywności, gdzie najniższe oceny otrzymały takie cechy jak empatia i pomoc innym. Według studentów dietetyki potrzeba uznania i pomoc innym w najmniejszym stopniu charakteryzują osobę przedsiębiorczą.

Tabela 2. Cechy charakteryzujące osobę przedsiębiorczą^{1/}

Cecha:	Gastronomia i Hotelarstwo N = 99	Dietetyka N = 124	Żywienie Człowieka i Ocena Żywności N = 143
Samodzielność	4,80	4,39	4,22
Dążenie do sukcesu	4,51	4,18	3,50
Determinacja	4,38	3,90	3,95
Kreatywność	4,33	3,78	3,74
Odporność na stres	4,3	3,7	3,43
Umiejętność współpracy	4,28	3,6	3,65
Samozaparcie	4,26	3,88	3,95
Innowacyjność	4,23	3,63	3,82
Elastyczność	4,17	3,97	3,84
Odwaga	4,14	3,72	3,55
Dokładność	4,11	3,72	3,39
Skłonność do ryzyka	4,06	3,67	3,73
Bycie liderem	4,00	3,90	3,65
Ciekawość	3,82	3,57	3,15
Doświadczenie	3,54	3,34	2,69
Stałość	3,46	3,11	3,23
Potrzeba uznania	3,14	2,77	2,56
Wykształcenie	3,12	2,86	3,17
Empatia	3,03	2,86	2,46
Pomoc innym	3,19	2,83	2,51

1/ ocena w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza całkowicie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – ani się zgadzam ani się nie zgadzam, 4 - zgadzam się, 5 – całkowicie się nie zgadzam

N = 366

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych, IV kwartał 2017

Podsumowanie

Dokonana analiza porównawcza poszczególnych kierunków studiów na Wydziale Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji pozwoliła poznać charakterystykę studentów pod względem aktywności zawodowych podejmowanych podczas procesu nauki. Liczba osób niepracujących zmniejszała się z kolejnym rokiem studiów, co świadczy o rozwoju postaw przedsiębiorczych wśród studentów. Porównując deklarowaną wartość

średnich dochodów oraz najwyższy odsetek osób pracujących można stwierdzić, że najbardziej przedsiębiorczy są studenci praktycznego kierunku Gastronomia i hotelarstwo. Studenci studiów stacjonarnych, bez względu na rok studiów przeważnie nie podejmowali pracy zawodowej powyżej ½ etatu.

Studenci najczęściej podejmowali prace dorywcze pracując jako sprzedawca i kelner, a w przypadku badanych z kierunku Gastronomia i Hotelarstwo – jako kucharz i barista. Najczęstszymi motywami skłaniającymi młode osoby do podjęcia pracy okazały się chęć osiągnięcia dodatkowych dochodów i zdobycie doświadczenia.

Zaskakującym wnioskiem jest fakt, iż studenci wskazywali wykształcenie jako jedną z najmniej istotnych cech charakteryzujących osobę przedsiębiorczą. Najważniejsza dla osoby przedsiębiorczej okazała się umiejętność radzenia sobie w każdej sytuacji.

Bibliografia

Jubileusz 35-lecia Wydziału Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji,
Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012

<http://wnzck.sggw.pl/> dostęp 16.02.2017

<http://www.sggw.pl/> dostęp 16.02.2017

mgr Klaudia Walencik
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji, Katedra Inżynierii Wiedzy
klaudia.walencik@edu.uekat.pl

WYKORZYSTANIE PODEJŚCIA EVIDENCE-BASED W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW *EVIDENCE-BASED APPROACH IN ENTREPRENEURSHIP*

Streszczenie

W artykule opisano okoliczności powstania podejścia EB (ang. *Evidence-Based*) oraz jego wszechstronne zastosowania. Przedstawiono krótką charakterystykę, a także możliwości, jakie oferuje. W ostatniej części skupiono się na wykorzystaniu omawianego podejścia w działalności przedsiębiorstw. Jedyne pewna część wiedzy naukowej przekłada się na praktykę – wielu przedsiębiorców nie chce z niej korzystać i nie zauważa jej potencjału, stawiając na doświadczenie. Decyzje biznesowe są traktowane inaczej niż te, które dotyczą praktyki medycznej czy techniki, dlatego firmy i ich liderzy nie chcą ich poddawać takiemu samemu rygorowi, jak w przypadku tych drugih.

Celem artykułu było zwrócenie uwagi na możliwość zastosowania praktyki EB w przedsiębiorczości, jako alternatywy dla tradycyjnego podejścia do zarządzania. Koncepcja EBE (ang. *Evidence-Based Entrepreneurship*) jest uważana za strategię pokonywania przepaści między wiedzą a jej wykorzystaniem w praktyce. Dowód reprezentuje podsumowanie wiedzy opartej na kilku różnych źródłach informacji, z których wszystkie wykraczają poza indywidualne doświadczenie i pojedyncze badania.

Słowa kluczowe: praktyka oparta na dowodach naukowych, przedsiębiorczość, zarządzanie, technologie informacyjno-komunikacyjne, wiedza.

Abstract

The article describes evolution of the EB (*Evidence-Based*) approach and its multiple uses. Then it presents its brief characteristics and opportunities which this approach provides. In the last part the author focuses on usage of the EB approach in entrepreneurship. Merely a small part of scientific knowledge translates into practice – many entrepreneurs do not want to embrace it and do not notice its potential, whereas they concentrate on experience in their own activity. Business decisions are treated differently than those that relate to medical or technical practice, and therefore, companies and its leaders do not want to subject them to the same rigor as in case of the second ones.

The main objective of the paper was to draw attention to opportunity of applying the EB practice in entrepreneurship, as an alternative to traditional management approach. The idea of Evidence-Based Entrepreneurship is considered as a way to overcome a gap between knowledge and its practical use. Evidence

represents the summary of existing knowledge built on a few sources of information, which go beyond individual studies and experience.

Key words: Evidence-Based Practice, entrepreneurship, management, ICT, knowledge.

Wprowadzenie

Przyjmuje się, że wiedza naukowa często przekładana jest na praktykę, nie zważając na brak potwierdzenia faktów za pomocą empirycznych badań. Zadaniem nauki jest wytworzenie nowej wiedzy, znalezienie odpowiedzi na podstawowe pytania oraz opracowanie i rozwinięcie dobrej bazy wiedzy, co może wpłynąć na wydajność i skuteczność praktyki oraz ochroni ją przed podejmowaniem złych decyzji. W celu zrealizowania tych zadań, nauka produkuje modele naukowe i teorie, przeprowadza badania empiryczne i raportuje oraz generuje nową wiedzę. Jej funkcją jest dostarczenie dowodów dla twierdzeń i integracja tych dowodów w pewnego rodzaju systematyczną teorię lub model, a także wsparcie praktyki w stawaniu się bardziej efektywną i wydajną. W tym celu wymaga rozwijania skutecznych sposobów podsumowywania istniejącej wiedzy (Frese i wsp., 2012).

Podczas podejmowania ważnych decyzji, ludzie często polegają wyłącznie na swoim doświadczeniu nierzadko ograniczonym. Opierają się na niewielu zakończonych powodzeniem przykładach. Alternatywny punkt widzenia oferuje podejście oparte na dowodach, zapewniające praktyczne sugestie i wiedzę dobrej jakości.

Praktykę EB (ang. *Evidence-Based*) zapoczątkowano w medycynie. Jej powstanie było związane z deficytem aktualnych informacji posiadanych przez praktyków, co wynikało z braku dostępu do wyników badań w momencie ich pojawienia się. EBP (ang. *Evidence-Based Practice*) zostało zaprojektowane w celu wykreowania specjalistów uczących się przez całe życie oraz wykorzystujących wyniki badań naukowych podczas procesu podejmowania decyzji, którego pełnoprawnymi uczestnikami są klienci (Gibbs i Gambrell, 2002). Praktyka EB, mimo jej stosowania od niedawna, została uznana za przełomowe podejście w medycynie.

Praktyka oparta na dowodach – geneza i podstawowe założenia

Badania naukowe dotyczące procesu diagnozowania i wykorzystywanych w nim narzędzi spełniają obecnie coraz większą rolę. Jedną z przyczyn tej sytuacji jest nacisk ze strony środowiska, by decyzje

związane z leczeniem chorych były oparte na jak najnowszej i najlepszej wiedzy naukowej, kolejną zaś – presja ze strony instytucji rządowych i samorządowych. Oczekują one rozsądnego gospodarowania ograniczonymi środkami finansowymi przeznaczonymi na służbę zdrowia i wydawania ich jedynie na sprawdzone procedury, których skuteczność została udowodniona naukowo.

EBM (ang. *Evidence-Based Medicine*) skupia się na sposobie gromadzenia danych przydatnych klinicznie. Podejście to odchodzi od medycyny intuicyjnej opierającej się na przesądach oraz niepotwierdzonych i niezweryfikowanych metodach, a jednocześnie stanowi przeciwwagę dla medycyny akademickiej. Praktyka zapoczątkowana w medycynie polega na „zdobywaniu wiedzy opartej na aktualnych oraz przeprowadzanych w sposób poprawny metodologicznie badaniach naukowych, a jednocześnie potrzebnej w codziennej praktyce do podejmowania decyzji klinicznych w zakresie diagnostyki i leczenia” (Paluchowski, 2010). Głównym założeniem tego podejścia jest integracja konkluzji pochodzących z badań naukowych z doświadczeniem medycznym oraz zdaniem pacjentów. W/w wnioski stanowią bazę dla opracowywania wzorców postępowania, które docelowo mają być pomocne w podejmowaniu jak najkorzystniejszych decyzji.

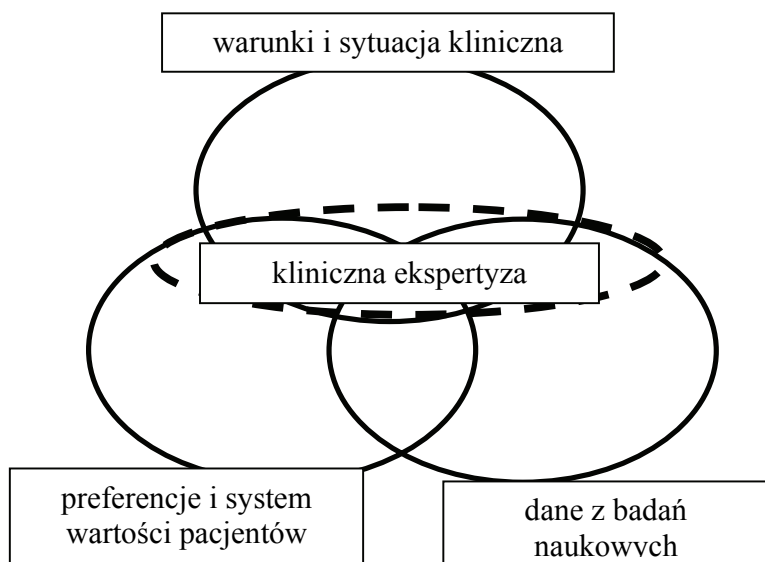
Określenie EBM zostało po raz pierwszy użyte w 1991 roku przez Gordona Guyatt’a, profesora medycyny i epidemiologii klinicznej na McMaster University w Hamilton w Kanadzie (Guyatt, 2003). W polskiej literaturze można się spotkać z różnymi tłumaczeniami powyższego terminu, takimi jak medycyna oparta na: dowodach naukowych, danych, faktach czy dowodach empirycznych, a nawet medycyna faktów, medycyna wiarygodna, krytyczna ewaluacja badań medycznych, praktyka oparta na wiarygodnych i aktualnych publikacjach (POWAP). Jednakże, nadal najczęściej stosowane jest oryginalne angielskie określenie.

EBM, w celu rozwiązywania problemów klinicznych, integruje doświadczenie, wiedzę i umiejętności, dane z badań naukowych, a także preferencje i wartości pacjenta. Do przyjęcia opisywanego podejścia i jego rozwoju w największym zakresie przyczyniła się nowoczesna epidemiologia. Pierwotnym założeniem EBM było opisywanie i wspieranie procesu podejmowania decyzji w medycynie praktycznej. Można je zdefiniować jako: „dokładne, jasne i rozważne użycie aktualnie najlepszych danych przy podejmowaniu decyzji terapeutycznych w stosunku do poszczególnych pacjentów, łączące doświadczenia kliniczne z najlepszymi zewnętrznymi

danymi klinicznymi, pochodzącymi z systematycznych badań” (Sackett i wsp., 1996).

Jedną z przyczyn powstania EBM był problem związany z wiedzą zdobywaną w trakcie studiów medycznych, będącą nieaktualną już na tym etapie edukacji. Koniecznym jest nieustanne uzupełnianie, poszerzanie i aktualizowanie wiedzy przez przeglądy literatury, udział w szkoleniach i konferencjach czy gromadzenie opinii doświadczonych współpracowników. Korzyści związane z wykorzystywaniem wyników badań naukowych w praktyce medycznej to m.in.: poszerzanie perspektywy widzenia określonej sytuacji klinicznej, świadomość efektywności i skuteczności indywidualnego działania, nabywanie i uaktualnianie wiedzy oraz możliwość wdrożenia innowacji, opartych na wynikach wiarygodnych badań naukowych, do leczenia (Płaszewski, 2006). Niezwykle ważną kwestią w praktyce opartej na dowodach jest zaangażowanie w cały proces podejmowania decyzji pacjentów, to ich dotyczą stosowane metody i głównie oni są zainteresowani ich rezultatami. Chory ma prawo do otrzymywania informacji odnośnie możliwych procedur oraz odrzucenia nieakceptowanej i wyboru preferowanej (Gotlib i wsp., 2014).

Rycina 1. Model decyzji w praktyce EBM



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gibbs, L., Gambrill, E. (2002). *Evidence-based practice: Counterarguments to objections*. Research on Social Work Practice, 12(3), 452-476.

EBM wiąże się z wykorzystaniem pojedynczych ekspertyz w celu wygenerowania najlepszego dowodu, co przedstawia rycina 1. Powstaje w wyniku zintegrowania wyników badań z własnym doświadczeniem, informacjami o warunkach i stanie klinicznym oraz preferencjami klientów (Gajewski i wsp., 2008).

Praktyka EB jest skrupulatnym, jawnym oraz rozsądnym wykorzystaniem najlepszych, aktualnych dowodów w podejmowaniu decyzji w trosce o klientów. Pytania stawiane przez specjalistów wykorzystujących EBP dotyczące decyzji w ich praktyce zawodowej, są szczegółowo sformułowane. W tym celu przeszukiwane są elektroniczne bazy danych, dokonywana krytyczna ocena informacji pod względem ich związku z konkretnym klientem i w końcu, razem z nim, wybierane odpowiednie rozwiązanie w celu jego przetestowania i dokonania oceny rezultatów jego zastosowania.

Istotą EBP jest konsekwentne i systematyczne wykorzystanie sprawdzonych, rzetelnych oraz aktualnych wyników badań naukowych w codziennej działalności oraz ograniczanie stosowania procedur charakteryzujących się niewielką skutecznością i nieuzasadnionymi kosztami.

Realizacja warunku bezustannego aktualizowania wiedzy jest osiągalna jedynie wtedy, gdy istnieje szansa na łatwe zdobycie informacji dotyczących wyników badań z baz danych, uwzględniających wybrane pod względem wiarygodności i znaczenia klinicznego publikacje. Niezbędne jest również edukowanie w zakresie posługiwania się nimi, czyli umiejętności informacyjnych, wśród których wymienić można dysponowanie wiedzą odnośnie źródeł informacji oraz umiejętnością ich przeszukiwania i odpowiedniego zadawania pytań oraz umiejętności interpretacji, porządkowania, syntezy i krytycznej oceny odnalezionych informacji.

Medycyna oparta na dowodach naukowych w praktyce

EBM to proces systematycznego znajdowania, oceniania i wykorzystywania aktualnych wyników badań naukowych, jako podstawy do podejmowania decyzji klinicznych. Ten proces jest zwykle opisywany za pomocą pięciu sprecyzowanych poniżej kroków:

- 1) Formułowanie ustrukturyzowanego i zrozumiałego pytania klinicznego, na które możliwa jest odpowiedź i które dotyczy pacjenta lub potrzebnej informacji. Praktyka EB w medycynie może

być zainicjowana przez pytania związane z diagnozą, prognozą, leczeniem, krzywdą spowodowaną przez lekarza, jakością opieki lub gospodarką zdrowotną. Najczęściej odnosi się do znajdowania najlepszego rozwiązania określonego problemu w kontekście warunków przesłaniających najlepszą decyzję kliniczną. Dotyczy to sytuacji, w których odpowiednia interwencja kliniczna nie jest intuicyjna, ale gdzie dokonywanie konkretnego wyboru będzie miało istotne znaczenie i określone konsekwencje dla pacjenta.

- 2) Przeszukiwanie literatury w celu odnalezienia istotnych artykułów mogących odpowiedzieć na sprecyzowane wcześniej pytanie. Mając odpowiednio sformułowane pytanie, klinicysta przeszukuje badania znajdujące się wśród elektronicznych baz danych. Takie źródła informacji muszą być wystarczająco obszerne, żeby zawierały wszystkie znaczące i związane z tematem artykuły, ale nie na tyle obszerne, żeby nie było możliwe ich przetworzenie.
- 3) Przeprowadzenie krytycznej oceny wyselekcjonowanych artykułów i dokonanie klasyfikacji dowodów ze względu na ich zasadność oraz przydatność.

Etap ten wymaga wyszczególnienia zmiennych wynikowych do testowania oraz kryteriów do wykorzystania. Następnie, ma miejsce wyszukiwanie badań spełniających te kryteria, wyznaczanie siły relacji dla każdej ze zmiennych wynikowych, łączenie siły relacji i poddanie rezultatu testom obciążenia. Podejmowanie decyzji klinicznych jest kompleksowym procesem. Poza dowodami z badań, opierają się na kontekście aktualnej sytuacji pacjenta oraz jej/jego wartościach i oczekiwaniach, jak również na doświadczeniu klinicysty. Po wybraniu badań zawierających najbardziej uzasadnione i odpowiednie dowody, dokonuje się zestawienia i porównania korzyści oraz zagrożeń wynikających z zastosowania nowej praktyki z kosztami i niedogodnościami alternatywnych działań w kontekście oczekiwań pacjenta.

- 4) Sformułowanie i zastosowanie klinicznej interwencji opartej na przydatnych odkryciach lub „najlepszym dowodzie”.
Po określeniu relatywnych korzyści i niebezpieczeństw wynikających z zastosowania konkretnej interwencji, ustaleniu jej stosowności dla określonego pacjenta i upewnieniu się, że system opieki zdrowotnej może w odpowiedni sposób wspierać interwencję,

klinicysta implementuje reguły postępowania, polegające na podjęciu konkretnych działań medycznych.

- 5) Przeprowadzenie klinicznych kontroli w celu identyfikacji problemów i ustalenia czy reguły postępowania zostały odpowiednio wdrożone.

Dziedziną badań Practice-Based jest generowanie informacji odnośnie zastosowanej interwencji i jej wyniku w kontekście dostarczania opieki. Intencją ostatniego opisywanego kroku jest zapewnienie praktykom tzw. feedback'u (informacji zwrotnej) odnośnie efektywności leczenia (Roberts i Yeager, 2004).

Podobnie proces ten opisali Bloom (Bloom i wsp., 2009) oraz Gibbs i Gambrill w przytoczonej wcześniej monografii z roku 2002.

Evidence-Based Entrepreneurship, czyli praktyka przedsiębiorczości oparta na dowodach

Podejście EB, poza pierwotnym przeznaczeniem, jakim była medycyna, znajduje zastosowanie w wielu innych dziedzinach, takich jak edukacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, kryminologia czy wspomniana w tytule pracy przedsiębiorczość.

O koncepcji EBE (ang. *Evidence-Based Entrepreneurship*) pisał Frese (Frese i wsp., 2012) określając ją jako strategię pokonywania przepaści między zdobytą w obszarze przedsiębiorczości wiedzą, a jej wykorzystaniem w praktyce. Dowód (ang. *evidence*) stanowi najlepsze podsumowanie wiedzy opartej na kilku źródłach informacji (badaniach przeprowadzanych na różnych grupach badawczych z użyciem różnych podejść metodycznych, wyraźnie wykraczających poza indywidualne doświadczenie oraz pojedyncze badania i opracowania jednostek. Dowód w szerszym znaczeniu odnosi się do wszystkiego, co jest używane do rozstrzygnięcia lub dowodzenia prawdziwości twierdzenia. Dobry dowód powinien opierać się na paru badaniach i obserwacjach oraz stanowić ich podsumowanie.

EBE zapewnia szerokie możliwości, istotne dla praktyki, jednocześnie wzmacniając empiryczne i teoretyczne podstawy badań przedsiębiorczości. Zarządzanie i przedsiębiorczość wykazują pewną lukę między wiedzą a praktyką. Menedżerowie, kierownicy, przedsiębiorcy i profesjonaliści, nierzadko zapominają o dowodach naukowych podczas podejmowania decyzji, skupiając się jedynie na własnych doświadczeniach i subiektywnych odczuciach. Badania wykazały, że menedżerowie są często

niedoinformowani i podejmują działania, które czasami są nawet całkowicie przeciwne do istniejących empirycznych dowodów (Pfeffer i Sutton, 2000).

Ostatnie publikacje ujawniły pewne niedostatki między wiedzą naukową a jej praktycznym wykorzystaniem. Wiele firm i ich liderów wykazuje niewielkie zainteresowanie poddawaniem praktyki i decyzji biznesowych rygorowi analogicznemu do działalności technicznej czy medycznej. Pfeffer i Sutton przywołali wiele przykładów zastosowania podejścia EB w dziedzinie zarządzania w celu zilustrowania jego zalet, a nawet wskazania konieczności jego zastosowania wśród menedżerów. Rynes i wsp. (2007) ukazali brak praktycznej wiedzy przez praktyków zarządzania. Wśród osób związanych z przedsiębiorczością, zauważyć można często pogardę dla naukowej pracy, uzasadnianej brakiem doświadczenia.

Zastosowanie podejścia EB w działalności przedsiębiorców mogłoby pomóc w ich ekonomicznym rozwoju. W porównaniu z innymi dziedzinami badań, takimi jak medycyna, prace społeczne, kryminologia, edukacja, czy psychologia organizacyjna, dziedzina przedsiębiorczości produkuje stosunkowo niewiele metaanaliz, a badania w tym obszarze są znacznie bardziej skomplikowane i trudniejsze do przeanalizowania (Rosenbusch i wsp., 2010).

Tranfield i wsp. (2003) omówili różnice między medycyną a zarządzaniem odnoszące się również do badań przedsiębiorczości. Medycyna jest bardziej spójna w swoim epistemologicznym podejściu i bardziej sformalizowana. Najważniejszą różnicą jest to, że weryfikuje poszczególne interwencje za pomocą metod opartych na losowych grupach kontrolnych (ang. *Randomized Controlled Trials – RCT*), podczas gdy większość badań w dziedzinie przedsiębiorczości jest oparta na badaniach terenowych. Dlatego, EBE powinno brać przykład z innych dyscyplin i ich sposobu wykorzystania metaanaliz, takich jak psychologia pracy. Wspomniana dziedzina porównuje różne teoretyczne podejścia i metody. Jest często oparta na nieeksperymentalnych lub quasi-eksperymentalnych badaniach terenowych badając czy nowa idea zwiększy wartość wyjaśnionej wariacji w zmiennej zależnej (np. w dziale przedsiębiorczości – założenie firmy lub sukces przedsiębiorczy).

Należy zastanowić się, w jaki sposób EBE mogłoby być efektywnie wykorzystywane. Pierwszy krok to ostrożna ocena sytuacji i posiadanej wiedzy. Najbardziej realną strategią krytyki literatury naukowej jest jej systematyczny przegląd w celu zidentyfikowania dowodów związanych

z ważnymi pytaniami odnośnie praktyki przedsiębiorczości. Takie przeglądy mogą przybierać formę metaanaliz, generujących obiektywne szacunkowe obliczenia związków mających znaczenie dla praktyki. Przykładowe pytania badawcze przeanalizowane z pomocą metaanaliz związane są z tym, jaki wkład w przedsiębiorczość ma osobowość; czy planowanie pomaga przedsiębiorstwom w osiąganiu sukcesów; jak szkolenie pracowników wpływa na sukces przedsiębiorstwa. Poza ostrożną oceną tego, co już istnieje, EBE wspiera badania w celu wytworzenia nowej wiedzy, mogącej wpłynąć na decyzje, procesy i działania przedsiębiorców (Frese i wsp., 2014).

Uważa się, że metaanalizy mogą – a nawet powinny – być wykorzystywane w badaniach działalności przedsiębiorstw. Dowodzą konkretnym relacjom, podsumowywanym w uzasadnionych modelach i teoriach, mogących przekładać się na zasady działania. Mogą być następnie wykorzystane przez wielu użytkowników EBE. Wśród nich wyróżnić można: naukowców, profesjonalistów, mających do czynienia z przedsiębiorcami (bankowcami, konsultantami, inwestorami w formie Venture Capital, decydentami), studentów i samych przedsiębiorców.

Metaanalizy będące ilościowymi przeglądami systematycznymi, mogą być porównane do innego podejścia do gromadzenia wiedzy – przeglądu narracyjnego. Naukowy obszar działań przedsiębiorczości ma tendencje do produkowania wielu przeglądów narracyjnych wraz z ich towarzyszącymi problemami: psychologia podejmowania decyzji ukazała ponad wszelką wątpliwość, że osądy jakościowe są niższej jakości w porównaniu ze statystycznym podejmowaniem decyzji opartym na analizie regresji. Narracyjne przeglądy literatury organizują literaturę w niesystematyczny i często stroniczy sposób (np. akcentowanie konkretnych czasopism lub nawet ograniczanie wyszukiwania tylko do jednego czasopisma). Po zgromadzeniu artykułów do przeglądu, podsumowanie literatury może okazać się stereotypowe i subiektywne z powodu ograniczeń poznawczych i emocjonalnych.

Jedną z funkcji nauki jest wytwarzanie obiektywnych dowodów. Od zawsze miała na celu przeprowadzenie procesu w taki sposób, żeby zredukować stroniczość. Podejście metaanalizyczne jest tylko jednym ze sposobów wsparcia tego dążenia podczas przeglądu literatury. Głównym celem tego typu analiz jest zdobycie dowodu potwierdzającego rozmiar określonych relacji, jak również ocena kontekstu, do którego te efekty mogą

być uogólnione. W badaniach nt. przedsiębiorczości, duża część wiedzy jest oparta na badaniach jakościowych. To doprowadziło niektórych badaczy do formułowania argumentów przeciwko metaanalizom opierającym się wyłącznie na badaniach ilościowych. Na szczęście, narzędzie to jest tak uniwersalne, pozwalając na zakodowanie badań jakościowych umożliwiając metaanalizę. Opisywane narzędzie może nawet okazać się ważniejsze dla badań jakościowych niż ilościowych w dyscyplinie przedsiębiorczości (Rauch i Frese, 2006).

Podsumowanie

Chęć poszukiwania nowych rozwiązań w obrębie zarządzania i przedsiębiorczości wiąże się z nieustannym dążeniem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Sukces rynkowy przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy od efektywnego zarządzania wiedzą i jej odpowiedniego wykorzystania. Stanowi obecnie jeden z podstawowych czynników wytwórczych (oprócz ziemi i jej zasobów, pracy ludzkiej oraz kapitału) i jest traktowana jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa. Jednak sama wiedza pochodząca z badań naukowych nie wystarcza do optymalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa – potrzebne jest również praktyczne doświadczenie. Rozwiązanie tego problemu stanowić może innowacyjne podejście EB, łączące oba powyższe elementy. Przeprowadzony przegląd literatury ukazał, że jest to relatywnie nowa metoda, której wykorzystanie w różnych obszarach życia, nauki czy biznesu może wiązać się z wieloma korzyściami.

EBE, pomimo tego, że wciąż jest niedoceniane, stwarza nowe możliwości, dzięki czemu może być wykorzystywane przez naukowców, firmy consultingowe, banki, instytucje dla rozwoju krajów, instytucje rządowe jak i indywidualnych przedsiębiorców. EBE nie jest jednoznaczne z unieważnieniem wiedzy eksperckiej – jest natomiast koniecznym jej dopełnieniem i dodatkiem dla przedsiębiorców, którzy powinni brać pod uwagę wiedzę w obrębie EBE, a następnie podejmować własne, autonomiczne i przemyślane decyzje. Nacisk w EBP jest kładziony na kompleksowość poszukiwań i krytycznej ewaluacji wyników, bliską współpracę z klientami, a także wrażliwość na społeczne i kulturowe podejście do interwencji.

Bibliografia

- Bloom M., Fischer J., Orme J. *Evaluating practice: Guidelines for the accountable professional*. Wydawnictwo Pearson, Boston 2009.
- Frese M., Bausch A., Schmidt P., Rauch A., Kabst R. *Evidence-based entrepreneurship: Cumulative science, action principles, and bridging the gap between science and practice*. Foundations and Trends in Entrepreneurship, 2012, 8 (1), 1-62.
- Frese M., Rousseau D.M., Wiklund J., *The emergence of evidence-based entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2014, 38 (2), 209-216.
- Gajewski P., Jaeschke R., Brożek J. (red.), *Podstawy EBM czyli medycyny opartej na danych naukowych: dla lekarzy i studentów medycyny*. Wydawnictwo Medycyna Praktyczna, Kraków 2008.
- Gibbs L., Gambrill E., *Evidence-based practice: Counterarguments to objections*. Research on Social Work Practice, 2002, 12 (3), 452-476.
- Gotlib J., Belowska J., Panczyk M., Dykowska G., Wójcik G., *Evidence-based Medicine i Evidence-based Nursing Practice – przegląd polskiego piśmiennictwa naukowego*, Problemy Pielęgniarstwa, 2014, 22 (2), 223-227.
- Guyatt G., *Praktyczne aspekty EBM*. Medycyna Praktyczna, 2003, 3: 37-38.
- Paluchowski, W. J., *Diagnoza oparta na dowodach empirycznych – czy potrzebny jest „polski Buros”?*. Roczniki Psychologiczne, 2010, 2(13), 7-27.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Supply Chain Management: An International Journal, 2001, 6 (3), 142-143.
- Plaszewski M., *Praktyka oparta na dowodach - zasady i kierunki rozwoju Evidence Based Practice w fizjoterapii*. Rehabilitacja Medyczna, 2006, 10 (1), 1-8.
- Rauch A., Frese M., *Meta-analysis as a tool for developing entrepreneurship research and theory*. In Entrepreneurship: Frameworks And Empirical Investigations From Forthcoming Leaders Of European Research. Emerald Group Publishing Limited, 2006.
- Roberts A.R., Yeager K. (red.), *Evidence-based practice manual: Research and outcome measures in health and human services*. Oxford University Press, Oxford 2004.
- Rosenbusch N., Brinckmann J., Müller V., *Does acquiring venture capital pay off for the funded firms? A meta-analysis on the relationship between venture capital investment and funded firm financial performance*. Journal of Business Venturing, 2013, 28 (3), 335-353.
- Rynes S.L., Giluk T.L., Brown K.G., *The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management*. Academy of Management Journal, 2007, 50, 987-1008.
- Sackett D., Strauss S., Richardson W. (red.), *Evidence-Based Medicine: How to Practice and Teach EBM*. 2nd ed. Churchill Livingstone, Edinburgh 2000.
- Tranfield D., Denyer D., Smart P., *Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review*, British Journal of Management, 2003, 14 (3), 207-222.

lic. Artur Słomka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
e-mail: arturslomka1@gmail.com

ISTOTA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ORAZ ANALIZA METODY SPACE *THE ESSENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT AND ANALYSIS OF THE SPACE METHOD*

Streszczenie

Celem rozważań jest omówienie tematyki związanej z zarządzaniem strategicznym. Przedstawiono wiele definicji strategii w opiniach różnych autorów, funkcje strategii oraz omówiono podstawowe elementy założeń strategicznych. Jako przykład metody analizy strategicznej zaprezentowano główne informacje na temat metody SPACE. Przedstawiono wyniki badań metodą SPACE dotyczące firmy Indykpol SA. Uzyskane wyniki wskazały na konieczność zastosowania przez przedsiębiorstwo Indykpol SA agresywnej strategii skupiającej się na zintensyfikowaniu działań penetracyjnych na rynku.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie strategiczne, założenia strategiczna, analiza SPACE.

Summary

The objective of the article is a subject of strategic management. The author presented many definitions of strategies in the opinions of different authors, the functions of the strategy and the basic elements of strategic assumptions. The SPACE method was presented as an example of the strategic analysis method. In the article discussed about results of SPACE analysis in Indykpol SA. The obtained results indicated the necessity of using Indykpol SA an aggressive strategy focusing on intensifying penetrant activities on the market.

Key words: strategy, strategic management, strategic assumptions, SPACE analysis

Wprowadzenie

Podczas wieloletniego okresu kształtowania i definiowania rozmaitych elementów wiedzy o zarządzaniu wyodrębniona została strategia oraz określona jej rola w osiąganiu sukcesów w organizacjach. Pomimo, iż istnieje wiele definicji zarządzania strategicznego, łączą je podstawowe elementy założeń strategicznych, czyli cel, misja oraz wizja firmy. Nie istnieją jednak jednoznaczne i możliwe do zastosowania przez wszystkie

organizacje sposoby realizacji strategii. Podstawową trudnością w realizacji działań strategicznych są stale zmieniające się warunki w otoczeniu. Obecnie, w wielu branżach ciągle zmiany w otoczeniu są jeszcze bardziej intensywne. Trudno stworzyć strategię odpowiednią dla takich warunków. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu danej strategii, warto wykorzystać metody analizy strategicznej. Pozwalają one rzetelnie ocenić sytuację przedsiębiorstwa oraz podjąć decyzję na temat dalszych działań w przyszłości. Przykładami metod planowania strategicznego są: metoda SWOT, macierz BCG czy metoda SPACE, która zostanie bardziej szczegółowo omówiona w dalszej części pracy.

Strategia- ujęcie definicyjne

Z biegiem lat zmieniało się znaczenie oraz wykorzystanie słowa strategia – począwszy od działań militarnych, aż do gospodarki czy polityki. Pochodzi z języka greckiego od słowa „strategos”, co oznacza wodza armii odpowiedzialnego za przygotowanie koncepcji wojny (Gołębiowski, 2001). Uważa się, iż koncepcja strategii pochodzi z dzieła Sun Tzu „Sztuka wojny” napisanego około 500r. p.n.e. (Grant, 2011). Od zawsze utożsamiano ją z odpowiednim planowaniem działań, których celem jest odniesienie sukcesu (Gołębiowski, 2001). Należy zdecydowanie odróżnić strategię od planowania, od którego w połowie XX wieku rozpoczęła się ewolucja strategii biznesowej. W latach sześćdziesiątych XX wieku menedżerowie starali się znaleźć sposób na wytyczenie długofalowej drogi rozwoju przedsiębiorstwa. Rozpoczęły się prace nad tworzeniem pięcioletnich planów rozwoju, w których m.in. określano priorytety, obszary działań oraz prognozowano trendy gospodarcze. Kolejnym etapem w dużych przedsiębiorstwach w Europie oraz Stanach Zjednoczonych stało się tworzenie działów planowania rozwoju. Niestety niestabilność ekonomiczna spowodowana m.in. kryzysami naftowymi w latach siedemdziesiątych oraz osiemdziesiątych zachwiała wiarą w rozwój planowania. W rezultacie menedżerowie zaczęli skupiać się na pozycjonowaniu przedsiębiorstwa względem konkurencji oraz wykorzystywaniu jej potencjału. Wszystkie te działania miały na celu osiągnięcie jak najlepszych wyników. Można zaliczyć je do początkowych działań strategicznych (Grant, 2011).

Czym zatem jest strategia? Istnieje wiele definicji, których wspólnym elementem jest zazwyczaj opinia, iż strategia jest środkiem organizacji czy

jednostek do osiągnięcia celów lub pozycji dominującej w otoczeniu (Stabryła, 2005). Przedstawiając chronologicznie pojęcie strategii według różnych autorów należy rozpocząć od tej autorstwa Chandlera: „Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadając generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów” (Chandler, 1962). Chandler oraz Kenneth Andrews uważani są za popularyzatorów myśli na temat roli strategii w zarządzaniu. Andrews stwierdził, że strategia to zbiór zadań ujętych w plany, a także wzorzec dla decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie (Stabryła, 2005).

Światowej sławy amerykański ekonomista, kierownik Instytutu Strategii i Konkurencyjności na Harvard Business School, prof. Michael Porter podkreśla, że strategia nie sprowadza się do lepszego działania, ale do postępowania inaczej. Wskazuje także na istotność dokonywania wyborów jako sposób poszukiwania lepszej pozycji konkurencyjnej (Porter, 1996). Najbliższa opinii autora niniejszej pracy jest definicja zaproponowana przez Thompsona oraz Stricklanda: „*Strategia to Plan Gry służący do uplasowania przedsiębiorstwa na wybranym rynku, skutecznego konkurowania, zaspokojenia klientów i uzyskania oczekiwanych wyników ekonomicznych*” (Gołębiowski, 2001). Udowadnia ona złożoność roli strategii. Dotyczy bowiem zarówno podejmowanych decyzji w organizacji, jak również pozycjonowania firmy na rynku czy utworzenia przewagi konkurencyjnej.

Mintzberg zauważył niemożność opisaną strategii jedną definicją. Dlatego w 1987 roku zaproponował rozbicie jej na pięć składowych, które można wykorzystywać osobno lub łącząc poszczególne. Ze względu na rozpoczynające ją litery koncepcja została nazwana 5P:

- plan, czyli zamierzony kierunek działań, pomoc dla firmy w podejmowaniu decyzji;
- pattern, czyli schemat dla przyszłych działań utworzony na podstawie doświadczeń i zachowań z przeszłości;
- ploy, czyli manewr lub podstęp, który ma pomóc w osiągnięciu przewagi nad konkurencją;
- position, czyli miejsce firmy na rynku, pozycja na tle konkurentów;
- perspective, czyli wyobrażenie stanu firmy w kolejnych latach na podstawie jej wewnętrznej oceny (Mintzberg, 1987).

Pomocne w pełnym zrozumieniu istoty strategii może być przeanalizowanie jej nieco przewrotnego ujęcia zaprezentowanego przez Krupskiego. Powołując się na Newmana i wsp. stwierdził, że strategią nie jest:

- program, który reagować ma na krótkookresowe zmiany i zaburzenia w organizacji, czy jej otoczeniu;
- typowy (liczbowo-terminowy) plan;
- zbiór życzeń, intencji czy ambicji organizacji;
- zbiór koncepcji realizowanych jedynie przez kierownictwo firmy (Krupski, 2007).

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że strategia to arcyważne decyzje, które określają sukces lub niepowodzenie firmy. To także działania wskazujące na kierunek rozwoju, który ma pomóc w osiągnięciu pozycji zgodnej z wizją przedsiębiorstwa w przyszłości.

Funkcje strategii

Różnorodność definicji strategii w opiniach wielu autorów ze środowiska nauk ekonomicznych wskazuje na jej wielowątkowość. Dzięki temu może ona w organizacji spełniać szereg różnych funkcji. W latach osiemdziesiątych XX wieku zaobserwowano odejście od planowania na rzecz zarządzania strategicznego. Skutkiem było przekazanie zadań działu planowania ośrodkom przywódczym w firmach. Łączy się to ściśle z jedną z funkcji strategii jako jest wsparcie decyzyjne. Przede wszystkim dlatego, że upraszcza proces podejmowania decyzji ze względu na ograniczenie możliwości w zgodzie ze strategią. Podczas budowania strategii łączy się w całość wiedzę z różnych jednostek, wykorzystuje techniki oraz narzędzia analityczne, co następnie ma wpływ na decyzyjność w firmie (Grant, 2011).

Częstym problemem w zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami jest komunikacja oraz koordynacja działań wszystkich jednostek. Strategia firmy może pełnić funkcję pewnego rodzaju środka przekazu na temat celów, tożsamości czy pozycji organizacji na rynku. Etap tworzenia strategii może być także pomocny w komunikacji- dając szansę na wymianę poglądów i dążenie do zadowalającego wszystkich porozumienia (Grant, 2011). Jednym z celów tworzenia strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Zajmuje się bowiem nie tylko sposobem działania, ale także definiuje, czym będzie dana organizacja w przyszłości. W ten sposób strategia staje się celem dla przedsiębiorstwa. Na przykładzie wielu

znakomitych firm np. Ford, 3M czy IBM można zrozumieć jak ważne jest stawianie przed sobą ambitnych, czasem ryzykownych, inspirujących celów. Dzięki temu buduje się zaangażowanie, entuzjazm do działania, co pozwala w pełni wykorzystać dostępne zasoby i dążyć do ich rozwoju (Grant, 2011).

Oczywiście nie ma gwarancji, że wprowadzana strategia przyniesie sukces firmie. Raynor przedstawił paradoks dotyczący strategii. Jego zdaniem strategię z najlepszymi perspektywami na sukces charakteryzują się największym niebezpieczeństwem porażki (Raynor, 2011). Dlatego jeszcze ważniejsze od etapu budowy strategii jest nią zarządzanie, czyli efektywne jej zastosowanie w praktyce (Krawiec, 2011).

Pojęcie zarządzania strategicznego

Istotą zarządzania strategicznego jest jej określenie jako synonim zarządzania przyszłością firmy (Urbanowska-Sojkin i wsp., 2007). Podobnie jak w przypadku strategii, rozwój zarządzania strategicznego można określić w czasie na lata osiemdziesiąte XX wieku. Jego początki upatrywane są w marketingu strategicznym, a następnie planowaniu strategicznym. Obecnie obserwuje się podejście nazywane globalnym zarządzaniem strategicznym. Aktywność globalna jest dualnie interpretowana. Po pierwsze, to całościowy kierunek działania przy zaangażowaniu większości potencjału firmy. Po drugie, oznacza zorientowanie na światowy wymiar towaru, kosztów, rynku. Ewolucja tego terminu zwraca uwagę na zmianę filozofii, priorytetów czy problemów strategicznych w organizacjach. Globalne zarządzanie strategiczne jest obecnie nazywane także zarządzaniem wizjonerskim. Związane jest to z takimi cechami jak: strategiczna wizja, dłuższy horyzont czasowy, spójność celów czy budowa przewagi nad konkurencją (Drażek i Niemczynowicz, 2003).

Również w kwestii definicji można wyróżnić dwa specyficzne ujęcia. Po pierwsze można dostrzec podkreślenie fazy diagnostycznej- analizy strategicznej lub jej części. Drugie podejście wyróżnia fazę projekcyjną tj. formułowania strategii (Stabryła, 2005).

W podglądach różnych autorów definicja zarządzania strategicznego została przedstawiona na wiele sposobów. W 1987 roku Byars stwierdził, iż polega ono na podejmowaniu przyszłościowych decyzji i ich wdrażaniu. Wyróżnił jego dwie fazy: planowania oraz implementacji. Pearce oraz Robinson określili zarządzanie strategiczne jako działania polegające na opracowaniu i zrealizowaniu celów firmy. Do jego zadań należy m.in.

określenie misji, rozwój profilu firmy, ocena zasobów i wynikających z tego opcji strategicznych, a także monitorowanie efektów wprowadzania strategii. Krupski natomiast definiując zarządzanie strategiczne podkreślił rolę otoczenia, a konkretnie reagowania na zmiany lub wyprzedzania tych zmian. Jego zdaniem jest to proces określania lub redefiniowania strategii. Dzięki niemu możliwa będzie realizacja długookresowych celów oraz zabezpieczenie firmy w sytuacji nieciągłości (Stabryła, 2005).

Reasumując, w opinii autora zarządzanie strategiczne to proces złożony z analizy (planowania), wdrażania oraz monitoringu i ewentualnych modyfikacji. Jego zadaniem jest realizacja celów zgodnie z misją i wizją przedsiębiorstwa przedstawioną w jego strategii.

Elementy założeń strategicznych

Nowoczesne zarządzanie organizacją bez względu na stosowane metody i techniki musi być ściśle powiązane z jego misją, wizją oraz celami strategicznymi. Są one bowiem uznawane za podstawowe elementy budowy zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa (Krawiec, 2011). Stanowią pierwowzór dla szczegółowych decyzji. Misja, wizja oraz cel muszą być spójne i wzajemnie się uzupełniać (Kaleta, 2010).

Słowo „wizja” pochodzi z języka łacińskiego od „*videre*”, co oznacza „widzieć”. Jest obrazem przyszłości firmy i w ten sposób jest definiowana w literaturze (Obłój, 2014). De Wit oraz Meyer stwierdzili, że „wizja to stan rzeczy, który człowiek lub organizacja chce osiągnąć” (de Wit i Meyer, 2007). Wizja mimo, iż dotyczy przyszłości musi być możliwa do zrealizowania. Wizjonerem z pewnością nazwać można Welscha z General Electric, który sformułował następującą wizję firmy: „Zająć pierwsze lub drugie miejsca na wszystkich rynkach, na których funkcjonujemy, oraz przeobrazić przedsiębiorstwo tak, aby miało siłę przebicia wielkiego koncernu, a zarazem elastyczność małej firmy” (Drażek i Niemczynowicz, 2003). Jak obecnie wiadomo, Welsch m.in. dzięki wizjonerskiemu podejściu odniósł ogromny sukces. Stanowi wzór dla wielu menedżerów.

Aby wizja miała szanse stać się podstawą do sukcesów musi spełniać następujące kryteria (Obłój, 2007):

- być porywająca, odważna, z elementami ryzyka oraz innowacji;
- sięgać daleko w przyszłość;
- werbalizować cele.

Istotnym zadaniem wizji firmy jest pobudzanie całej organizacji do efektywniejszych działań. Każde przedsiębiorstwo powinno posiadać klarowną wizję, ponieważ dzięki niej łatwiej będzie utrzymać się na stale zmieniającym się rynku (Krawiec, 2011).

Każda organizacja powinna mieć swoją charakterystyczną rolę do spełnienia. Wskazuje to na jej wyjątkowość oraz nadaje sens jej działalności. Termin „misja” pochodzi z j. łacińskiego słowa *mittere*, czyli „posyłać”, „popychać”. Jest zdecydowanie częściej stosowana aniżeli wizja (Oblój, 2014). W opinii wybranych autorów definicja misji przedstawia się następująco:

„To pewne zadanie, obowiązek lub cel, który „popycha do działania” – motyw lub bodziec skłaniający do podążania w określonym kierunku” (de Wit i Meyer).

„Misja jest stwierdzeniem określającym szczególny, wyjątkowy sens i rację bytu organizacji – teraz i w przyszłości.” (Dwojacki i Jaśkowski).

„Misja przedsiębiorstw to jego przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej działalności przedsiębiorstwa” (Wawrzyniak).

„Misja, czyli posłannictwo — ważne, odpowiedzialne zadanie do spełnienia” (Drucker).

Reasumując, zdaniem powyższych twórców misja to odpowiedź na pytanie „dlaczego firma istnieje”. Formułowanie misji nie jest jednak prostym zadaniem. Po pierwsze należy pamiętać, iż musi być krótka oraz wyrazista (Oblój, 2014). Po drugie musi posiadać element marzenia, nie jest kierowana jedynie na zewnątrz organizacji, ale także wewnątrz. Pełni rolę motywacyjną dla pracowników. Prawidłowo sformułowana misja można pomóc w integracji pracowników, ale również w ukierunkowaniu działań i określeniu tożsamości przedsiębiorstwa. Wyróżnić można cztery kategorie misji (Drażek i Niemczynowicz, 2003):

- a) wizjonerskie np. „Życie ze smakiem” firmy Kamis;
- b) przewagi konkurencyjnej np. „Wiodąca rola w oprogramowaniu komputerowym” firmy Microsoft;
- c) produktu np. „Usługa jest naszym produktem” firmy IBM;
- d) łączące produkt z klientem np. „Zaspokajać potrzeby podróżnych w dziedzinie noclegu i jedzenia” firmy Holiday Inn.

W dzisiejszych czasach szybkim zmianom może ulegać zakres działalności przedsiębiorstwa. Ważne, aby utrzymywać silnie sformułowaną misję będącą fundamentem strategii.

Kolejnym elementem po utworzeniu misji oraz wizji przedsiębiorstwa powinno być sformułowanie celów. Mogą dotyczyć wielu aspektów m.in. rentowności, zysku, udziału w rynku. Cel definiowany jest jako „określony przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania” (Czerwiński i wsp., 2000).

Cele formowane są z dwóch powodów. Po pierwsze mają konkretyzować misję oraz wizję. Po drugie mają określić określać poziom, stan organizacji, który powinien zostać osiągnięty w przyszłości. Dzięki temu cele stają sposobem dążenia do stanu firmy przedstawionej w wizji. Cele powinny być ambitne i wymagające od pracowników pełnego zaangażowania (Rokita, 2005). Ciekawy pogląd na temat celów strategicznych przedstawili Collins oraz Porras, którzy zachęcają do formułowania BHAGów (Big Hairy Audacious Goals), czyli Wielkich Niebezpiecznych Zuchwałych Celów. Ich zdaniem w ten sposób łatwiej o szybki rozwój i postęp organizacji (Collins i Porras, 2008).

Podczas formułowania celów warto zapoznać się z metodą wspomagającą- SMART. Jest to akronim cech jakimi powinny charakteryzować się cele (Janasz i Wiśniewska, 2014):

- **Specific**- klarowny, dokładnie precyzujący co chcemy dzięki niemu osiągnąć;
- **Measurable** – mierzalny, pozwalający jednoznacznie ocenić kiedy został osiągnięty;
- **Achievable** – osiągalny dla osób odpowiedzialnych za jego realizację;
- **Relevant** – istotny, czyli bezapelacyjnie dający korzyść organizacji;
- **Timed** – określony w czasie, wskazujący na maksymalny termin realizacji celu.

Analiza SPACE jako przykład metody analizy strategicznej

Metoda SPACE (z ang. *Strategic Position and Action Evaluation*) służy do ustalania i wyboru pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Określana

jest na podstawie wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników. Występują cztery podstawowe kryteria w analizie SPACE. Dwa z nich odnoszą się bezpośrednio do konkretnej organizacji: jej siła finansowa oraz zdolność konkurencyjna. Kolejne dwa dotyczą otoczenia tej organizacji: siła oraz stabilność sektora. Metoda ta pomaga w podejmowaniu decyzji, wskazuje na zdolności rozwojowe przedsiębiorstwa (Gierszewska i Romanowska, 2017). Na bazie czterech podstawowych kryteriów tworzona jest lista czynników. Przykładowe umieszczone zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne w analizie SPACE

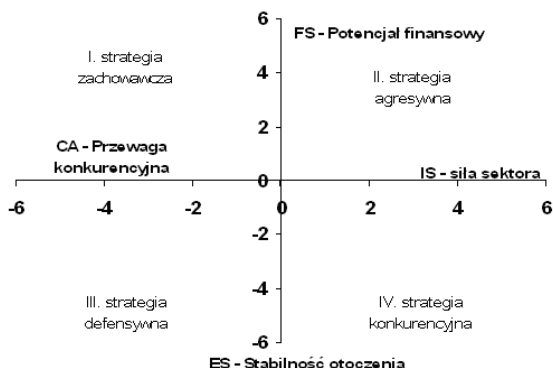
Siła sektora IS- industry strenght	Potencjał finansowy FS- financial strenght
<p>potencjał wzrostu popytu potencjał zysku stabilność finansowa technologiczne know-how lub możliwość jego opanowania kapitałochłonność intensywność wzrostu kapitału łatwość wejścia na rynek produktywność, wykorzystanie mocy</p>	<p>zwrot z inwestycji dźwignia finansowa płynność finansowa kapitał obrotowy przepływy pieniężne łatwość zmiany rynku ryzyko branżowe</p>
Stabilność otoczenia ES- environmental stability	Przewaga konkurencyjna CA- competitive advantage
<p>zmiany w technologii stopa inflacji zmiennność popytu różnice cen między konkurentami bariery wejścia na rynek intensywność działania konkurencji elastyczność popytowa cen</p>	<p>udział w rynku jakość wyrobów cykl życia wyrobów lojalność klientów wykorzystanie potencjału wytwórczego technologiczne know-how nadzór nad dostawcami i system dystrybucji</p>

Źródło: Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017.

Czynnikom przypisywane są oceny zazwyczaj w skali 1-10. Wybrane czynniki muszą odnosić się bezpośrednio do danej firmy- specyfiki branży, w której działa, a także jej zadań, umiejętności oraz wartości. Aby zminimalizować ryzyko subiektywizacji ocen wprowadzane są wagi w skali 0-1 dla poszczególnych czynników, których suma dla zmiennych musi wynosić jeden. Pomnożone oceny przez wagi dają oceny ważone, które następnie są sumowane. Otrzymany wynik nanoszony jest na układ współrzędnych. Wynik każdego z kryteriów znajduje się na odpowiedniej osi. Po dodaniu wyników powstaje punkt P na jednej z ćwiartek układu wskazujący następnie na odpowiedni wektor (Drażek i Niemczynowicz,

2003). W ten sposób otrzymujemy wynik analizy wskazujący na wybór odpowiedniej strategii zgodnie z modelem na rycinie 2.

Rycina 1. Układ współrzędnych w metodzie SPACE



Źródło: Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017.

Analiza SPACE na przykładzie firmy Indykpol SA

W 2012 roku opublikowane zostały wyniki badań analizy strategicznej firmy Indykpol SA z wykorzystaniem metody SPACE. Celem badania była identyfikacja pozycji strategicznej spółki Indykpol SA działającej na krajowym rynku drobiu oraz określenie polecanej strategii działań. Firma Indykpol SA jest jednym z czołowych polskich producentów wyrobów drobiarskich oraz liderem w produkcji mięsa indyczego. W pracy wykorzystano analizę SPACE umownie ustalając ocenę przewagi konkurencyjnej (PK) i stabilności otoczenia (SO) w skali od -1 (ocena najlepsza) do -6 (ocena najslabsza), a zmienne siły finansowej (SF) i siły sektora (SS) w skali od 1 (ocena najslabsza) do 6 (ocena najlepsza). W poniżej zaprezentowanych tabelach przedstawiono poszczególne czynniki wraz z ich ocenami (Zielińska-Chmielewska, 2012).

W tabeli 2 zaprezentowano siłę finansową Indykpol. Najwyższą ocenę oraz wagę przydzielono zwrotowi z inwestycji i ryzyku działania w biznesie. Niewiele niższą wagę uzyskała płynność finansowa. Najniższą oceną przypadła łatwości zmiany rynku. Łączna ocena ważona siły finansowej wyniosła 4,4 punktów.

Tabela 2. Siła finansowa (FS) poddana analizie SPACE na przykładzie Indykpol SA

Kryterium oceny mocy finansowej (FS)	Waga czynnika	Ocena (1-6)	Ocena ważona
1. Zwrot inwestycji	0,25	5	1,25
2. Płynność finansowa	0,20	6	1,2
3. Kapitał obrotowy	0,10	3	0,3
4. Łatwość zmiany rynku	0,20	2	0,4
5. Ryzyko w biznesie	0,25	5	1,25
Suma	1	x	4,4

Źródło: Zielińska-Chmielewska A., *Analiza strategiczna spółki akcyjnej Indykpol SA przy wykorzystaniu metody SPACE*, Poznań 2012

W tabeli 3 opisano przewagę konkurencyjną Indykpol SA, gdzie najwyższą ocenę i wagę uzyskał udział w rynku. Natomiast cyklowi życia wyrobów przyznano najniższą ocenę i wagę. Łączna ocena ważona przewagi konkurencyjnej wyniosła -3,6 punktów.

Tabela 3. Przewaga konkurencyjna (PK) poddana analizie SPACE na przykładzie Indykpol SA

Kryterium oceny przewagi konkurencyjnej (PK)	Waga czynnika	Ocena (1-6)	Ocena ważona
1. Udział w rynku	0,25	-1	-1
2. Jakość wyrobów	0,25	-3	-0,75
3. Cykl życia wyrobów	0,1	-5	-0,5
4. Lojalność konsumentów	0,25	-3	-0,75
5. Zastosowana technologia	0,15	-4	-0,6
Suma	1	x	-3,6

Źródło: Zielińska-Chmielewska A., *Analiza strategiczna spółki akcyjnej Indykpol SA przy wykorzystaniu metody SPACE*, Poznań 2012

Tabela 4 dotyczy stabilności otoczenia Indykpol SA. Najwyższe ocenę i wagę otrzymały działania konkurencji. Najniższa ocena i równie niska waga przypadła stopie inflacji. Łączna ocena ważona stabilności otoczenia wyniosła -3,35 punktów.

Tabela 4. Stabilność otoczenia (SO) poddana analizie SPACE na przykładzie Indykpol SA

Kryterium oceny stabilności otoczenia (SO)	Waga czynnika	Ocena (1-6)	Ocena ważona
1. Stopa inflacji	0,1	-5	-0,5
2. Poziom cen wyrobów	0,25	-3	-0,75
3. Bariery wejścia na rynek	0,15	-4	-0,6
4. Działania konkurencji	0,25	-1	-1
5. Elastyczność popytowa cen	0,25	-2	-0,5
Suma	1	x	-3,35

Źródło: Zielińska-Chmielewska A., *Analiza strategiczna spółki akcyjnej Indykpol SA przy wykorzystaniu metody SPACE*, Poznań 2012

W tabeli 5 przedstawiono siłę sektora Indykpol SA. Najwyższą ocenę i wagę uzyskał potencjał zysku. Równie wysoka waga, a minimalnie niższa ocena przypadła stabilności finansowej. Najgorzej oceniono łatwość wejścia na rynek.. Łączna ocena ważona siły sektora wyniosła 4,2 punktów.

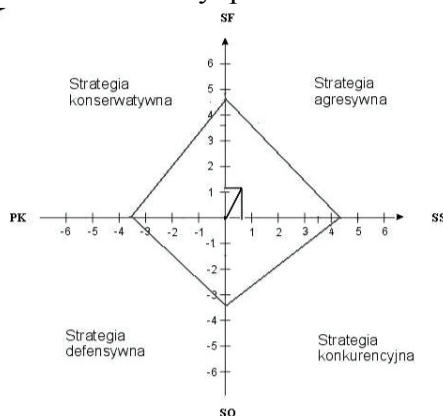
Tabela 5. Siła sektora (SS) poddana analizie SPACE na przykładzie Indykpol SA

Kryterium oceny siły sektora (SS)	Waga czynnika	Ocena (1-6)	Ocena ważona
1. Dynamika wzrostu sektora	0,15	4	0,6
2. Potencjał zysku	0,25	6	1,5
3. Stabilność finansowa	0,25	5	1,25
4. Łatwość wejścia na rynek	0,20	2	0,4
5. Wykorzystanie potencjału produkcyjnego	0,15	3	0,45
Suma	1,0	X	4,2

Źródło: Zielińska-Chmielewska A., *Analiza strategiczna spółki akcyjnej Indykpol SA przy wykorzystaniu metody SPACE*, Poznań 2012

Uzyskane sumy średnich wartości: siły finansowej (SF), przewagi konkurencyjnej (PK), stabilności otoczenia (SO), siły sektora (SS), odpowiednio dodano do siebie- SF z SO oraz SS z PK. W ten sposób powstał punkt łączący osie poprowadzone zgodnie z uzyskanymi wynikami. Linia łącząca ten punkt z początkiem układu współrzędnych jest wektorem kierunkowym wskazującym odpowiednią strategię dla badanego przedsiębiorstwa –rycina 3 (Zielińska-Chmielewska, 2012).

Rycina 2. Układ współrzędnych analizy SPACE na przykładzie firmy Indykpol SA



Źródło: Zielińska-Chmielewska A., *Analiza strategiczna spółki akcyjnej Indykpol SA przy wykorzystaniu metody SPACE*, Poznań 2012.

Uzyskany wynik analizy SPACE wskazuje, iż firma Indykpol SA działa na atrakcyjnym rynku w stabilnym otoczeniu, a także posiada silną pozycję oraz przewagę konkurencyjną. Dalsza strategia firmy powinna skupić się na utrzymaniu lub rozbudowie silnej pozycji na rynku. Aby to uczynić konieczne będzie dokonanie inwestycji oraz zaangażowanie kolejnych środków finansowych. Jest to przykład agresywnej strategii, której celem powinna być penetracja rynku połączona z ekspansją (Zielińska-Chmielewska, 2012).

Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania wskazały na różnorodność definicji strategii i zarządzania strategicznego w opiniach licznych autorów. Ich różnorodność wynika ze zmian w podejściu do strategii na przestrzeni lat. Obecnie w zarządzaniu strategicznym dominuje podejście wizjonerskie. Dużą wagę przywiązuje się do odpowiednio sformułowanej misji i wizji firmy oraz jej celów. Ze względu na ciągle zmieniające się warunki otoczenia należy stale analizować pozycję firmy na rynku. Bardzo przydatną podczas analizy strategicznej może okazać się metoda SPACE. Jej główną zaletą jest dopasowanie do cech badanego przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu możliwości doboru odpowiednich dla konkretnego rynku i panujących na nim warunków zmiennych. Dzięki wprowadzanym danym możliwe jest wyznaczenie właściwej trajektorii strategicznej przedsiębiorstwa.

W przytoczonych wynikach badań, analiza SPACE firmy Indykpol SA wskazała na siłę przedsiębiorstwa. Celem firmy powinna być intensywna penetracja rynku.

Bibliografia

- Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misje*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Chandler A., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Collins J.C., Porras J.J., *Wizjonerskie organizacje*, MT Biznes, 2008.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. UG, Gdańsk 2000.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie Strategiczne – Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Grant M.R., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2005.
- Janasz K., Wiśniewska J., *Efektywne zarządzanie projektami*, Difin, Warszawa 2014.
- Kaleta A., *Metoda budowy strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne*, Skrypty Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Kaleta A., *Założenia strategii jako kluczowy element współczesnego zarządzania strategicznego* [w:] *Zarządzanie w XXI wieku, Kierunki zmian*, Maślocha P., Stankiewicz M.J. (red.), Wyd. WSB, Toruń 2010.
- Kiełczewski S., *Zarządzanie strategiczne*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.
- Krawiec F., *Zarządzanie strategią firmy*, Difin 2011.
- Krawiec F., *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa 2011.
- Krupski R., *Zarządzanie strategiczne, Koncepcje – metody*, Wyd. AE, Wrocław 2007.
- Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process*, Prentice-Hall INC. 1991.
- Mintzberg H., *The strategy concept 1: Five Ps for strategy*, „*California Management Review*”, 1987, s. 11–24.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 2014.
- Obłój K., *Wizja i misja firmy*, [w:] *O zarządzaniu refleksyjnie*, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Porter M. E., *What is Strategy?*, Harvard Business Review 1996, 74(6): 61–80;
- Raynor E.M., *Paradoks strategii*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.

- Rosiński J., *Warunki skuteczności programów rozwoju pracowników*, [w:] *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji*, Jędrych E., Pietras A., Stankiewicz-Mróż A. (red.), Katedra Systemów Zarządzania PŁ, Łódź 2008.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania? „Organizowanie i Kierowanie”* Nr 2, 1993.
- Zielińska-Chmielewska A., *Analiza strategiczna spółki akcyjnej Indykpol SA przy wykorzystaniu metody SPACE*, *Handel Wewnętrzny* 2012, 6, 42-48.

mgr inż. Ewa Tulska, dr hab. inż. Adam Ekielski, dr inż. Tomasz Żelaziński
Wydział Inżynierii Produkcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
e-mail: ewa_tulska@sggw.pl

**METODY WSPOMAGAJĄCE ZARZĄDZANIE
ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH
PRODUKCYJNYCH WEDŁUG METODOLOGII LEAN
MANAGEMENT**
***METHODS SUPPORTING THE HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT IN MANUFACTURING COMPANIES
ACCORDING TO LEAN MANAGEMENT METHODOLOGY***

Streszczenie

Konkurencja wśród przedsiębiorstw produkcyjnych w pozyskiwaniu klientów wymaga ciągłego podnoszenia jakości produkowanych wyrobów przy jednoczesnym zachowaniu jak najniższej ceny tych wyrobów. W związku z tym wiele obecnych na rynku przedsiębiorstw zdecydowało się na wprowadzenie koncepcji Lean Management, która wśród praktyków nosi nazwę szczupłego podejścia do zarządzania. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia pracowników każdego szczebla w doskonaleniu z wykorzystaniem koncepcji Lean Management oraz przedstawienie wybranych metod oraz narzędzi stosowanych w procesie transformacji przedsiębiorstw wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi. Wdrożenia do systemu produkcyjnego metod Lean Management m.in. 5 WHY, matrycy kompetencji, cyklu PDCA, Kanban, czy też programu sugestii pracowniczych umożliwiają nie tylko skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie produkcyjnym ale umożliwiają na eliminację wszelkich przejawów marnotrawstwa oraz rozwiązywaniu problemów odpowiedzialności zbiorowej.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, Lean Management, marnotrawstwo, przedsiębiorstwo

Abstract

The competition amongst manufacturing companies in acquiring customers requires continuous improvement of the quality of manufactured products while maintaining the lowest price of these products. As a result, many of today's companies, have decided to implement the Lean Management concept, which is a slim management approach to management. The aim of this article is to present the importance of employees at all levels in the improvement process using the Lean Management concept and to present selected methods and tools used in the transformation process of companies supporting human resource management.

Implementation of the Lean Management methods of production: 5WHY, the matrix of competence, PDCA cycle, Kanban, or also employee suggestion program not only enables efficient human resource management in manufacturing enterprise, but also eliminates wastefulness and solves corporate responsibility problems.

Key words: Human Resource, Lean Management, waste, enterprise

Wprowadzenie

Lean (w tłumaczeniu z języka angielskiego) oznacza szczupły, smukły, odchudzony. Pojęcie to odnosi się do całej koncepcji zarządzania, którą w literaturze nazywa się Lean Management. Koncepcja ta nazywana jest filozofią, zobowiązującą przedsiębiorstwa do nieustannego dążenia do doskonalenia, transformacji wszystkich działów (produkcja, logistyka, HR, utrzymanie ruchu itd.) z eliminacją marnotrawstwa w przedsiębiorstwach produkcyjnych, czy też szybkiego reagowania na zmiany bezpośrednio w procesach wytwórczych. Jest to pojęcie obejmujące w swoim zakresie znaczeniowym Lean Manufacturing oraz Lean Production (czyli w wolnym tłumaczeniu „odszczuplania” tylko działu produkcji). Za źródło koncepcji Lean uznaje się w 1890 roku moment zaprojektowania i opatentowania przez samouka, inwestora S. Toyoda, częściowo zautomatyzowanego ręcznego krosna (Emiliani, 2006), które docelowo miało usprawnić pracę i zmniejszyć częstotliwość wad i błędów produktów. Za twórcę pojęcia Lean uważany jest J. Krafcik (1988), jednak dopiero w 1990 roku zostało spopularyzowane przez J. Womacka, D.T. Jonesa i D. Roosa. Autorzy opublikowali słynną pracę „The Machine That Changed the World” (w tłum. maszyna, która zmieniła świat), w której przedstawili wyniki badań (optymalizacji) przeprowadzonych w firmie Toyota Motor Corporation. Osiągnięty duży sukces Toyoty nakłonił innych ekspertów do wdrażania elementów LM nie tylko w branży motoryzacyjnej, ale i np. spożywczej, kosmetycznej czy przedsiębiorstwach (Womack i wsp., 2001).

Dzięki wdrożeniu elementów metodologii Lean przedsiębiorstwa produkcyjne mogą wyeliminować marnotrawstwo (jap. *muda*). Do marnotrawstwa można zaliczyć wszystkie czynności, procesy, operacje, które nie powodują wzrostu wartości dodanej wyrobu gotowego. Według praktyków analizujących przedsiębiorstwa wytwórcze, można wyróżnić siedem typów marnotrawstwa.

1. Nadprodukcja (ang. *waste of overproduction*) - produkowanie zbyt dużo, na zapas - co może prowadzić do nieodpowiedniego przepływu

surowców, półproduktów oraz zapasów. Produkcja na zapas jest niezgodna z jednym z kluczowych narzędzi Lean: Just in Time (JiT).

2. Czekanie (czas produkcyjny do dyspozycji) – spowodowane np. oczekiwaniem na kolejny etap przetwarzania, na narzędzia, czy części oraz np. przestoju maszyn czy „wąskich gardeł” produkcji.
3. Błędy i wady jakościowe- mogą być rozumiane jako wady produktów gotowych, co najprawdopodobniej oznacza problemy z kontrolą jakości produktów (Shook i Schroeder, 2010).
4. Zbędne zapasy (ang. waste od inventory) – przechowywanie (więcej niż minimum) zbyt dużej ilości surowców, półproduktów, zapasów w toku oraz wyrobów gotowych.
5. Niewłaściwe (nieodpowiednie) metody wytwarzania – tzw. nadmierne przetwarzanie to czynności zbędne, lecz realizowane w celu wytworzenia produktu lub usługi np. zastosowanie zaawansowanych i drogich technologii produkcyjnych bez uzasadnienia (nieprzynoszących wartości dodanej, czyli tych, za których klient nie będzie skłonny zapłacić).
6. Zbędny ruch, transport (*motion*) – zbędny ruch to każdy niedodający wartości wysiłek fizyczny pracowników wynikający najczęściej z nieodpowiedniej organizacji własnych stanowisk pracy, natomiast zbędny transport to niepotrzebne przemieszczanie np. półproduktów, narzędzi, surowców spowodowane np. złą organizacją stanowisk roboczych.
7. Przestoje (oczekiwanie) – oczekiwanie pracowników na niezbędne materiały, narzędzia lub informacje. Oczekiwanie nie dodaje wartości w procesie wytwórczym (Rewers i wsp., 2015).

Obecnie dodaje się jeszcze jeden rodzaj marnotrawstwa, który uważany jest przez praktyków, jednym z najbardziej szkodliwych rodzajów marnotrawstwa. Jest to niewykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników badanego przedsiębiorstwa.

Ograniczenie występowania przynajmniej jednej kategorii marnotrawstwa może być źródłem poprawy efektywności dla całego przedsiębiorstwa. Najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw produkcyjnych nieustannie konkurujących ze sobą, jest zaangażowanie pracowników każdego szczebla w rozwiązywanie problemów, wyeliminowanie odpowiedzialności zbiorowej za pojedyncze procesy czy

motywowanie do rozbudowy i pracy nad własną ścieżką kariery (Czerska, 2014).

Cel i metodyka pracy

Celem artykułu było przedstawienie znaczenia pracowników każdego szczebla w doskonaleniu z wykorzystaniem koncepcji Lean Management oraz przedstawienie wybranych metod i narzędzi stosowanych w procesie transformacji (optymalizacji) przedsiębiorstw wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi.

W artykule skupiono się na analizie zarządzania zasobami ludzkimi w kilku badanych empirycznie przedsiębiorstwach produkcyjnych. Napotkano tam grupy problemów zbliżonych do siebie. Były to m.in.:

- brak przypisania poszczególnych pracowników do wykonywanych, pojedynczych zadań na określonych stanowiskach,
- brak odpowiedzialności za wykonywane zadania lub czynności,
- brak wyszczególnionych miejsc na niektóre części składowe elementów maszyn,
- brak odpowiedniego oznaczenia elementów składowych części i narzędzi,
- brak prostych instrukcji montażowych,
- problem odpowiedzialności zbiorowej w przypadku awarii,
- problem z dużą liczbą wypadków (np. spowodowanych nieodpowiednią obsługą wózków widłowych, AGV, czy innych ALT).

Metodą ekspercką (w myśl Kaizen - czyli ciągłemu wprowadzaniu zmian i usprawnień małymi krokami (Gulati, 2009)) określono możliwości rozwiązania problemów oraz poprawy efektywności badanych przedsiębiorstw. Metoda Kaizen pozwoliła na poddaniu nieustannej analizie poszczególnych powtarzających się czynności, składające się na obsługę wybranego działu działalności przedsiębiorstwa (Łazicki, 2011; Masaaki, 2007).

W niniejszym artykule nie przedstawiano wyników poprawy efektywności wskaźników produkcyjnych, ale skupiono się na poprawie znaczenia pracowników wszystkich szczebli w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Wdrożone rozwiązania

W badanych przedsiębiorstwach wdrożono szereg usprawnień. W celu wyeliminowania odpowiedzialności zbiorowej wyznaczono stałe miejsca składowania części składowych do maszyn, narzędzi czy elementów montażowych. Zabieg ten usprawnił prace przy liniach produkcyjnych i umożliwił nowym pracownikom utrwalenie instrukcji przekazywanych słownie – instrukcjami papierowymi.

W celu wyeliminowania licznych wypadków wprowadzono krzyże bezpieczeństwa. Są to narzędzia monitorujące częstotliwości wypadków w badanym okresie np. w ciągu miesiąca z podziałką dzienną lub podziałką tygodniową (ryc. 1).

Rycina 1. Przykładowy krzyż bezpieczeństwa

KRZYŻ BEZPIECZEŃSTWA

MIESIĄC _____ ROK _____

X BEZ WYPADKU **I** INCYDENT **W** WYPADK

			1	2		
		3	4	5		
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
		27	28	29		
		30	31			

Źródło: wally.com.pl/p20495,magnetyczna-suchoscieralna-tablica-lean-krzyz-bezpieczenstwa-080.html (dostęp 07.09.2017)

W przedsiębiorstwach rozpoczęto tzw. odliczanie dni lub tygodni bez wypadków. Nagrodą za bieżący okres bez wypadku mogło być np. wydłużenie pojedynczej przerwy obiadowej o kilka minut w ciągu kolejnego okresu.

W badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych w celu ułatwienia pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji utworzono i wdrożono matryce kompetencji (ryc. 2).

Rycina 2. Przykładowa matryca kompetencji

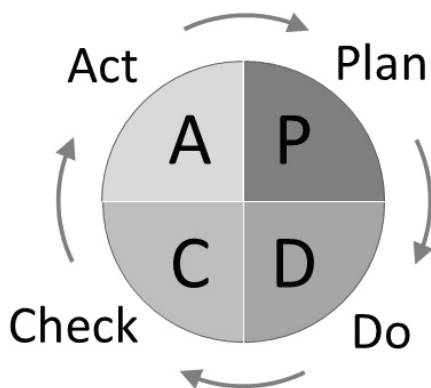
Stanowisko Pracownik	Spawanie 1	CNC 22	Montaż	Kontrola	Malowanie	Pakowanie	Spawanie 2	Lutowanie	Cekla	Obróbka	Stempel	Szlifowanie
Marian Konieczny	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
Jerzy Martyniuk	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Maria Skok	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
Natalia Zagumna	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	1
Andrzej Masny	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3
Jola Zatorska	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
Arek Noga	2	3	3	2	3	2	1	3	1	1	3	3
Krzysztof Las	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3

Źródło: www.leanhill.com/blog/wolna-matryca-kompetencji-jak-podniesc-wydajnosc-bazujac-na-checiach-pracownikow/ (dostęp 07.09.2017)

Na rycinie 2 przedstawiono przykładową matrycę kompetencji, gdzie każdemu pracownikowi na danym stanowisku przypisano cyfry 1, 2 lub 3. Cyfra 1 oznacza osobę nieprzeszkoloną na danym stanowisku, cyfra 2 – osobę w trakcie szkolenia, natomiast cyfra 3 – osobę przeszkoloną, mogącą pracować w pełni samodzielnie na danym stanowisku czy przy danej maszynie.

Kolejnym krokiem w optymalizacji przedsiębiorstw było wdrożenie cyklu Deminga (od nazwiska japońskiego autora W.E. Deminga), czyli cyklu PDCA. Jest to narzędzie umożliwiające ciągłe doskonalenie (Kaizen). Każdy dzień w przedsiębiorstwach produkcyjnych zaczynał się od spotkania kierowników działów ze swoimi pracownikami tzw. narada codzienna. Odbywała się przeważnie w porannych godzinach pierwszej zmiany roboczej.

Rycina 3. Cykl Deminga



Źródło: kdobrowolski.pl/pdca-planuj-wykonuj-sprawdzaj-dzialaj-cykl-deminga-ciagle-doskonalenie/ (dostęp 07.09.2017)

Po zmianach wszystkie optymalizacje produkcyjne były wdrażane za pomocą cyklu PDCA, który oznacza:

1. Zaplanuj (ang. *plan*): Należy planować zmiany z wyprzedzeniem, analizować obecną sytuację oraz potencjalne skutki zmian zanim będą wprowadzone. Należy także zaplanować pomiar, jako jeden z elementów realizacji zmian. Należy opracować plan wdrożenia zmian, zadbać o odpowiednio wykwalifikowanych pracowników i najczęściej zaangażować operatorów danych maszyn.
2. Wykonaj (ang. *do*): Należy przeprowadzić wdrożenie zmian w małej skali, w kontrolowanych warunkach.
3. Sprawdź (ang. *check*): Należy gruntownie przeanalizować rezultaty eksperymentu i wyciągnąć wnioski. Jeśli wprowadzone rozwiązanie nie przynosi oczekiwanych rezultatów należy cofnąć się do punktu 1 (Plan) i rozważyć zaplanowanie innego rozwiązania.
4. Działaj (ang. *act*): Należy podjąć właściwe działania, aby wdrożyć standard procesu najbardziej pożądanego ze strony przedsiębiorstwa produkcyjnego.

W jednym z badanych zakładów produkcyjnych wprowadzono również program sugestii pracowniczych, który wśród pracowników określono mianem „konkursu na najbardziej pomysłowego pracownika” danego miesiąca. Najbardziej pomysłowy pracownik (którego pomysły były najczęściej wdrażane do systemu produkcyjnego) otrzymywał niewielką gratyfikację finansową, gdyż ten sposób wyróżnienia był najbardziej

pożądany przez pracowników. Pomysły można było zgłaszać na naradzie codziennej, a ich realizacja zależała od poparcia głosujących pracowników. Do głosowania uprawnieni byli pracownicy z danego działu przedsiębiorstwa.

Wyniki

Przez wprowadzenie technik i wdrożenie narzędzi Lean Management uzyskano poprawę na wielu płaszczyznach. Uzyskano mniej przestojów produkcyjnych spowodowanych np. błędnymi przebrojeniami. Zmniejszyła się liczba usterek wynikających z wadliwego przygotowania i instalowania elementów maszyn. Starano się całkowicie wyeliminować odpowiedzialność zbiorową za poszczególne zadania. Zmniejszono ilość wypadków w zakładzie produkcyjnym oraz zwiększono wrażliwość na ten aspekt wśród pracowników. Wprowadzono harmonogramowanie i cele produkcyjne, których realizacji zaczęto przestrzegać. Dzięki wymienionym i dodatkowym narzędziom LM uzyskano znacznie krótsze czasy uruchomienia produkcji. Wyeliminowano również zbędne stanowiska robocze dzięki wiedzy i pomysłom operatorów we współpracy z kierownikami. Zwiększono przejrzystość instrukcji różnych narzędzi, wprowadzono standaryzację i listy kontrolne (z ang. *check lists*, karty Kanban). Ogromnym sukcesem wprowadzenia narzędzi LM był wzrost zadowolenia klientów spowodowany otrzymaniem produktów wysokiej jakości w odpowiednim terminie i ponawianiu zamówień przez tych klientów.

Podsumowanie

Większość stosunkowo nowych koncepcji, odchodzących od masowego podejścia do wytwarzania wymagają dodatkowych nakładów finansowych dla przedsiębiorstwa. Lean Management jest niskokosztowym podejściem do zarządzania. W artykule starano się zaprezentować jak przy minimalnych nakładach finansowych (lub całkowicie bez zwiększania budżetu) można wprowadzać zmiany usprawniające (optymalizujące) procesy wytwórcze w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Lean Management to koncepcja wymagająca ciągłego doskonalenia. Nie należy utożsamiać jej ze standaryzacją i obowiązkowymi procedurami. Rozwiązania wdrażane przez ekspertów powinny wynikać ze swoistej potrzeby usprawnienia pracy, nie mogą być to rozwiązania książkowe – ślepo wdrażane w każdym systemie. Bardzo ważne jest odpowiednie zarządzanie

zasobami ludzkimi, tak aby pracownicy pracujący na konkretnych stanowiskach mogli sami generować i wdrażać usprawnienia na stanowiskach, których znają jak nikt inny.

Zasoby ludzkie w zakładach produkcyjnych są jednym z największych kapitałów. Po wdrożeniu narzędzi LM w zgodzie z pracownikami, można osiągnąć większe zadowolenie z codziennej pracy badanych pracowników, a w związku z tym większą wydajność pracowników przekładającą się na wyższą produktywność zakładu produkcyjnego. Niezbędne jest wykorzystanie szansy na bezkosztowe podniesienie wydajności przedsiębiorstwa, takie jak proponowane w niniejszym artykule.

Bibliografia

- Czerska J., *Podstawowe narzędzia Lean Manufacturing*. LeanQ Team. Gdańsk 2014
- Emiliani M., L., *Origins of Lean Management in America*. Journal of Management History 2006, No. 2, 167-184.
- Gulati R., *Maintenance and Reliability best practices*. Industrial Press. New York 2009.
- Gurbała K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w filozofii Lean*. Zarządzanie Jakością 2007, nr 3 (9), 37-43.
- Imai M., *Gemba. Kaizen*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
- Łaziński A., *System zarządzania przedsiębiorstwem. Techniki lean management i kaizen*. Wiedza i praktyka. Warszawa 2011.
- Masaaki I., *Kaizen – Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. MT Biznes. Kraków 2007.
- Rewers P., Trojanowska J., Chabowski P., *Analiza wykorzystania narzędzi Lean manufacturing – wyniki badań*. Logistyka 2015, nr 3, s. 5788-5791.
- Shook J., Schroeder A., *Leksykon Lean. Ilustrowany słownik pojęć z zakresu Lean Management*. Lean Enterprise Institute Polska. Wrocław 2010.
- Tulska E., *Wpływ wdrożenia narzędzi Lean Manufacturing na dociążenie linii produkcyjnej – studium przypadku*. Praca magisterska. Warszawa 2016.
- Womack J.P., Jones D.T., Ross D., *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. Harper Collins 2001.
- <http://kdobrowolski.pl/pdca-planuj-wykonuj-sprawdzaj-dzialaj-cykl-deminga-ciagle-doskonalenie/> (dostęp 07.09.2017)
- <http://wally.com.pl/p20495,magnetyczna-suchoscieralna-tablica-lean-krzyz-bezpieczenstwa-080.html> (dostęp 07.09.2017)
- <http://www.leanhill.com/blog/wolna-matryca-kompetencji-jak-podniesc-wydajnoscbazujac-na-checiach-pracownikow/> (dostęp 07.09.2017)

mgr Bartłomiej Lisicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Finansów i Ubezpieczeń
Katedra Inwestycji i Nieruchomości
e-mail: bartlomiej.lisicki@edu.uekat.pl

POZIOM DOCHODÓW SKARBU PAŃSTWA Z TYTUŁU DYWIDEND *CONDITION OF THE BUDGETARY REVENUES FROM DIVIDEND*

Streszczenie

Autor artykułu przyjął hipotezę o wypłacie przez spółki Skarbu Państwa (SP) w latach 2009-2017 dywidend wartościowo wyższych od średniej na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Tendencja ta została zauważona podczas kwerendy literatury przedmiotu z lat wcześniejszych. W celu jej zweryfikowania niezbędne było porównanie wartości wpływów z tego tytułu trafiających do budżetu państwa w poszczególnych latach.

Wprowadzeniem do badań jest syntetyczna prezentacja zagadnień związanych z polityką dywidendy. Kolejny podrozdział ukazuje spółki notowane na GPW, w których udział SP przekraczał 5% (w sierpniu 2017 roku), a następnie scharakteryzowano dochody budżetu państwa z tytułu wypłaty dywidend w latach 2009-2017. Porównując wartości tych dywidend można zauważyć znaczący ich spadek. Zasadne wydają się odrzucenie hipotezy przyjętej na początku artykułu mówiącej o ponadprzeciętnych dywidendach płaconych przez SSP.

Należy jednak zaznaczyć, że państwo w ostatnich latach decyduje się na inne formy bezpośredniego (podatek od wydobycia niektórych kopalni, podniesienie wartości nominalnej akcji) bądź pośredniego (repolonizacja jednego z banków, ratowanie podupadających kopalń) angażowania się w zyski spółek notowanych na GPW.

Słowa kluczowe: budżet państwa, dochody państwa, dywidendy, akcje.

Abstract

The State Treasury companies have paid higher dividends than the average on the Warsaw Stock Exchange (WSE) – that is the main hypothesis of the article. This trend has also been observed in recent years. In order to verify its rectitude, it was necessary to compare the value of revenues from dividends to the government budget over the last few years.

Dividend policy in companies listed on stock exchanges has been presented at the beginning of the article. In the next part author identified companies with the State Treasury's share exceeded 5% (state as of August, 2017). Thereafter, author described the budgetary revenues from dividend payments in the years 2009-2017. Comparing the values of dividends, that have been passed to the government budget

over the last few years, it is impossible to notice the significant falls. It seems reasonable to reject the hypothesis adopted at the beginning of the article.

It should be highlighted that the government, over the last few years, has undertaken other forms of direct (taxation of some minerals, increasing the nominal value of shares) or indirect (partial bank re-Polonisation, financial help for falling mines) actions to engage in profits of companies listed on the Stock Exchange in Warsaw.

Key words: government budget, government revenue, dividends, stocks.

Wprowadzenie

Skarb Państwa, w różnym stopniu kontroluje spółki notowane na światowych giełdach. Również na GPW w Warszawie można odnotować przykłady takich przedsiębiorstw. Obecnie notowanych jest 16 spółek (nazywane będą spółkami Skarbu Państwa bądź skrótowo SSP), w których udział SP przekracza 5%. Udział ten został przytoczony ze względu na obowiązek ujawnienia akcjonariusza dysponującego przynajmniej 5% ogólnej liczby głosów bądź kapitału zakładowego spółki przez przedsiębiorstwo notowane na rynku głównym (Dz. U. 2013, poz. 988).

Według Kowerskiego (2015) oraz Sierpińskiej- Sawicz (2014) SSP charakteryzują się znacznie wyższymi wartościami dywidendy od pozostałych. Autorzy przyjęli hipotezy, że SP, w celu realizacji partykularnych interesów aktualnego obozu rządzącego, pozbawia spółki z jego udziałem środków do rozwoju. Środki te wypłacane są w formie wyższej od przeciętnej, corocznej dywidendy dla akcjonariuszy. Wspomniane badania obejmowały lata do roku 2013. Istotne wydaje się podjęcie dalszych rozważań celem zweryfikowania czy wnioski z nich płynące mają odbicie w rzeczywistości gospodarczej w kolejnych latach (2014-2017).

W celu weryfikacji hipotezy zamieszczonej w streszczeniu artykułu niezbędne jest porównanie wartości wpływów z tytułu dywidend do SP wypłacanych przez spółki notowane na GPW w Warszawie w ostatnich latach. Jednostkami tymi były przedsiębiorstwa, w których akcjonariacie udział SP przekracza wspomniane 5%. To właśnie wypłacane (bądź nie) dywidendy mogły zwiększać stronę dochodów budżetu państwa.

Dochody te zaprezentowano w dalszej części artykułu. Najpierw przybliżono zagadnienia związane z polityką dywidendy w spółkach notowanych na giełdzie. W kolejnej części artykułu zestawiono wartość

dochodów z tytułu podziału zysku i dywidend ogółem wraz z procentowym ich udziałem w sumie dochodów SP. Następnie przedstawiono wpływy z tytułu dywidend wypłaconych wyłącznie przez spółki notowane na GPW.

Polityka dywidendy w przedsiębiorstwach giełdowych

Do jednego z celów spółek akcyjnych zalicza się wypłatę dywidendy. Wynika ona z określonej (zazwyczaj dobrej) kondycji finansowej spółki i specyfiki kapitału właścicielskiego. Jest pochodną realizowanej strategii przedsiębiorstwa. W ramach polskiego prawodawstwa wypłata dywidendy nie została jednoznacznie określona przez przepisy. Stanowi rodzaj fakultatywnej decyzji przedsiębiorstwa, mogącego stosować różne warianty w zależności od polityki spółki czy wspomnianej sytuacji ekonomiczno-finansowej (Uchman, 2013).

Problematyka polityki dywidend jest szeroko rozważana w literaturze. Dotyczy głównie przedsiębiorstw notowanych na rynkach finansowych. Trudno o jednoznaczne zdefiniowanie, czym jest. Jabłoński i Prymon (2017) określili ją jako wybór między zatrzymaniem zysków, a wypłatą środków pieniężnych. To element kształtowania struktury pasywów i zaspokojenia oczekiwań akcjonariuszy.

Akcjonariuszom, zwłaszcza drobnym, zależy na regularnych i wysokich dywidendach. Spółka z kolei może je wypłacać, gdy generuje trwałą nadwyżkę przychodów nad kosztami oraz w momencie stabilności w otoczeniu gospodarczym.

Wpływ na jej wypłatę mogą mieć planowane projekty inwestycyjne, mające za zadanie rozszerzenie bądź unowocześnienie działalności spółki. Poziom oprocentowania kredytów czy dostępność innych źródeł finansowania to kolejne z czynników. Jabłoński (2011) wyróżnił szereg czynników wpływających na ewentualną wypłatę dywidendy i jej wysokość. Są nimi między innymi: faza cyklu życia przedsiębiorstwa, dostępność środków pieniężnych, awersja zarządu do wzrostu zadłużenia, rentowność kapitału własnego czy struktura akcjonariuszy. W ostatnich latach badacze podejmujący tematykę wypłaty dywidendy zaproponowali aż 85 zmiennych mogących je warunkować (Kowerski, 2011).

W niniejszym artykule rozważania skupiono na ostatnim z wymienionych przez Jabłońskiego czynników tj. na strukturze akcjonariuszy. Struktura ta w małych spółkach jest prostsza, co ułatwia proces decyzyjny. W większych przedsiębiorstwach, do których zaliczyć można analizowane

spółki akcyjne, sytuacja staje się bardziej złożona. Duże znaczenie mają zwłaszcza inwestorzy instytucjonalni, mogący w znaczący sposób kształtować politykę dywidendową spółek. Jednym z nich jest SP, nierzadko właściciel większościowy, od którego decyzji zależy czy spółka wypłaci dywidendę oraz (w przypadku wypłaty) jakiej będzie wysokości. SP korzysta często z wygoszodarowanych zysków spółki w celu realizacji potrzeb finansowych państwa oraz prowadzonej polityki gospodarczej.

Poza wspomnianymi wcześniej autorami, których badania potwierdzały te przypuszczenia istotne jest stanowisko Filipczaka i Krawczyka (2015) mówiące o wyższych dywidendach SSP od rekomendowanych przez zarządy poszczególnych spółek. Autorzy zauważyli rosnące znaczenie tego źródła wpływów budżetowych w okresie 2000-2012 (zwłaszcza w latach kryzysu finansowego i bezpośrednio po nim następujących).

Odnosząc się do przytoczonych przykładów przeprowadzone w niniejszym artykule badanie ma na celu zweryfikowanie czy dochody budżetu państwa z dywidend spółek, w których udział SP przekracza 5%, zwiększały w ostatnich latach.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Państwo, już od czasu pierwszych przejawów prowadzenia jakiegokolwiek działalności, było obecne w gospodarce. Jedni badacze odnajdują przykłady działania przedsiębiorstw publicznych już w czasach starożytnych, inni doszukują się ich początków w czasach panowania Ludwika XI we Francji w drugiej połowie XV wieku (Grzegorzczak, 2012). Silny rozwój przedsiębiorstw państwowych przypada na lata 20-te i 30-te XX wieku, kiedy to co raz więcej zwolenników zaczęła zyskiwać doktryna interwencjonizmu państwowego Keynesa (1936).

Angażowanie państwa w gospodarkę wynika między innymi z kilku przyczyn, o których wspomina Kowerski (2014). Należą do nich: bezpieczeństwo państwa, prestiż oraz fiskalizm oraz tworzenie polityk: gospodarczej i społecznej.

W niniejszym rozdziale zaprezentowano SSP, w których udział państwa jako akcjonariusza przekracza 5% (tabela 1).

Tabela 1. Spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, których akcjonariuszem jest Skarb Państwa (stan na: sierpień 2017)

Spółka	% akcji ogółem w posiadaniu Skarbu Państwa	Wartość pakietu	Udział w portfelu Skarbu Państwa
PGNIG	70,83%	27,25 mld zł	24,30%
PHN	69,89%	514,33 mln zł	0,46%
PGE	58,39%	15,22 mld zł	13,57%
JSW	55,17%	5,89 mld zł	5,26%
LOTOS	53,19%	4,88 mld zł	4,35%
ENERGA	51,52%	2,81 mld zł	2,51%
ENEA	51,50%	3,55 mld zł	3,16%
GPW	35,00%	664,07 mln zł	0,59%
PZU	34,19%	13,51 mld zł	12,04%
GRUPA AZOTY	33,00%	2,24 mld zł	2%
KGHM	31,79%	7,82 mld zł	6,97%
TAURON	30,06%	1,95 mld zł	1,74%
PKOBP	29,43%	13,08 mld zł	11,66%
PKN ORLEN	27,52%	12,68 mld zł	11,31%
POLICE	5,01%	80,07 mln zł	0,07%
BĘDZIN	5,00%	3,78 mln zł	0,001%

Źródło: <https://www.stockwatch.pl/inwestor/Skarb-Panstwa.aspx>(dostęp:15.08.2017).

Jak można wywnioskować z tabeli 1 SP jest udziałowcem w 16 spółkach notowanych na GPW. Największy udział akcji ogółem (przekraczający 70%) posiada w PGNIG, najmniejszy (wymagający ujęcia w wykazie akcjonariuszy, 5%) w Elektrociepłowni Będzin. W siedmiu z wymienionych spółek SP kontroluje ponad 50% akcji. Oznacza to, że jest głównym akcjonariuszem mogącym swobodnie kształtować między innymi politykę dywidendową spółki.

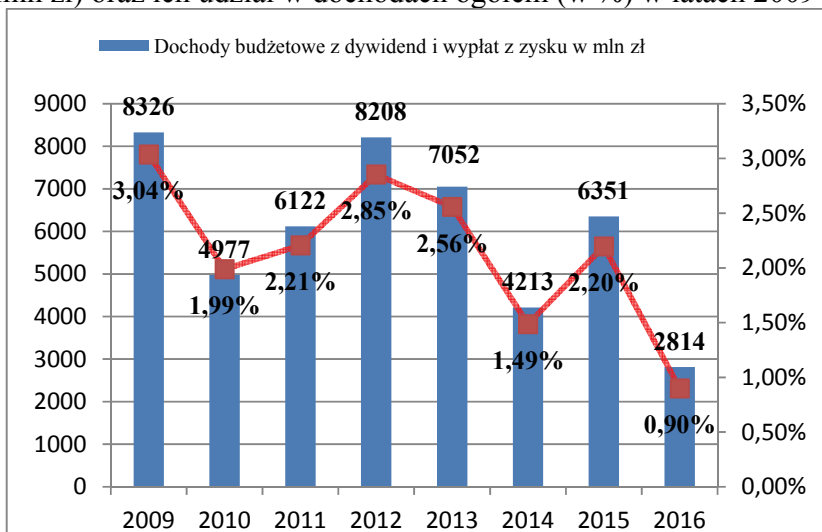
Zdecydowanie największą wartością nominalną pakietu, SP dysponuje w PGNIG (ponad 27 mld zł). Akcje warte ponad 10 mld złotych są w jego kontroli jeszcze w PGE, PZU, PKOBP oraz PKN Orlen. Jednak tylko w PGE wartość kontrolowanego pakietu przekracza 50% akcji ogółem. W pozostałych trzech spółkach jest to zaledwie 11-12% ogółu akcji. Warto podkreślić jest to, że w pakiecie akcji PZU znajdują się akcje przejętego banku PEKAO (Słomski i Kalińska, 2016).

Dochody Skarbu Państwa z tytułu dywidend w latach 2009-2017

Państwo, w celu realizacji określonych zadań, potrzebuje dysponować określonymi środkami pieniężnymi (dochody budżetowe). Dochody te można podzielić na podatkowe i niepodatkowe. Pierwsze z nich, stanowią zdecydowaną większość (80-90%⁷) środków zasilających budżet państwa. Dochody z tytułu dywidend i wypłat z zysku, będące przedmiotem artykułu zaliczane są do dochodów niepodatkowych. Wartości dochodów trafiających do budżetu państwa z wymienionych tytułów wraz z ich procentowym udziałem w całości wpływów prezentuje rycina 1. Najwyższa wartość wpływów budżetowych z tytułu dywidend i wypłat z zysku trafiła do SP w 2009 roku. Stanowiła największy odsetek dochodów ogółem w badanym okresie (3,04%). Na kwotę tę złożyły się przede wszystkim dywidendy z tytułu udziału SP w spółkach (wzrost r/r o przeszło 200%). Przyczynę tak znacznego wzrostu dochodów budżetowych z tego tytułu należałoby upatrywać w zapotrzebowaniu państwa na środki niezbędne do podjęcia działań ograniczających skutki globalnego kryzysu finansowego. Co ważne, wypłaty te w roku 2009 trafiały do budżetu państwa głównie ze spółek, które nie były jeszcze notowane na GPW w Warszawie. Mowa tu między innymi o PGE, JSW czy PZU. Tylko w roku 2012 odnotowano podobny poziom tych dochodów budżetowych. Wywołane to było rekordową dywidendą wypłaconą przez notowany na warszawskim parkiecie KGHM. Do SP trafiło wówczas przeszło 1,8 mld zł (Pałka, 2017). Kolejne lata natomiast (wyjątek w roku 2015- wysoka dywidenda z giełdowych spółek: PGE, PGNIG oraz PZU) charakteryzował znaczny spadek wartości i procentowego udziału w ogóle dochodów budżetowych wpływów z tytułu dywidend i podziału zysku.

⁷ Uśrednione dane pochodzące ze Sprawozdań z wykonania budżetu sporządzanych przez Radę Ministrów.

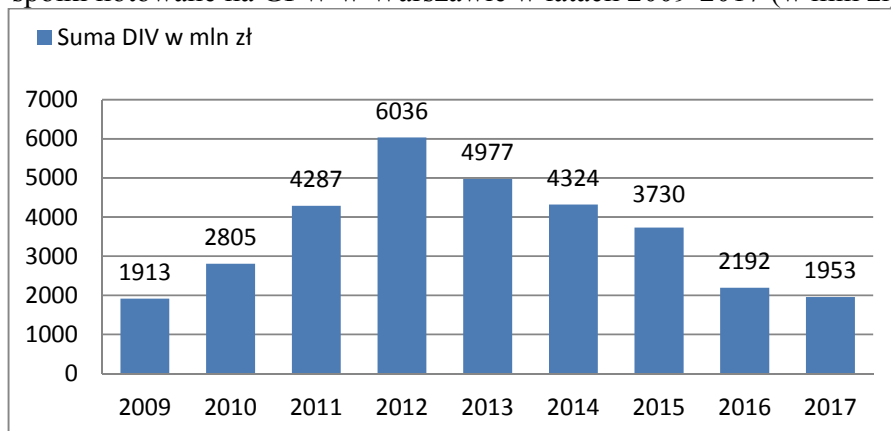
Rycina 1. Dochody Skarbu Państwa z tytułu dywidend oraz wypłat z zysku (w mln zł) oraz ich udział w dochodach ogółem (w %) w latach 2009-2016



Źródło: Opracowanie na podstawie sprawozdań z wykonania budżetu państwa Ministerstwa Finansów.

Na rycinie 2 zaprezentowano dochody SP z tytułu dywidend wypłaconych przez spółki notowane na GPW w latach 2009-2017. Zgodnie z wyszczególnieniem powyżej jest to jeden z elementów dochodów niepodatkowych SP pozycji „dywidendy i wypłaty z zysku”.

Rycina 2 Wartość dywidend na rzecz Skarbu Państwa wypłaconych przez spółki notowane na GPW w Warszawie w latach 2009-2017 (w mln zł)



Źródło: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Dywidendowe-eldorado-Morawieckiego-Sytuacja-najgorsza-od-lat-7536509.html> (dostęp: 18.08.2017).

Początek okresu badawczego jest nieprzypadkowy, ze względu na kończący się kryzys finansowy. Filipczak i Krawczyk stwierdzili, że w związku z nim SP „głębiej sięgał do kieszeni spółek”, których był udziałowcem i rekomendował wypłaty wyższych części z wypracowanych zysków. Można to było wywnioskować z opisu danych za rok 2009 na rycinie 1. Czy opisana sytuacja utrzymywała się jednak w kolejnych latach?

Analizując rycinę 2 można zauważyć coraz niższy poziom wpływów z tytułu dywidend wypłacanych przez SSP notowane na GPW. Tendencja ta zarysowała się w roku 2013. Rok wcześniej budżet państwa, z wspomnianego tytułu, zasiłała rekordowa kwota. Kulminacja spadku wartości wypłacanych dywidend nastąpiła w roku bieżącym. Ostatni tak słaby wynik jak w roku 2017 odnotowano w 2009. Dodatkowo na niekorzyść tegorocznego wyniku wpływa to, że wynik z 2009 był determinowany głównie faktem, że na GPW nie notowano kilka spółek, które w kolejnych latach hojnie dzieliły się zyskiem z między innymi SP. Mowa tu o PZU, PGE czy Enerdze (Torchała, 2017). Uwzględniając te informacje należy stwierdzić, że rok 2017 będzie najgorszy pod względem wpływów budżetowych z tytułu dywidend co najmniej od dekady.

Wnioski

Analizując poziom wpływów z tytułu dywidend należałoby poszukać ich przyczyn. Głośno było o rekordowej (w historii spółki) dywidendzie wypłaconej przez PKN Orlen, powrocie po latach do dzielenia się zyskiem w spółce LOTOS (Frączyk, 2017) oraz ENEA (<https://ir.enea.pl/pr/359854..>, 2017). Co ważne dla celu artykułu spółki te nie znajdowały się w czołówce rankingów wartości dywidend wypłacanych akcjonariuszom. Mimo rekordowej dywidendy z akcji PKN Orlen (dochód dla SP wyniesie 353mln zł w 2017 roku i będzie wyższy od zeszłorocznego o 118mln zł), czy wspomnianych powrotach do dzielenia się zyskiem, ich udział w sumie wpływów budżetowych z tytułu dywidend nie jest znaczny.

Wpływy te przez lata kształtowane były głównie przez takie spółki jak KGHM (rekordowa dywidenda w roku 2012 wynosząca 5,67mld zł), PGE, PZU, PKOBP czy PGNIG. To one charakteryzowały się, w poprzednich latach, najwyższą sumą dywidendy i to w nich SP posiada znaczne pakiety akcji. Jak zauważono we wcześniejszych badaniach, w tych spółkach,

zgrupowanych w indeksie WIG20, odnotowywano systematycznie coraz niższe dywidendy (Lisicki, 2017). Można przypuszczać, że spadek wpływów budżetowych z tytułu dywidend i wypłat z zysku wywołany został niższymi wartościami zysku trafiającymi do akcjonariuszy z wspomnianych pięciu spółek.

Pierwsza z nich to kombinat miedziowy KGHM. Rekordowa w historii GPW dywidenda za rok 2011 pozwoliła zasilić państwową kasę kwotą przeszło 1,8 mld zł. Jest to wynik zbliżony do wpływów budżetowych z tytułu dywidend wypłacanych przez SSP przypadających na rok 2017. Porównując wartości dywidend tej spółki z ostatnich lat obserwowana jest ich znacząca obniżka. Wpływ na to miała przede wszystkim słabsza koniunktura na rynku miedzi (do roku 2016) i wprowadzony w 2012 roku podatek od wydobycia miedzi i srebra, które są podstawowymi surowcami pozyskiwanymi przez KGHM. Spółka musiała znacząco obniżyć wartość zysku do podziału z akcjonariuszami na rzecz daniny publicznej. Mimo obniżki wpływów z tytułu dywidendy, to SP stał się głównym beneficjentem nowego rozwiązania legislacyjnego (szacunkowe wpływy z podatku wskazują na około 1,5mld zł rocznie⁸).

Druga z wspomnianych spółek (PGE) do 2015 należała do jednej z najbardziej zasilających budżet państwa dywidendą. Sytuacja ta uległa zmianie w roku 2016. Ówczesny rząd zaproponował podniesienie wartości nominalnej akcji kosztem znaczącego obniżenia proponowanej dywidendy. Sytuacja była bezprecedensowa, gdyż to SP z reguły decydował się na rekomendowanie dywidend wyższych niż propozycje zarządów. W tym przypadku było odwrotnie. Podwyższenie wartości nominalnej akcji, wiązało się z koniecznością zapłaty podatku trafiającego w całości do kasy państwa. W przypadku wypłaty dywidendy część musiałaby trafić do innych akcjonariuszy. Dlatego wprowadzono rozwiązanie, które zmniejszając wpływy z dywidend nie powodowało uszczerbku w budżecie państwa. Co istotne zarząd spółki zdecydował się na zawieszenie wypłaty dywidendy do roku 2019 (<https://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/...>, 2017). Ponadto w pozostałych spółkach energetycznych (ENEA, ENERGA, TAURON) znacząco obniżono bądź całkowicie zrezygnowano z wypłaty części zysku. Jedną z najistotniejszych przyczyn takiej sytuacji było zaangażowanie spółek z tej branży w dokapitalizowanie znajdującego się w trudnej sytuacji sektora

⁸ Uśredniona kwota pochodzi z rocznych sprawozdań finansowych spółki KGHM.

górnictwa. Środki zamiast w portfelu akcjonariuszy znalazły się w kopalniach. W związku z ich restrukturyzacją SP nie mógł liczyć na wpływy z tytułu dywidend z notowanej na GPW spółki JSW.

Także PZU, które wypłacało regularnie ponad 2 mld złotych dywidendy, w tym roku musiało zadowolić akcjonariuszy (głównym z nich jest SP), kwotą 1,2 mld złotych. To najniższa kwota (uwzględniająca split akcji) od 2010 roku. Spadek dywidendy wiąże się przede wszystkim z wydatkami spółki na przejęcie pakietu kontrolnego w banku PEKAO od włoskiej grupy Unicredit. Repolonizacja banku pochłonęła środki, przeznaczone między innymi na dywidendę.

Przywołując we wcześniejszym akapicie banki należy wspomnieć o spółce, która w poprzednich latach zdecydowała się na zaprzestanie wypłaty dywidendy. Był nią największy polski bank PKOBP. Przez lata zasiliał budżet państwa kwotą przekraczającą 500 mln złotych. Od momentu zawirowań na rynku walutowym (uwolnienie kursu franka) i związanymi z nimi rekomendacjami Komisji Nadzoru Finansowego dotyczących wskaźników wypłacalności banku, SP nie może liczyć na wpływy z tytułu dywidendy wypłaconej przez tę spółkę.

W portfelu SP można odnaleźć jednak spółkę, która nie przestała dzielić się zyskiem z akcjonariuszami. Stabilną i znaczącą, pod względem zasilania budżetu państwa dywidendą, spółką w ostatnich latach jest PGNiG. Zbliżone od lat wartości wypłacanych dywidend na akcję oraz dominujący (ponad 70% akcji w posiadaniu) udział w akcjonariacie SP powodują, że wpływy budżetowe w latach 2016 i 2017 wynikały w największej części z dywidendy wypłaconej właśnie przez tę spółkę. Warto dodać, że w 2015 do kasy SP około 7% więcej przelało tylko PZU. Czyni to w ostatnich latach największą polską spółkę wydobywającą gaz ziemny i ropę naftową najistotniejszym donatorem budżetu państwa notowanym na GPW.

Podsumowanie

Porównując wartości dywidend, przekazanych w ostatnich latach do budżetu państwa nie sposób zauważyć tendencji malejącej. Zasadne wydaje się odrzucenie przyjętej hipotezy mówiącej o ponadprzeciętnych dywidendach płaconych przez spółki, w których udział SP przekracza 5%. Należy jednak zaznaczyć, że państwo w ostatnich latach decyduje się na inne formy bezpośredniego (podatek od wydobycia niektórych kopalni, podniesienie wartości nominalnej akcji) bądź pośredniego (repolonizacja

jednego z banków, ratowanie podupadających kopalń) angażowania się w zyski spółek.

Interwencje te wraz ze spadkiem wpływów z tytułu dywidend mogą doprowadzać do przypuszczeń o coraz mniejszym zainteresowaniu SP dywidendą sensu stricto. Nie istnieją bowiem na rodzimym parkiecie spółki w pełni kontrolowane przez państwo. Co za tym idzie część wypłaconej dywidendy musi trafić do akcjonariuszy mniejszościowych. Zaproponowane rozwiązania powodują w znacznej mierze pominięcie innych inwestorów, a wpływy do budżetu pozostają na zbliżonym poziomie. Pozostaje więc zadać pytanie: „Czy konieczne jest rekomendowanie przez państwo wyższych dywidend w SSP?”. Jak już zauważono istnieją bowiem bardziej skuteczne metody zasilenia budżetu rządowego, bądź realizacji celów polityki gospodarczej i społecznej przyjętej przez rząd.

Bibliografia

- Felis P., *Główne źródła dochodów budżetowych w Polsce*, Studia BAS, 2010, Nr 3(23), s.91-114.
- Filipczak Sz., Krawczyk J., *Dywidenda jako źródło dochodów budżetu państwa w Polsce*, *Finanse: Czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN*, 1/2015, s. 181-194.
- Frączyk J., *Lotos: pierwsza dywidenda od 10 lat. Jest decyzja*. Pozyskano ze strony: <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/lotos-dywidenda,30,0,2333470.html> Money.pl, 2017, (dostęp: 18.08.2017).
- Grzegorzcyk F., *Przedsiębiorstwo publiczne kontrolowane przez państwo*, LexisNexis, Warszawa 2012.
- Jabłoński B., *Determinanty polityki dywidend*, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 177/2014, s. 98-109.
- Jabłoński B., Prymon K., *Polityka dywidend współczesnego przedsiębiorstwa- teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017.
- Keynes J.M., *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Harcourt, Brace & World, New York 1936.
- Kowerski M., *Czy spółki z udziałem Skarbu Państwa płacą zbyt duże dywidendy?* *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 344/2014, Wrocław 2014, s. 276-285.
- Kowerski M., *Ekonomiczne uwarunkowania decyzji o wypłatach dywidend przez spółki publiczne*, Konsorcjum Akademickie Wydawnictwo WSE w Krakowie, WSiLiZ w Rzeszowie i WSZiA w Zamościu, Kraków- Rzeszów-Zamość 2011.
- Kowerski M., *High Propensity to Pay Dividends by State-Controlled Companies in Poland. Tunneling or Maturity Effect?* *Financial Internet Quarterly „e-Finanse”*, 2015, vol.11 / nr 4, s. 64-73.

- Lisicki B., *Raj utracony, czyli o zmniejszających się wartościach dywidend dla akcjonariuszy spółek WIG20*, Współczesne Aspekty Badawcze Gospodarka-Świat- Człowiek, V/2017, s. 33-42.
- Pałka Ł., *Dywidendy ze spółek Skarbu Państwa. Tak źle nie było od lat*. Pozyskano ze strony: <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/dywidendy-ze-spolek-skarbu-panstwa-2017,180,0,2355124.html> Money.pl, 2017(dostęp:18.08.2017).
- Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie szczegółowych warunków, jakim powinno odpowiadać memorandum informacyjne sporządzone w związku z ofertą publiczną lub ubieganiem się o dopuszczenie instrumentów finansowych do obrotu na rynku regulowanym*, Dz. U. 2013, poz. 988 z dnia 8 sierpnia 2013r.
- Sierpińska- Sawicz A., *Dividend Policy of State Treasury Shareholding Companies*, Journal of Economic & Managment, vol. 18/2014, s. 226-241.
- Słomski D., Kalińska A., *PZU i UniCredit potwierdziły sprzedaż akcji Banku Pekao*. Bankier.pl. Pozyskano ze strony: <https://www.money.pl/banki/wiadomosci/artukul/sprzedaz-pekao-pzu-unicredit-repolonizacja,129,0,2214785.html>, 2016, (dostęp 17.08.2017).
- Torchala A., *Dywidendowe eldorado Morawieckiego? Sytuacja najgorsza od lat*, Bankier.pl. Pozyskano ze strony: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Dywidendowe-eldorado-Morawieckiego-Sytuacja-najgorsza-od-lat-7536509.html>, 2017 (dostęp 18.08.2017).
- Uchman J., *Wyплаты dywidend w spółkach akcyjnych z udziałem Skarbu Państwa*, Zarządzanie i Finanse, 2/2013 cz. 2, s.479-490.
<https://www.stockwatch.pl/inwestor/Skarb-Panstwa.aspx> (dostęp: 15.08. 2017).
<https://ir.enea.pl/pr/359854/informacja-w-sprawie-dywidendy-2017-06-26> (dostęp:18.08.2017).
- <https://www.gkpgc.pl/relacje-inwestorskie/Akcje/Dywidenda> (dostęp 8.09.2017).

lic. Kamila Zelga
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
e-mail: kamilazelga@wp.pl

SHARING ECONOMY - TREND DLA POLSKIEGO RYNKU PRACY

SHARING ECONOMY - A TREND FOR THE POLISH LABOUR MARKET

Streszczenie

Ekonomia współdzielenia (ang. *sharing economy*) staje się jednym z najważniejszych światowych trendów, stanowiących wsparcie dla rynku pracy. W artykule przybliżono teorię oraz podmioty *sharing economy*, opinię przeciwników i zwolenników opisaną koncepcji, a także odwołano się do jakości miejsc pracy kreowanych przez jeden z największych podmiotów *sharing economy* - przedsiębiorstwo Uber. Przeprowadzone analizy wskazują na konieczność redefinicji istniejącej nomenklatury, jak też zmian regulacyjnych dotyczących rynku pracy. *Sharing economy* w Polsce jest jednak nowym trendem, by można było przewidzieć, jakie skutki przyniesie jego rozwój. Analizę dokonano na podstawie dostępnej literatury przedmiotu, źródeł internetowych oraz wytycznych OECD.

Słowa kluczowe: ekonomia współdzielenia, rynek pracy, rozwój

Abstract

The sharing economy becomes one from the most important global trends supporting the labour market. The article presents the theory and share economy entities, opinion of opponents and supporters of the described concept, and also refers to the quality of jobs created by one from the largest entities sharing economy - Uber. The analyzes carried out indicate the need to redefine the existing nomenclature as well as regulatory changes related to the labor market. Sharing economy in Poland - however, it is still too new a trend to predict the consequences of its development. The analysis was based on the available subject literature, online sources and OECD guidelines.

Key words: *sharing economy*, labour market, development

Wprowadzenie

Sharing economy, to jeden z najważniejszych światowych trendów ostatnich lat. Współdzielenie, na którym oparta jest ta koncepcja ekonomii, pozwala z jednej strony przedstawić go jako ruch społeczny, z drugiej zaś –

jako innowacyjny model biznesowy. Ma być odpowiedzią na wiele trudności współczesnego świata.

W związku z wysoką dynamiką wzrostu liczby podmiotów gospodarczych uczestniczących w tej innowacyjnej koncepcji, *sharing economy* coraz częściej poddawany jest analizie wpływu na różne aspekty życia: od ekonomicznych (popyt i podaż na usługi i dobra konsumpcyjne, rynek pracy), po społeczne (tworzenie kapitału społecznego) (Skrzek-Lubasińska, 2016).

Niniejszy artykuł ma charakter przeglądowy i stanowi głos w dyskusji o wpływie ekonomii współdzielenia na polski rynek pracy. W artykule sformułowano istotę oraz podmioty *sharing economy*, opisano przytoczoną koncepcję w powiązaniu z rynkiem pracy oraz przedstawiono argumenty zwolenników oraz przeciwników tego innowacyjnego trendu, który stale ewoluuje.

Istota oraz podmioty *sharing economy*

Ekonomia oparta na dzieleniu się, czyli tzw. *sharing economy* to stosunkowo nowy trend w gospodarce, koncentrujący się na bezpośredniej wymianie dóbr i usług między konsumentami komunikującymi się z reguły za pomocą specjalnych serwisów internetowych (Kryśkiewicz, 2017).

Termin *sharing economy* obejmuje spektrum internetowych przedsięwzięć, których realizacja może wskazywać na zrewolucjonizowanie światowego rynku wymiany dóbr i usług (Kryśkiewicz, 2017). Kluczową rolą jest konwersja dokonywana między jednym człowiekiem, a drugim, mająca charakter non-profit i przynosząca zyski jednej ze współpracujących ze sobą stron.

Ekonomistka J.B. Schor - fenomen ekonomii dzielenia się nazywa innowacją społeczną, napędzaną etosem trwałego, zrównoważonego rozwoju oraz ewolucją nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych i społeczności sieciowych (Kryśkiewicz, 2017 za: Schor, 2011). Przywoływana innowacja pozostawiona jest jednak w opozycji do zwyczajów społeczeństw postmodernistycznych, w których posiadanie stało się normatywnym ideałem, kreującym kierunek przodującemu wzorcowi konsumpcji.

Podejście właściwe dla *sharing economy* stało się tłem dla wielu modeli biznesowych w branżach tak odmiennych jak: IT, transport, hotelarstwo czy edukacja. Przedsiębiorstwa i instytucje coraz chętniej zaczęły

włączać elementy ekonomii współdzielonej do praktyki biznesowej oraz kultury organizacyjnej z uwagi na ich zgodność z metodyką lean, uwydatniając przy tym aspekt oszczędności i elastyczności.

Do uczestników *sharing economy* zaliczyć można m.in. (Skrzek-Lubasińska, 2016):

- kierujących własną działalnością gospodarczą, skoncentrowaną na oferowaniu usług transportowych indywidualnym klientom dzięki np. platformie Uber,
- osoby proponujące wspólną podróż w zamian za zwrot części kosztów podróży, np. za pomocą platformy jedziemyrazem.pl,
- osoby wymieniające między sobą usługi na zasadzie barteru dzięki platformie banku czasu.

Wszystkie przytoczone przykłady zawierają się w definicji gospodarki współdzielenia, jednakże cechuje je różnorodna natura. Wymienieni uczestnicy współdzielą swoje zasoby, ale mają różne motywacje do działania – m.in. społeczne, czyli nawiązanie relacji z innymi lub finansowe, tj. chęć osiągnięcia zysku (Frenken, 2015).

Efekt finansowy tych działań również nie jest jednolity. Dla pierwszej grupy uczestników prowadzona działalność urzeczywistnia cel podstawowy, jakim jest uzyskanie przychodu stanowiącego źródło utrzymania. Dla drugiej i trzeciej grupy rezultatem finansowym jest współdziałanie w ponoszeniu kosztów realizowanej usługi.

Argumenty za i przeciw *sharing economy*

Sharing economy przez niektórych uznawana jest za utopię, a przez innych za przyszłość postindustrialnej konsumpcji i nowy model gospodarki zaspokajający w sposób bardziej zrównoważony (społecznie i ekologicznie) potrzeby ludzi (Rance, 2010).

Zwolennicy tego modelu biznesowego wskazują, że wspólna konsumpcja przyczynia się do rozszerzenia rynku konsumentów dóbr i usług o grupy osób, które do tej pory były z niego wykluczone. Wzrost zagregowanego popytu na dobra i usługi przekłada się na wzrost popytu na pracę. Jednocześnie rośnie podaż pracy, co dotyczy najczęściej pracy elastycznej, nietradycyjnej i świadczonej niestandardowo, często przez niekonwencjonalnych pracowników.

Abstrahując od jakości miejsc pracy, rozwój *sharing economy* sprawia, że na rynku pracy wzrasta zagregowana podaż pracy i popyt na pracę dzięki możliwościom bardziej efektywnego łączenia użytkowników za pomocą nowoczesnych technologii i bardziej efektywnego wykorzystania istniejących zasobów. Wspólna konsumpcja zwiększa popyt na pracę i podaż pracy, przekładając się na (Pietrewicz i Sobiecki 2017):

- wzrost liczby dostępnych dóbr i usług,
- spadek stawki płacy w danym sektorze,
- spadek ceny usługi,
- wzrost liczby użytkowników dóbr i usług,
- spadek podaży pracy w firmach świadczących usługi w sposób tradycyjny, a wzrost podaży pracy w ramach modelu biznesowego *sharing economy*.

Według zwolenników *sharing economy*, model ten będzie miał wpływ na wzrost ogólnej liczby miejsc pracy. Stanie się tak dlatego, że wzrost liczby miejsc pracy w ramach *sharing economy* będzie większy niż spadek liczby tych miejsc w przedsiębiorstwach świadczących usługi w sposób tradycyjny. Gospodarka stworzy nowy punkt równowagi popytu na pracę i jej podaży, który będzie odzwierciedlał większą liczbę miejsc pracy (zagregowana podaż pracy wzrośnie), choć przy niższej stawce płacy. Makroekonomiczny efekt *sharing economy* będzie przekładał się na wynik dodatni – zwiększy się liczba miejsc pracy (Pietrewicz, Sobiecki 2017). Zwolennicy *sharing economy* podkreślają, że wzrost podaży pracy dotyczyć może osób wykluczonych, potrzebujących dodatkowego dochodu, a niemogących znaleźć standardowej pracy opartej na kontrakcie (umowy o pracę). Dotyczyć to może także tych osób, które pracują standardowo, a udział w *sharing economy* przynosi im dodatkowy dochód.

Mówiąc o *sharing economy* nie sposób pominąć jego skutków negatywnych, na jakie zwracają uwagę przeciwnicy możliwości działania w ramach tego modelu biznesowego, wśród których są właściciele i pracownicy tradycyjnych firm, zwłaszcza małych oraz rodzinnych (<https://www.jacobinmag.com/2014/...>, 2014). Według nich *sharing economy* oparty jest na nieuczciwej konkurencji. Tradycyjnie działające przedsiębiorstwa muszą stosować się do wymagań lokalnych rynków: uzyskać potrzebne pozwolenia i koncesje, odbyć szkolenia. Tymczasem działający w tym samym sektorze, konkurujący o tych samych klientów

uczestnicy *sharing economy* nie muszą spełniać tych wymogów. To sprawia, że mogą stosować dumpingowe ceny na oferowane w ramach gospodarki współdzielenia dobra i usługi. Dzięki temu średnie ceny na dobra i usługi mogą spadać i stają się bardziej dostępne dla coraz szerszej grupy konsumentów. Spadek cen nie przyczynia się jednak do rozszerzenia rynku pracy, wręcz przeciwnie – w dłuższym okresie ogranicza go, ponieważ spadek cen oparty na nieuczciwej konkurencji wyeliminowuje z rynku legalnie działające firmy (<https://www.jacobinmag.com/2014....>, 2014).

Dodatkowo nowoczesne technologie – platformy i aplikacje umożliwiające łączenie użytkowników – nie tylko pozwalają rozwinąć rynek *sharing economy*, ale mogą go wręcz zmonopolizować. Stawki oferowane w ramach tego typu platform będą niewystarczające, by zapewnić podstawową, opartą na przepisach prawa pracy, ochronę socjalną pracującym dzięki nim osobom.

Zgodnie z teorią dualnego rynku pracy, świadczący usługi w ramach *sharing economy* zasilą wtórny rynek pracy, oparty na pracy czasowej, elastycznej, nisko płatnej, z niskim poziomem ochrony socjalnej na czas choroby i emerytury. Często będzie to praca w ramach szarej strefy gospodarki i pracy nierejestrowanej. Tymczasem rynek pracy pierwotny, oferujący większą ochronę socjalną i pewność pracy, skurczy się (Skrzek-Lubasińska, 2016 za: Reich i wsp., 1973, Deoringer i Piore, 1971; Maniak, 2013).

Makroekonomiczny efekt rozszerzenia modelu *sharing economy* będzie więc ujemny: zmniejszy się zagregowana podaż pracy w danym sektorze (Skrzek-Lubasińska, 2016). Uczestnicy *sharing economy* nie mogą być traktowani jako pracujący, gdyż udostępniają swoje zasoby niekomercyjnie. Świadczący usługi nie otrzymują dochodu, a jedynie zwrot kosztów. Nie są traktowani jako aktywni zawodowo (przynajmniej w stosunku do świadczenia usług w ramach *sharing economy*). Innymi słowy, zwiększa się zagregowana podaż dóbr i usług jedynie przez efektywniejsze wykorzystanie zasobów, bez dodatkowego wzrostu zaangażowania czynników produkcji (w tym pracy) (Skrzek-Lubasińska, 2016). Oznacza to, że przy malejącej stawce płacy w danym sektorze podaż pracy się zmniejszy. Liczba miejsc pracy w sektorach, w których znaczny udział będzie mieć *sharing economy*, ulegnie spadkowi (Skrzek-Lubasińska, 2016).

Rynek pracy a koncepcja *sharing economy*

Rynek pracy jest miejscem wymiany między kupującym, czyli pracodawcą oferującym zatrudnienie, a sprzedającym- reprezentowanym przez pracownika. Rynek kształtuje cenę pracy, a więc stawkę wypłacaną jako ekwiwalent za wykonaną pracę (<https://rynekpracy.pl/sownik/rynek-pracy> dostęp: 04.11.2017).

Podział uczestników rynku pracy na pracodawców i pracowników jest jednak niewystarczający dla analiz dotyczących *sharing economy*.

Interpretacje Międzynarodowej Organizacji Pracy wskazujące międzynarodową klasyfikację statusu zatrudnienia wyróżniają następujące kategorie pracujących (The Classification of the Status in Employment, 1993):

1. Pracownicy najemni (*employees*),
2. Pracodawcy (*employers*),
3. Pracujący na własny rachunek (*own-account workers*),
4. Członkowie spółdzielni (*members of producers' cooperatives*),
5. Pomagający członkowie rodzin (*contributing family workers*).

W dalszej części interpretacji Międzynarodowej Organizacji Pracy wyróżnia się podział pracujących na dwie grupy osób:

1. mających pracę odpłatną, tj. pracowników najemnych,
2. samodzielnie kreujących miejsce pracy, tzn. samozatrudnionych.

Praca najemna występuje, gdy pracownik świadczy pracę na podstawie wyraźnej lub domniemanej umowy (najczęściej pisemnej), tworząc w ten sposób prawo do pobierania wynagrodzenia (stałego lub wypłacanego w formie prowizji od sprzedaży). Osoby, prowadzące własną działalność gospodarczą, tzw. samozatrudnieni, definiowane jako te, których wynagrodzenie jest bezpośrednio zależne od zysków otrzymanych w wyniku produkcji dóbr lub świadczenia usług. Jednakże ponoszą oni pełne ryzyko własnych działań, podejmując w pełni samodzielnie decyzje dotyczące własnego miejsca pracy (*OECD Glossary of statistical terms*, 2001).

Z przytoczonych powyżej klasyfikacji i analiz wynika, że współdzielący dobra i usługi, którzy nie otrzymują za to wynagrodzenia, nie są uczestnikami rynku pracy. Wynagrodzenie jest niezbędnym elementem tego rynku, stanowiącym równowartość wykonanej pracy, a zwrot kosztów korzystania z dobra nie jest uważany za wynagrodzenie. Nie podlega też opodatkowaniu, jeżeli pobierane płatności nie przewyższają wydatków poniesionych na współdzielone dobro.

Jakość miejsc pracy kreowanych przez *sharing economy*

Polski rynek pracy jest często opisywany przez elastyczny koszt bezpieczeństwa pracy, dodatkowo pogłębiający rozwój *sharing economy*. Zakładając, że wzrost zagregowanego popytu na dobra i usługi prowadzi do wzrostu liczby miejsc pracy, będą to miejsca pracy elastyczne, niskopłatne, niepodlegające regulacjom Kodeksu pracy.

Mendel wraz ze współpracownikami przedstawiając pozytywne strony nowych miejsc pracy powstałych m.in. dzięki rozwojowi *sharing economy* ze względu na jakość zatrudnienia wyróżnili (Mendel i wsp., 2015):

- wysoką elastyczność, np. możliwość elastycznego kształtowania godzin pracy,
- wysoki poziom autonomii (możliwość stanowienia o czasie i sposobie świadczenia pracy),
- czerpanie korzyści ze wzrostu efektywności pracy,
- możliwość rozwoju umiejętności zawodowych, nabieranie doświadczenia zawodowego,
- większe możliwości łączenia życia zawodowego i rodzinnego.

Wyżej wymienieni autorzy do negatywnych stron takiej pracy zaliczyli m.in. (Mendel i wsp., 2015):

- niskie płace,
- brak pewności co do wynagrodzenia (poziom wynagrodzenia zależny od rezultatów pracy – może nie pokrywać minimalnych kosztów życia),
- brak bezpieczeństwa pracy,
- brak zabezpieczenia społecznego (ubezpieczenia emerytalnego i zdrowotnego),
- brak dostępu do benefitów, z jakich mogą korzystać pracownicy,
- brak systemowego modelu rozstrzygania sporów między uczestnikami gospodarki współdzielenia (w Polsce np. brak możliwości zwracania się w przypadku sporu do sądów pracy),
- mniejsze możliwości nawiązania relacji społecznych, możliwość odczuwania izolacji społecznej,
- zacieranie się granic między życiem zawodowym a prywatnym,
- wyższy poziom stresu wynikający z konieczności samodzielnej organizacji pracy.

Sharing economy mając na celu redukcję kosztów działania, daje możliwość oferowania dóbr po niskiej cenie, czasami wskazując cenę jako współudział w kosztach utrzymania zasobów. Wiąże się to jednak z niskim poziomem wynagrodzeń (Skrzek – Lubasińska, 2016).

Mendel, Curtarelli, Riso, Vargas oraz Gerogiannis przewidywali, że rynek pracy oparty na zasadzie współdzielenia ma potencjał „równania w dół”, a więc wyrównywania wynagrodzeń i warunków pracy do poziomu minimalnego (Mendel i wsp., 2015). Dlatego nie bierze pod uwagę wzrostu jakości oferowanych w tym systemie miejsc pracy. Dodatkowo, rozwój rynku pracy będzie polegał na eliminowaniu miejsc pracy standardowych, tradycyjnych, opartych na przepisach prawa pracy na rzecz zatrudnienia elastycznego, o wysokim stopniu niepewności w aspekcie samej pracy i warunków jej świadczenia.

***Sharing economy* jako model biznesowy**

Kluczowy wpływ na rynek pracy ma rozwój *sharing economy* interpretowany jako model biznesowy nastawiony na zysk (Skrzek-Lubasińska, 2016).

Warto przytoczyć przykład przedsiębiorstwa Uber, biorąc pod uwagę charakter współpracy między właścicielami platformy a zleceniobiorcami. Zgodnie z deklaracjami właścicieli aplikacji i kierowców, zwanych przez aplikację partnerami, stanowią oni w tym modelu podmioty pracujące na własny rachunek. Nie otrzymują stałej płacy, a ich wynagrodzenie zależy od liczby zrealizowanych kursów i przejechanych kilometrów oraz ewentualnie od świadczenia usług dodatkowych.

Kierowcy, zgodnie z umową, oddają na rzecz właściciela aplikacji Uber część swojego wynagrodzenia za świadczoną usługę. Działają zgodnie z wytycznymi określonymi przez zlecającego, co dotyczy samochodu (nie może być to samochód dwudrzwiowy lub turystyczny i starszy niż 10 lat), a także formy przyjmowania płatności (muszą się rozliczać bezgotówkowo, nie wolno im przyjmować napiwków). Kierowcy funkcjonujący pod ścisłą kontrolą Uber zobowiązani są do przesyłania wszystkich dokumentów, tj. licencji i zezwoleń oraz wyrażenia zgody na okresowy monitoring tych dokumentów przez Uber (<http://www.rp.pl...>, 2017).

W ramach umowy określono sposób realizacji usługi. Kierowcy najczęściej nie wyceniają osobiście usługi – kwota za przejazd jest ustalana przez właściciela aplikacji i podawana jako kwota sugerowana. Kierowcy

mogą okresowo korzystać z wynagrodzenia gwarantowanego, oferowanego przez Uber. Choć ceny usług dla konsumentów Uber są obniżane, to stawki wynagrodzenia dla partnerów pozostają bez zmian.

Umowa między właścicielem platformy Uber a partnerami-kierowcami ma wiele cech umowy o pracę. Kierowcy działają na warunkach określonych przez platformę, a ich swoboda jest znacznie ograniczona na rzecz właściciela platformy. Osobny problem stanowi ryzyko prowadzonej działalności. W tym przypadku wszelkie ryzyko jest przenoszone bezpośrednio na partnerów-kierowców – podpisując umowę o współpracę, kierowcy (Skrzek-Lubasińska, 2016):

- zapewniają, iż mają wszelkie licencje, zezwolenia i inne dokumenty wymagane prawem, niezbędne do świadczenia usług transportowych i wykonywania wspólnych przejazdów (w razie kontroli cała odpowiedzialność w przypadku braku takich zezwoleń spoczywa na kierowcy);
- zwalniają spółkę – właściciela aplikacji Uber – z wszelkiej odpowiedzialności z tytułu skarg, roszczeń, szkód, pozwów, zobowiązań itd. wynikających z realizacji umowy;
- ponoszą pełne ryzyko i odpowiedzialność w przypadku wystąpienia wypadku drogowego, ale także zdarzeń tj. napad, pobicie lub oszustwo (także ze strony klienta);
- zrzekają się wszelkich roszczeń wynikających z korzystania (lub niekorzystania) z oprogramowania, nie mogą wystąpić o odszkodowanie, gdy z powodu braku możliwości korzystania z aplikacji (np. w wyniku zablokowania konta) nie mogą wykonywać obowiązków i tym samym zarabiać.

Umowy o współpracy między właścicielem platformy Uber a kierowcami-partnerami zawierają elementy charakterystyczne dla stosunku pracy i wykonywanej osobiście działalności gospodarczej. Dlatego nie jest możliwe precyzyjne określenie, jaki charakter ma praca realizowana z wykorzystaniem platformy Uber: czy jest to praca najemna, czy kreowanie własnego miejsca pracy przez samozatrudnionego przy użyciu nowoczesnych technologii.

Rozwój *sharing economy* wskazuje, iż konieczne są nowe ustalenia dotyczące zdefiniowania uczestników rynku pracy. Dotychczasowy podział na pracowników najemnych i pracujących na własny rachunek jest

niewystarczający. Co więcej, nowego zdefiniowania wymaga ustalenie instytucjonalnych warunków pracy, w tym zasad opodatkowania oraz zabezpieczenia socjalnego pracy wykonywanej w ramach *sharing economy* (Skrzek-Lubasińska, 2016).

Wpływ *sharing economy* na polski rynek pracy

Aplikacja Uber zainicjowała swoją działalność w Polsce w połowie 2014 roku. Na początku udostępniono możliwość łączenia kierowców i użytkowników w Warszawie, kolejno rozszerzając aktywność na inne miasta. W maju 2016 roku szacowano, że na platformie Uber było zarejestrowanych ok. 40 tys. kierowców gotowych do świadczenia usług (Skrzek-Lubasińska, 2016).

Wejście Ubera do Polski wywołało protesty tradycyjnych przewoźników taksówek, a przez polskie media przetoczyła się dyskusja nt. jasnych i ciemnych stron działania amerykańskiej aplikacji w Polsce. Argumenty za i przeciw aplikacji były identyczne jak w innych krajach: z jednej strony podkreślano spadek cen oraz większą elastyczność działania, z drugiej zaś – brak regulacji dla korzystających z platformy Uber oraz możliwość działania w tzw. szarej strefie, bez płacenia składek na ubezpieczenie społeczne oraz podatków (<http://www.rp.pl>, dostęp: 07.11.2017).

W odpowiedzi na te zarzuty Uber wprowadził konieczność rejestracji działalności gospodarczej. Od dnia 19.02.2016 roku partnerem Ubera (kierowcą) może zostać jedynie osoba zarejestrowana jako prowadząca działalność gospodarczą. Według doniesień prasowych, liczba kierowców Uber zarejestrowanych w Polsce przekroczyła 40 tys., co stanowi 2/3 wszystkich pracujących w sekcji transportu lądowego i traktujących tę pracę jako główne źródło utrzymania oraz 1/2 wszystkich prowadzących działalność gospodarczą w tej sekcji (<http://www.rp.pl...>, 2017). Tak znacząca liczba nowych uczestników rynku pracy z pewnością powinna wpłynąć na zmianę wskaźników dotyczących rynku pracy.

Tymczasem wejście Ubera na rynek polski nie wywołało niemal żadnej zmiany, co może oznaczać, że mimo dużej liczby zarejestrowanych podmiotów, dla znaczącej części nie jest to zajęcie podstawowe, które przekłada się na konieczność wykazywania w oficjalnych statystykach sektora H PKD.

Należy także podkreślić, że partnerzy korzystający z aplikacji Ubera w rzeczywistości mogą działać w szarej strefie – na co wskazują prowadzący tradycyjną działalność przewozową taksówkarze – nie płacą obowiązujących prawem podatków oraz składek na ubezpieczenie społeczne (Skrzek-Lubasińska, 2016).

Podsumowanie

Pojawienie się koncepcji *sharing economy* i jej rozwój początkowo wywoływał bardzo pozytywne reakcje. Uznano to za innowację społeczną, która przyczyni się do lepszej, bardziej ekologicznej i zgodnej z ideą zrównoważonego rozwoju dystrybucji dóbr i usług (Pietrewicz, Sobiecki 2017). Powstałe globalne platformy internetowe bazując na braku regulacji zaczęły działać jednak na granicy prawa (<https://www.jacobinmag.com/2014/01/sharing-and-caring/> dostęp: 11.11.2017), co wzbudziło sprzeciw pozostałych uczestników rynku pracy.

Sformułowana istota i podmioty *sharing economy* oraz opis stanowisk przeciwników i zwolenników przytoczonej teorii dowiodły, iż *sharing economy* zawiera wiele niejednorodnych zjawisk, wpływających w różny sposób na rynek pracy i wymagających różnych regulacji. Z jednej strony jest to pierwotnie rozumiane współdzielenie – oparte na ruchu społecznym, często nienastawione na zysk albo odpłatne, w którym płatność współfinansuje jedynie część kosztów utrzymania zasobów. Z drugiej zaś strony jest to model biznesowy oparty na nowoczesnych technologiach, nastawiony na ograniczenie kosztów i maksymalizację zysku przy minimalizacji odpowiedzialności i ryzyka biznesowego.

Bez wątplenia *sharing economy* jest innowacyjnym trendem, determinującym krajowy i zagraniczny rynek pracy, który powinien być odpowiednio uregulowany pod względem przepisów prawa pracy

Bibliografia

- Frenken K., *Sharing economy – definition, dynamics and debate*, Universitet Utrecht, Utrecht 2015.
- Kryśkiewicz Ł., *Dziennik internautów. Biznes i Prawo*. Pozyskano z: <http://di.com.pl/sharing-economy-ekonomia-dzielenia-sie-56911>, 2017 (dostęp: 02.11.2017).
- Mendel I., Curtarelli M., Riso S., Vargas O., Gerogiannis E., *New form of employment*, Eurofund 2015.
- OECD *Glossary of statistical terms*, 2001. Pozyskano z: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2426> (dostęp: 05.11.2017).
- Pietrewicz W., Sobiecki R., *Przedsiębiorczość sharing economy* [w:] Poniatowska-Jaksch M., Sobiecki R. (red.), *Sharing economy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
- Skrzek - Lubasińska M., *Sharing economy - szanse i zagrożenia dla polskiego rynku pracy*. [w:] Poniatowska - Jaksch M., Sobiecki R. (red.), *Sharing economy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
- The Classification of the Status in Employment (ICSE' 93)* ILO, Fifteenth International Conference of Labour Statisticians, Report of the Conference, ICLS/15/D.6 (Rev. 1), International Labour Office, Geneva 1993, Pozyskano z: <http://laborsta.ilo.org/applv8/data/icsee.html> (dostęp: 05.11.2017).
- <http://www.rp.pl> (dostęp: 07.11.2017).
- <https://www.jacobinmag.com/2014/01/sharing-and-caring/> (dostęp: 1.11.2017).
- <https://rynekpracy.pl/slownik/rynek-pracy> (dostęp: 04.11.2017).

mgr inż. Wioleta Zysk
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
email: wioleta_zysk@sggw.pl

**POTRZEBY KONSUMENTA Z ALERGIAMI POKARMOWYMI
MOŻLIWOŚCIĄ ROZWOJU RYNKU SPOŻYWCZEGO
*THE NEEDS OF A CONSUMER WITH ALGIVARIES
AS A POSSIBILITY TO DEVELOP A FOOD MARKET***

Streszczenie

W artykule dokonano przeglądu piśmiennictwa na temat wpływu rosnącej liczby konsumentów z alergią pokarmową na rynek spożywczy w kontekście wyzwań i możliwości rozwoju przedsiębiorczości. Przedstawiono kluczowe zagadnienia dotyczące alergii pokarmowych, zasad przestrzegania diety eliminacyjnych. Scharakteryzowano ujęcie problemu alergii w Polsce i na świecie według danych Europejskiej Akademii Alergologii i Immunologii Klinicznej. Wskazano przepisy prawne w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat artykułów spożywczych z uwzględnieniem informacji o najważniejszych substancjach alergennych, oparte o Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady. Scharakteryzowano rynek artykułów spożywczych dedykowanych konsumentom z alergiami pokarmowymi oraz określono perspektywy rozwoju tego rynku pod kątem zaspokojenia potrzeb konsumentów z alergiami pokarmowymi.

Słowa kluczowe: alergia pokarmowa, rynek, konsument, żywność, przedsiębiorczość

Abstract:

The aim of the study is the review of literature on the perspectives of people with food allergies on the changing market. The elaboration describes recognition of the allergy problem in Poland and in the world according to published data by the European Academy of Allergology and Clinical Immunology. The article presents Regulation of the European Parliament and of the Council on the provision of food information to consumers. At the end, includes the impact of food allergies on the changing market.

The market of food products dedicated to these consumers was characterized and the development prospects of this market were defined in terms of meeting the needs of consumers with food allergies.

Key words: food allergy, market, consumer, food, entrepreneurship

Wprowadzenie

Liczba osób cierpiących na alergie pokarmowe wzrosła w ostatnich dziesięcioleciach na całym świecie. Europejska Akademia Alergologii i Immunologii Klinicznej (EAACI, ang. *European Academy of Allergy and Clinical Immunology*) stwierdza, że alergia jest najczęstszą przewlekłą chorobą w Europie. Aż do 20% pacjentów z alergiami żyje w ciężkiej, czasem wyniszczającej organizm kondycji i zmagają się codziennie ze strachem przed możliwym atakiem astmy, wstrząsem anafilaktycznym, a nawet zgonem z powodu alergii. Przewiduje się, że do 2025 roku połowa populacji w Unii Europejskiej będzie cierpieć na co najmniej jeden rodzaj alergii, bez względu na wiek, status społeczny czy położenie geograficzne (EAACI, 2015).

Spożywanie pokarmów jest nieodłączną częścią życia, jednak dla niektórych osób może nieść zagrożenie, włączając zagrożenie życia. Osoby cierpiące na alergie pokarmowe muszą za każdym razem sprawdzać listę składników każdego artykułu spożywczego, aby upewnić się, że jest dla nich bezpieczny. Konsekwencje przypadkowego spożycia, nawet niewielkiej czy śladowej ilości alergenu, mogą być poważne. Wśród najcięższych objawów można wymienić trudności z oddychaniem, obrzęk warg i gardła, wysypki, skurcze brzucha, wymioty, wstrząs anafilaktyczny, a także śmierć. Jedynym skutecznym sposobem zapobiegania wystąpieniu alergii jest eliminacja pokarmów, będących ich przyczyną. Ważne jest, aby wiedzieć, jak rozpoznać te produkty, a także zrozumieć, w jaki sposób taka żywność jest oznakowana.

Po zdiagnozowaniu alergii pacjent i jego rodzina muszą radzić sobie ze zmianą stylu życia, poświęcać więcej czasu na zakupy, naukę czytania ze zrozumieniem etykiet produktów spożywczych, ale także edukację innych pod kątem ich specyficznych potrzeb z tego zakresu. Konsument z alergią musi być zawsze uważny. Nieodpowiednia komunikacja na temat alergenów pokarmowych może powodować stres i brak pewności. Czytanie etykiet żywności i ocena ryzyka są złożonymi zadaniami dla konsumenta, a etykiety, mimo wprowadzonych w Polsce regulacji dotyczących znakowania żywności, mogą nadal nie dostarczać wystarczających informacji dla konsumenta.

Stale rosnąca liczba konsumentów z alergiami jest jednym z głównych czynników napędzających wzrost rynku i zarazem stwarza okazję do produkcji żywności spełniającej konkretne oczekiwania konsumentów. Osoby o szczególnych wymaganiach żywieniowych chciałyby żyć tak

„normalnie”, jak jest to tylko możliwe, od możliwości jedzenia poza domem, kiedy i gdzie chcą, do możliwości korzystania z odpowiednich łatwych do przygotowania i wygodnych potraw w domu.

Celem pracy było przybliżenie oczekiwań konsumentów w kontekście jego potrzeb nabywczych produktów spożywczych bez alergenów oraz wynikających z tego możliwości i okazji do zmian na rynku spożywczym.

Pojęcie i definicja alergii

Alergia pokarmowa jest definiowana jako nieprawidłowa odpowiedź immunologiczna organizmu na spożyty składnik pokarmu (Kaczmarski i Matuszewska, 2000). Nadwrażliwość pokarmowa niezwiązana z udziałem mechanizmów immunologicznych jest definiowana jako reakcja niealergiczna (dawniej zwana też nietolerancją pokarmową) (Protasiewicz i Iwaniak, 2014). Podstawą leczenia w przypadku alergii lub nietolerancji pokarmowej jest dieta eliminacyjna, tj. czasowe lub stałe wykluczenie z diety osoby chorej określonego, nietolerowanego przez pacjenta składnika pokarmowego (Matuszewska i wsp., 2000), co jest jak dotąd uznawane za najbardziej skuteczną terapię (Protasiewicz i Iwaniak, 2014).

Postępowanie z alergiami pokarmowymi powinno przede wszystkim polegać na edukowaniu pacjentów, jak unikać alergenów oraz rozpoznawaniu wczesnych objawów reakcji alergicznej w przypadku przypadkowego poknięcia, a także w celu rozpoczęcia właściwej akcji ratunkowej (Hugh i Sampson, 2004).

Edukacja jest kluczowym elementem skutecznej długoterminowej diety eliminacyjnej. Pacjenci, ich rodziny, bliscy krewni i opiekunowie powinni być świadomi sytuacji związanych z ryzykiem i powinni zostać poinstruowani o sposobach unikania alergenów pokarmowych zarówno w domu, jak i poza nim, np. w restauracjach (Muraro i wsp., 2014).

W ciągu ostatnich dziesięcioleci w krajach zachodnich obserwuje się znaczny wzrost występowania chorób alergicznych, w tym także alergii na pokarmy. Problem ten dotyka około 5–8% dzieci oraz 1–5% dorosłych. Uważa się, że duże znaczenie w powstawaniu alergii na pokarmy odgrywają czynniki genetyczne, środowiskowe (Pałgan i Bartuzi, 2012), modyfikacje różnych składników żywności, udział przetworzonej żywności, duże tempo życia i towarzyszący mu stres (Darewic i Dziuba, 2007).

Spożycie przez osobę z alergią pokarmową żywności, w której znajduje się alergen lub alergeny ukryte, może wynikać z braku dostatecznej

informacji o tym produkcie i często wiąże się z nieświadomością spożywającego (Kaczmarski i wsp., 2009).

Ujęcie problemu alergii w Polsce i na świecie

Naukowcy obserwują wzrost zapadalności społeczeństwa na choroby alergiczne od ponad 50 lat. Wzrost tych chorób zwłaszcza w krajach Europy Zachodniej, Stanach Zjednoczonych i Australii stał się przyczyną wprowadzenia określenia „epidemii alergii” (Protasiewicz i Iwaniak, 2014). Alergia pokarmowa może mieć duży wpływ na jakość życia obywateli europejskich i europejską gospodarkę (Mills i wsp., 2007). Na przestrzeni minionego półwiecza obserwować można zmieniający się obraz kliniczny alergii pokarmowej na świecie i w Polsce. Jedną z przyczyn tego stanu można dostrzec w doskonaleniu technik i metod produkcji żywności na skalę przemysłową. Nie można także pominąć wzrostu świadomości społeczeństwa o skali problemu, narastającego w wymiarze epidemiologicznym i klinicznym. Z tego powodu działania profilaktyczne związane z alergią podejmowane są w coraz szerszym zakresie (Kaczmarski i wsp., 2009).

Powyższe fakty pozwalają zauważyć, że może to być wyzwaniem i okazją do rozwoju rynku spożywczego pod kątem produktów o obniżonym potencjale alergennym lub produktów nie zawierających niektórych, najczęściej występujących, alergenów.

Również w Polsce dostrzegany jest problem rosnącej liczby alergii pokarmowych wśród społeczeństwa. Badania epidemiologiczne przeprowadzone w Polsce w połowie lat 90-tych pod patronatem Polskiego Towarzystwa Alergologicznego wskazywały na niepokojący trend wzrostu liczby osób z alergiami. Badania dowiodły, że częstość występowania wszystkich alergii na terenie naszego kraju szacuje się na poziomie 12-13% (ECAP). W wyniku zmian cywilizacyjnych nastąpiło znaczne zwiększenie ilości osób chorych na alergię w polskim społeczeństwie (Samoliński i wsp., 2014).

Europejska Akademia Alergologii i Immunologii Klinicznej (EAACI) informuje, że blisko 70 milionów osób cierpi na astmę, a 7 milionów Europejczyków ma alergię pokarmową, w tym 8% z nich – tą, która powoduje ostrą anafilaksję i potencjalnie prowadzi do zgonu. Należy dodać, że około 45% pacjentów z alergią jest prawdopodobnie błędnie zdiagnozowanych w UE. Według danych opublikowanych przez Europejską Akademię Alergologii i Immunologii Klinicznej, połowa pacjentów

z alergiami jest nierozpoznana lub źle zarządzana ze względu na brak świadomości i niedobór specjalistów z tej dziedziny (EAACI, 2015).

Przepisy dotyczące znakowania żywności

Chorzy na alergie muszą radzić sobie z niedowierzaniem w ich stan zdrowia oraz z trudnościami związanymi z życiem społecznym. Ciężkie reakcje mogą prowadzić do izolacji społecznej, problemów psychicznych i zdrowotnych. Codzienne czynności stają się trudne, wymagające wcześniejszego uprzedzenia i przygotowania, a nawet specjalnych diet podczas hospitalizacji. Jasne etykietowanie żywności w odniesieniu do alergenów pokarmowych jest konieczne, aby pomóc konsumentom z alergiami w zarządzaniu ich stanem zdrowia. Odpowiedzialność za niespożywanie pokarmów zawierających alergeny spoczywa głównie na pacjencie. Aby spełnić to zadanie, pacjent musi być w stanie polegać na informacjach dostarczanych przez producentów żywności, sprzedawców detalicznych lub personel gastronomiczny (Mills i wsp., 2007).

Zadaniem znakowania żywności jest głównie ochrona praw konsumenta, w tym ich zdrowia i życia. Znakowanie odgrywa ważną rolę także w handlu żywnością i jest źródłem informacji dla konsumenta oraz pozostałych uczestników łańcucha logistycznego. Znaki mogą być umieszczane bezpośrednio na opakowaniu produktu żywnościowego lub na etykiecie. Znakowanie stanowi jeden z elementów zapewnienia bezpieczeństwa produktu żywnościowego, na którą składa się jakość zdrowotna, wartość sensoryczna i odżywcza (Śmiechowska, 2012). Znakowanie żywności ułatwia osobie z alergią oraz nietolerancją pokarmową eliminować kontakt z uczulającymi składnikami żywności (Protasiewicz i Iwaniak, 2014).

Aktualnie obowiązuje Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1169/2011 z dnia 25 października 2011r. w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności. Zastąpiło ono Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1924/2006 i (WE) nr 1925/2006, a także sprawiło uchylenie dyrektywy Komisji 87/250/EWG, dyrektywy Rady 90/496/EWG, dyrektywy Komisji 1999/10/WE, dyrektywy 2000/13/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, dyrektyw Komisji 2002/67/WE i 2008/5/ WE oraz rozporządzenia Komisji (WE) nr 608/2004.

Główne koncepcje tego rozporządzenia to:

- swobodny przepływ bezpiecznej i dobrej dla zdrowia żywności, co stanowi zasadniczy aspekt rynku wewnętrznego, w istotny sposób przyczyniający się do zdrowia,
- uzyskanie wysokiego poziomu ochrony zdrowia konsumentów oraz zagwarantowanie im prawa do informacji.

Z punktu widzenia osób z alergiami pokarmowymi, najważniejsze aspekty rozporządzenia dotyczą:

- załącznika nr II, gdzie wymieniono substancje i produkty, które muszą być wyszczególnione w składzie produktów spożywczych, jeśli były użyte w trakcie produkcji i nadal są obecne w produkcie (tabela I),
- nazwy substancji lub produktów wymienionych w załączniku nr II muszą być zaznaczone za pomocą pisma wyraźnie odróżniającego je od reszty wykazu składników, np.: za pomocą czcionki, stylu lub koloru tła,
- obowiązkowe jest wymienienie substancji lub produktów wymienionych w załączniku nr II także w przypadku żywności nieopakowanej (Ukleja-Sokołowska i Bartuzi, 2015).

Takie wyróżnienie alergenów powinno ułatwić dokonanie właściwego wyboru bezpiecznej dla osób z alergią czy nietolerancją żywności. Kwestie nieuregulowane prawnie to dodatkowe zapisy umieszczane na produktach spożywczych, np. *może zawierać śladowe ilości...*, *w zakładzie produkcyjnym używa się również...* Prawo nie nakłada obowiązku stosowania tych zapisów, a producenci zamieszczają je chętnie na etykietach „na wszelki wypadek”, w celu zabezpieczenia wprowadzonego do obrotu produktu, który może stać się niebezpieczny dla alergików (Bogusz-Kaliś, 2013).

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1169/2011 obowiązuje w całości we wszystkich państwach Unii Europejskiej od grudnia 2014 roku/ Rozporządzenie umożliwia konsumentom identyfikację i właściwe wykorzystywanie danego środka spożywczego oraz dokonywanie wyborów zaspokajających ich indywidualne potrzeby żywieniowe.

Głównym celem wprowadzonych regulacji jest dokonanie aktualizacji, ujednolicenia prawa żywnościowego UE dotyczącego znakowania żywności w zakresie wymagań dotyczących podawania informacji o wartości odżywczej, a także mają ułatwić konsumentom dokonanie właściwego wyboru przy zakupie żywności. Potrzeby konsumenta z alergiami pokarmowymi przyczyniają się zatem do zmiany rynku w celu ochrony jego

zdrowia i życia, w kontekście właściwego, czytelnego wyróżnienia alergenów żywności na opakowaniu produktu.

Tabela 1. Substancje lub produkty powodujące alergie lub reakcje nietolerancji na podstawie

Lp.	Substancje lub produkty powodujące alergie lub reakcje nietolerancji
1.	Zboża zawierające gluten (tj. pszenica, żyto, jęczmień, owies, pszenica orkisz, kamut lub ich odmiany hybrydowe) oraz produkty pochodne.
2.	Skorupiaki i produkty pochodne
3.	Jaja i produkty pochodne
4.	Ryby i produkty pochodne
5.	Orzeszki ziemne (orzeszki arachidowe) i produkty pochodne
6.	Soja i produkty pochodne
7.	Mleko i produkty pochodne (łącznie z laktozą)
8.	Orzechy, tj. migdały, orzechy laskowe, orzechy włoskie, orzechy nerkowca, orzechy pekan, orzechy brazylijskie, pistacje/orzech pistacjowy, orzechy makadamia i produkty pochodne
9.	Seler i produkty pochodne
10.	Gorzycza i produkty pochodne
11.	Nasiona sezamu i produkty pochodne
12.	Dwutlenek siarki i siarczyny w stężeniach powyżej 10 mg/kg lub 10 mg/l w przeliczeniu na SO ₂
13.	Łubin i produkty pochodne
14.	Mięczaki i produkty pochodne

Źródło: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1169/2011 z dnia 25 października 2011 r. (Rozporządzenie nr 1169/2011)

Trendy i rozwój rynku globalnego

Produkty przeznaczone dla osób cierpiących na alergie pokarmowe, nietolerancje czy nadwrażliwość na określone składniki powinny zajmować ważne miejsce na rynku spożywczym (Filipiak-Florkiewicz i wsp., 2015).

Teoretycznie każda żywność może wywoływać reakcje alergiczne, ale w rzeczywistości niewielka część jest odpowiedzialna za alergie pokarmowe. Mleko, jaja, pszenica, ryby, soja i orzeszki ziemne są najczęściej związane z reakcjami alergicznymi w dzieciństwie. U dorosłych ludzi wskazuje się, że najczęściej występują alergie na ryby, skorupiaki (homary, kraby, raki) i niektóre owoce, zwłaszcza wiśnie, brzoskwinie, śliwki, morele, a także owoce oleiste (orzechy, nasiona) i orzeszki ziemne. Tradycje żywieniowe różnych krajów zachęcają do konsumpcji określonych produktów, które w

przypadku częstego spożywania i w dużych ilościach mogą wywoływać objawy alergiczne. Na przykład we Włoszech występują dość częste przypadki alergii na niektóre owoce, surowe warzywa, pomidory i kukurydzę. W krajach północnej Europy dominuje alergia na dorsza, często spożywanego w codziennej diecie. W USA wysokie spożycie orzeszków ziemnych odpowiada za rosnącą liczbę skrajnie szybkich reakcji alergicznych na ten produkt, w tym także wlicza się wstrząs anafilaktyczny (Żukiewicz-Sobczak, 2013).

Żywność pozbawiona składników alergennych może nosić cechy żywności funkcjonalnej. Definicja żywności funkcjonalnej pochodzi z Japonii. Zapisano ją w ramach europejskiego programu *Foods For Specified Health Uses* – FOSHU w 1991 r. Jest to „żywność, która w oparciu o udokumentowaną wiedzę dotyczącą istnienia dowodów zależności pomiędzy żywnością lub jej składnikami a zdrowiem, może mieć korzystny wpływ na stan zdrowia”. Fakt ten upoważnia do odpowiedniego oznakowania żywności stwierdzającego, że ludzie ją spożywający mogą oczekiwać uzyskania sprecyzowanych rezultatów (Błaszczak i Grześkiewicz, 2014). Według Unii Europejskiej żywność może być uważana za „funkcjonalną”, jeśli w naukowy sposób udowodniono, że wpływa korzystnie na jedną lub więcej funkcji w organizmie, ponad podstawowy efekt odżywczy, w sposób istotny przyczynia się dla poprawy stanu zdrowia i dobrego samopoczucia (Vicentini i wsp., 2016). Żywność funkcjonalna może odgrywać ważną rolę w łagodzeniu skutków alergii. W literaturze naukowej dostępne są informacje wskazujące, iż zastosowanie probiotyków może łagodzić objawy alergii i przyczyniać się do zmniejszenia ryzyka zachorowania na alergię u dzieci matek spożywających probiotyki (Witek i Szalonka, 2016). W Stanach Zjednoczonych powstała specjalna linia produktów, niezawierających ośmiu najczęściej alergizujących składników żywności (Filipiak-Florkiewicz i wsp., 2015).

Sytuacja produktów spożywczych o charakterze żywności funkcjonalnej jest zróżnicowana w różnych krajach (tabela 2). W tabeli 2 przedstawiono dane dotyczące rynku światowego, pod względem rocznej stopy wzrostu w sektorze żywności funkcjonalnej. Przedstawione dane wskazują na dominację i dojrzałość rynku azjatyckiego, który w 2013 roku zanotował wzrost aż 11,2 punktów procentowych. Stwierdzono, że na ten rozwój wpływa kontekst ekonomiczny i społeczny.

Pomimo tego, że Ameryka Północna jest drugim co do wielkości rynkiem tego typu, obserwuje się zdecydowanie bardziej nierównoważony trend. Od 2007-2009 wartość detaliczna żywności funkcjonalnej zmniejszyła się o ok. 4 punkty procentowe, podczas gdy, w tym samym okresie Ameryka Łacińska postrzegana była jako region bardziej obiecujący. Na bliskim Wschodzie i w Afryce kontekst gospodarczy i społeczny powoduje, że wzrost tych rynków jest trudny i niestabilny. Natomiast trend wzrostowy w Europie Wschodniej i Zachodniej zmienia się z upływem lat. Rynek w Europie Zachodniej zyskuje na wartości z czasem, nawet jeśli wartość wzrostu jest niższa w porównaniu do Europy Wschodniej, który cały czas jest rynkiem wschodzącym. W rzeczywistości rynek w Europie Zachodniej odnotował wzrost sprzedażowy w latach 2007-2008, zanim doszło do załamania w kolejnym roku, który zbiegał się z globalnym kryzysem gospodarczym. Natomiast dla rynku Europy Wschodniej od roku 2010 obserwuje się dynamiczny wzrost tego sektora gospodarki. Roczna wyższe średnie roczne tempo wzrostu stopy procentowej w sektorze żywności funkcjonalnej na mieszkańca w tym obszarze (Vicentini i wsp., 2016).

Tabela 2. Roczna stopa wzrostu procentowego w sektorze żywności funkcjonalnej na świecie

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Azja-Pacyfik	6,2	6,3	8,9	8,1	10	11,2
Ameryka Północna	4,8	-4,2	1,4	5,5	1,4	4,6
Ameryka Łacińska	11,1	8,5	12,8	12,9	12,4	13,1
Bliski Wschód i Afryka	14,9	6,6	9,1	9,8	9,3	9,7
Australia, Nowa Zelandia	6,7	6,6	7,9	8,1	5,2	6,1
Europa Zachodnia	5,4	2,4	1,5	2,3	2,5	2,8
Europa Wschodnia	20,6	1,6	7,7	11,0	9,2	10,2

Źródło: Euromonitor, 2013; Vicentini i wsp., 2016

Żywność funkcjonalna ma potencjał w zakresie żywności dedykowanej osobom z alergiami pokarmowymi, wymaga rozwiązania głównych problemów związanych z regulacjami i aspektami informacyjnymi. W związku z tym, inwestycje w sektorze żywności funkcjonalnej mogą przyczyniać się do odniesienia korzyści tylko wtedy, gdy opracowane zostaną konkretne regulacje prawne ułatwiające funkcjonowanie na tym

rynku, jak również, kiedy ujednolici się międzynarodowe akty prawne. Konieczna jest także bezpośrednia i skuteczna strategia komunikacji między producentem, a konsumentem, w celu przekazania mu niezbędnych informacji o cechach produktu oraz o przewadze żywności funkcjonalnej, zwłaszcza w kontekście podwyższonych wymagań konsumentów z alergiami pokarmowymi (Vicentini i wsp., 2016).

Dane statystyczne dotyczące stanu zdrowia publicznego potwierdzają wzrost popytu na produkty wytwarzane bez użycia niektórych surowców. Różne rodzaje alergii (na produkty mleczne, jajka itd.), choroby (celiakia itp.) lub przekonania (wegetarianie, osoby spożywające produkty ekologiczne, osoby będące na dietach bezglutenowych czy bezlaktozowych itp.) przyczyniają się do rozwoju nowych rynków przemysłu spożywczego i przetwórczego (Litavniece, 2015).

Rynek żywności bezglutenowej jest ściśle związany ze zdrowiem publicznym, głównie dlatego, że zapotrzebowanie rynku stanowią osoby, u których zdiagnozowano alergię na gluten lub celiakię. Rynek żywności bezglutenowej przeznaczony jest dla osób mających określone problemy zdrowotne. Z punktu widzenia teorii ekonomicznej rynek może być tylko wtedy, gdy istnieje popyt, dlatego też rosnąca liczba osób ze zdiagnozowaną celiakią lub alergią przyczynia się do rynku produktów bezglutenowych (Litavniece, 2015).

Wiele osób decyduje się również na diety bezglutenowe, aby schudnąć i poprawić stan zdrowia. Takie diety stają się coraz bardziej modne. Jednak przekonanie, że unikanie glutenu automatycznie prowadzi do utraty wagi jest błędne. Osoby na dietach bezglutenowych mogą również przybierać na wadze, co wynika z faktu spożycia większej ilości kilokalorii. W takich dietach stosuje się najczęściej inne bezglutenowe mąki, pochodzące z ryżu, tapioki, sorgo, które mogą mieć wyższy indeks glikemiczny niż mąka pszenna i mogą zawierać więcej węglowodanów i tym samym kilokalorii. Bezglutenowe wypieki składają się zwykle z większej ilości tłuszczu i cukru, aby móc uzupełnić brak glutenu, pełniącego rolę teksturotwórczą (Cross, 2013). Ponadto produkty bezglutenowe kosztują cztery do sześciu razy więcej w porównaniu do konwencjonalnych produktów (Litavniece, 2015).

Ceny produktów bezglutenowej zależą od:

1. Rodzaju surowca. Większość producentów stosuje surowce naturalne (lub niemodyfikowane genetycznie), które są względnie droższymi surowcami.

2. Wymagań prawnych. Przepisy określają wymagania, które muszą być przestrzegane przez producentów żywności bezglutenowych na różnych etapach produkcji technologicznej. Ponoszenie określonych kosztów (np. kontrola, separacja produktów zawierających gluten itd.), wpływa na cenę końcową.
3. Braku substytutów. Bezglutenowy rynek produktów spożywczych przeznaczony jest dla osób, które mają celiakię lub alergię na gluten i nie można ich zastąpić innymi produktami.

Cena produktu znacząco wpływa na popyt, jednakże osoby chorujące na celiakię czy alergie na pokarm nie mają de facto substytutów tych produktów. Biorąc pod uwagę zmieniający się rynek, największą szansę będą miały produkty bezglutenowe relatywnie tańsze, spełniające określone wymagania grupy docelowej, dotyczące przede wszystkim bezpieczeństwa, ale także i cech sensorycznych. Jest to szansa dla lokalnych producentów na rozwój rynku produktów bezglutenowych.

Aby wzbogacić ofertę na rynku żywności bezglutenowej należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- redukcję liczby pośredników, aby uzyskać możliwie najtańszy produkt końcowy,
- tworzenie lokalnych zakładów produkcji żywności bezglutenowej, aby zapewnić lokalny popyt dzięki uzyskaniu wysokiej jakości i relatywnie tańszym produktom (Litavniece, 2015).

Specyfika tego rynku wymaga zrozumienia kilku kwestii związanych z potrzebami osób na dietach bezglutenowych. Według Fursta i wsp. (1996), wybory produktów spożywczych są wynikiem złożonego procesu, w którym kilka decyzji jest podejmowanych jednocześnie do uzyskania wyboru. W ramach wyborów żywieniowych jednostki mogą wziąć pod uwagę cechy sensoryczne, czynniki ekonomiczne, wygodę; właściwości prozdrowotne, jakość produktu oraz preferencje i potrzeby. Kiedy dostępność produktów żywnościowych jest ograniczona, jak ma to miejsce w przypadku produktów bezglutenowych, kilka z wyżej wymienionych cech może być automatycznie pomijanych w wyborze. Dlatego, wybory żywieniowe osób z celiakią lub alergią pokarmową często nie są racjonalne, są dokonywane z powodu braku alternatyw (Bagolin do Nascimento i wsp., 2014). W konsekwencji tworzy to specyficzny rynek z odmiennymi potrzebami konsumentów.

Podsumowanie

Wszystkie alergie pokarmowe są potencjalnie poważne. Ciężkie reakcje, w odpowiedzi organizmu człowieka na alergen, mogą prowadzić do izolacji społecznej, problemów psychicznych i zdrowotnych. Chorzy na alergie pokarmowe muszą radzić sobie z niedowierzaniem w ich stan zdrowia oraz z trudnościami związanymi z życiem społecznym. Jasne etykietowanie żywności w odniesieniu do alergenów pokarmowych jest konieczne, aby pomóc konsumentom z alergiami w zarządzaniu ich stanem zdrowia. Odpowiedzialność za niespożywanie alergizujących pokarmów spoczywa głównie na pacjencie, ale aby spełnić to zadanie, pacjent musi być w stanie polegać na informacjach dostarczanych przez producentów żywności, sprzedawców detalicznych lub personelu gastronomicznym. Wyzwaniem dla producentów żywności jest, eliminowanie alergenów z żywności, przy zachowaniu wysokiej jakości produktu. Dostrzeżenie perspektywy osób z alergiami na zmieniającym się rynku spożywczym staje się kluczowe w rosnącym popycie na te produkty. Ponieważ ściśle unikanie pokarmów zawierających alergeny jest jedynym sposobem zapobiegania reakcji alergicznej u osób cierpiących na alergie pokarmowe, ten segment konsumentów o specyficznych potrzebach może stanowić nie tylko wyzwanie dla przemysłu spożywczego, ale przede wszystkim może być okazją do jego rozwoju i rozwoju przedsiębiorczości na tym rynku.

Bibliografia

- Bagolin do Nascimento A., Medeiros Rataichesk Fiates G., dos Anjos A., Teixeira E., *Availability, cost and nutritional composition of gluten-free products*. British Food Journal, 2014, 116, 12, 1842-1852.
- Bogusz-Kaliś W., *Alergeny – obowiązkowa informacja na opakowaniach produktów spożywczych*. Przemysł Spożywczy, 2013, 67, 02, 29-32.
- Cross C., *Gluten-free industry is healthy, but is the food?* CMAJ, 2013, 17, 185, 13, 610.
- Darewicz M., Dziuba J., *Dietozależny charakter enteropatii pokarmowych na przykładzie celiakii*. Żywność Nauka Technologia Jakość, 2007, 1, 50, 5-15.
- Europejska Agencja Alergologii i Immunologii Klinicznej (EAACI), 2015. Pozyskano z: http://www.eaaci.org/documents/EAACI_Advocacy_Manifesto.pdf (data dostępu 10.11.2017).
- Filipiak-Florkiewicz A., Florkiewicz A., Topolska K., Cabała A., *Żywność funkcjonalna (prozdrowotna) w opinii klientów specjalistycznych sklepów z żywnością*. Bromatologia i Chemia Toksykologiczna, 2015, XLVIII, 2, 166-175.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1169/2011 z dnia 25 października 2011 r. w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności. Pozyskano z: https://gis.gov.pl/images/bz/prawo/2011-1169_pl_znakowanie_copy.pdf (data dostępu 06.12.2017).
- Hugh A., Sampson M.D., *Update on food allergy*. Journal of Allergy and Clinical Immunology, 2004, 113, 5, 805-819.
- Kaczmarek M., Korotkiewicz-Kaczmarek E., Bobrus-Chociej A., *Aspekty epidemiologiczne, kliniczne i społeczne alergii pokarmowej*, 2009, 39, 2, 133-138.
- Kaczmarek M., Matuszewska E., *Diagnostyka alergii i nietolerancji pokarmowej u dzieci*. Alergia Astma Immunologia, 2000, 5, 2, 77-81.
- Litavniece L., *Gluten-free food market development: Rezekne city and region example*. Mokslo Taikomieji Tyrimai Lietuvos Kolegijose, 2015, 11, 117-120
- Matuszewska E., Kaczmarek M., Semeniuk J., *Doustne próby prowokacyjne w diagnostyce alergii i nietolerancji pokarmowej*. Pediatria Współczesna. Gastroenterologia, Hepatologia i Żywnienie Dziecka, 2000, 2, 4, 239-243.
- Mills E.N., Mackie A.R., Burney P., Beyer K., Frewer L., Madsen C., Botjes E., Crevel R. W., van Ree R., *The prevalence, cost and basis of food allergy across Europe*. Allergy, 2007, 627, 717-22.
- Muraro A. i wsp., *C.A. on behalf of the EAACI Food Allergy and Anaphylaxis Guidelines Group. EAACI Food Allergy and Anaphylaxis Guidelines: diagnosis and management of food allergy*. Allergy, 2014, 69, 1-294.
- Pałgan K., Bartuzi Z., *Czynniki genetyczne i środowiskowe w rozwoju alergii*. Postępy Higieny i Medycyny Doświadczalnej, 2012, 66, 385-391.
- Protasiewicz M., Iwaniak A., *Alergie pokarmowe i alergeny żywności*. Bromatologia i Chemia Toksykologiczna 2014, XLVII, 2, 237 – 242.
- Samoliński, B. i wsp., *Epidemiologia Chorób Alergicznych w Polsce (ECAP)*. Polish Society of Allergology, 2014, 1, 10-18.

- Shewry P.R., Hey S.J., *Do we need to worry about eating wheat?* Nutrition Bulletin, 2016, 41, 1, 6-13.
- Śmiechowska M., *Znakowanie produktów żywnościowych.* Annales Academiae Medicae Gedanensis, 2012, 42, 65-73.
- Tomaszewska M., Biliska B., Grzesińska W., Przybylski W., *Żywność funkcjonalna jako możliwość rozwoju polskich firm spożywczych.* Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 2014, tom XVI, zeszyt 3, s. 293-298.
- Ukleja-Sokołowska N., Bartuzi Z., *Alergia pokarmowa – sytuacja społeczna i prawna.* Alergia Astma Immunologia, 2015, 20, 2, 88-93.
- Vicentini A., Liberatore L., Mastrocola D., *Functional foods: Trends and development of the global market,* Journal of Food Science, 2016, 28, 348-355.
- Witek L., Szalonka K., *Alergie pokarmowe i ich wpływ na rozwój rynku żywności funkcjonalnej i ekologicznej.* Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, 2016, 16, 65, 128-140.
- Żukiewicz-Sobczak W., Wróblewska P., Adamczuk P., Przemysław K., *Causes, symptoms and prevention of food allergy.* Postepy Dermatologii i Alergologii, 2013, 30, 2, 113-116.
- Yao T.C., Chang C.J., Hsu Y.H., Huang J.L., *Probiotics for allergic diseases: Realities and myths.* Pediatric Allergy Immunology, 2010, 21, 6, 900-919.
- Elazab N. i wsp. , *Probiotic Administration in Early Life. Atopy, and Asthma: A Meta-analysis of Clinical Trials.* Pediatrics, 2013, 132, 3, 666-676.

mgr inż. Małgorzata Jackowska
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
Email: malgorzata_jackowska@sggw.pl

**ANALIZA ZAWARTOŚCI CUKRU I INNYCH
SUBSTANCJI SŁODZĄCYCH W PRODUKTACH
SPECJALNEGO PRZEZNACZENIA ŻYWIENIOWEGO
DLA NIEMOWLĄT DOSTĘPNYCH NA POLSKIM RYNKU
*SUGAR AND OTHER SWEETENING ADDITIVES
CONTENT IN BABY FOODS AVAILABLE ON THE POLISH
MARKET***

Streszczenie

Żywienie dziecka w pierwszych latach życia ma ogromne znaczenie dla jego prawidłowego wzrastania i odżywienia, rozwoju funkcji poznawczych oraz programowania metabolizmu, wpływając na jego zdrowie w danym momencie oraz w kolejnych latach życia i dorosłości. Żywność specjalnego przeznaczenia żywieniowego to np. gotowe dania, kaszki, desery, ciasteczka i podobne produkty prezentowane jako przygotowane specjalnie dla niemowląt i małych dzieci. Muszą spełniać prawne normy dotyczące składu i wartości odżywczej oraz być bezpieczne dla dzieci. Celem analizy było określenie czy w specjalnej żywności dla niemowląt obecne są dodatki słodzące, w szczególności cukier, które uznawane są za przeciwwskazane w żywieniu tak małych dzieci.

W analizie uwzględniono 79 dostępnych na polskim rynku produktów przeznaczonych dla niemowląt i na podstawie podanych na opakowaniu informacji dotyczących składu określono obecność substancji słodzących. Uwzględniono następujące grupy produktów: kaszki zbożowe na mleku modyfikowanym i bezmleczne oraz gotowe dania zawierające składniki zbożowe. Stwierdzono, iż spośród 79 analizowanych produktów 57 zawierało dodatki cukru i/lub innych dodatków słodzących, co daje 72% asortymentu produktów poddanych analizie.

Słowa kluczowe: żywność dla niemowląt, żywienie niemowląt, rynek żywności dla dzieci, cukier, substancje słodzące

Summary

Infant feeding has the great impact on their proper growth and nourishment, development of cognitive functions and metabolism programming. It affects its health in the subsequent years of life as well as in adulthood. Foods for infants and young children, for example, ready meals, porridges, desserts, cookies and similar products are presented as specially prepared for infants and young children. They

must meet legal standards for composition and nutritional value and be safe for children. The aim of the analysis was to determine whether sweeteners, in particular sugar, are present in discussed foods, which are considered contraindicated in nutrition for such small children. The analysis included 79 products available on the Polish market for infants and based on the information on the composition given on the packaging, the presence of sweeteners was determined. The following product groups are included: cereal cereals with modified and non-milk milk. Out of 79 products, 57 contained sugar and / or other sweetening additives, which gives 72% of the range of products analysed.

Key words: baby foods, infant feeding, baby food market, sugar, sweeteners

Wprowadzenie

Produkty specjalnego przeznaczenia żywieniowego skierowane dla niemowląt i małych dzieci to według Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 609/2013 z dnia 12 czerwca 2013 r. „preparaty do początkowego żywienia niemowląt i preparaty do dalszego żywienia niemowląt, produkty zbożowe przetworzone i inne produkty przeznaczone dla niemowląt oraz żywność dla dzieci”. Są to w szczególności (Rozp. UE nr 609/2013):

- produkty przeznaczone do zaspokajania szczególnych potrzeb zdrowych niemowląt odstawianych od piersi oraz zdrowych małych dzieci, stosowane jako suplement ich diety lub w celu ich stopniowego przystosowania się do zwykłej żywności,
- proste produkty zbożowe, które są lub muszą być przygotowane do spożycia poprzez dodanie mleka lub innych odpowiednio odżywczych płynów, produkty zbożowe z dodatkiem składników wysokobiałkowych, które są lub muszą być przygotowane do spożycia przez dodanie wody lub innego płynu nie zawierającego białka,
- sucharki i biszkopty, które mogą być stosowane zarówno do bezpośredniego spożycia, jak i po rozdrobnieniu, z dodatkiem wody, mleka lub innego stosownego płynu,
- napoje na bazie mleka i podobnych produktów przeznaczonych dla małych dzieci,
- makarony stosowane w żywieniu po ugotowaniu w wodzie lub innych odpowiednich płynach.

Wiadomo, że sposób żywienia dziecka w pierwszych latach życia ma ogromny wpływ na kształtowanie jego zdrowia, programowanie

metabolizmu i wpływa na cały dalszy okres życia dziecka (Mikiel-Kostyra red. 2007, ESPGHAN 2017, WHO 2009). Czas wprowadzania posiłków stałych do diety dziecka jest szczególnie istotny w budowaniu dobrych nawyków i kształtowaniu jego preferencji smakowych. Zgodnie z wytycznymi wszystkich aktualnych stanowisk eksperckich w żywieniu niemowląt należy unikać dodatku cukru. Nadmiar tego składnika w diecie zwiększa niewątpliwie ryzyko nadwagi i otyłości zarówno w dzieciństwie jak i w późniejszym życiu, a podawanie słodkich posiłków powoduje też wzmacnianie preferencji smaku słodkiego w tym szczególnym okresie (ESPGHAN 2017, Mikiel-Kostyra (red.) 2007, Szajewska i wsp. 2014, WHO 2009). Stosowanie produktów specjalnego przeznaczenia żywieniowego jest częstą praktyką wśród rodziców w większości krajów wysoko rozwiniętych a wartość światowego rynku żywności dla niemowląt i małych dzieci szacuje się na około 35 miliardów dolarów amerykańskich (Nielsen 2015). Polscy rodzice stosują takie produkty w żywieniu dzieci bardzo często, uważając je za właściwe i bezpieczne dla dzieci (Kuberska i Suchta, 2016). Biorąc ten fakt pod uwagę i duże zaufanie, którym rodzice niemowląt i małych dzieci darzą omawiane produkty można przypuszczać, że w ich opinii są to produkty bezpieczne i właściwe dla niemowląt już od początku wprowadzania posiłków stałych. Zgodnie z prawem powinny to być produkty bezpieczne pod względem składu – spełniające normy bezpieczeństwa żywności i pokrywające zapotrzebowanie na składniki odżywcze w diecie niemowlęcia, w ilości dostosowanej do zmieniających się potrzeb rosnącego i rozwijającego się organizmu.

Regulacje prawne dotyczące składu produktów dla niemowląt

Produkty dla niemowląt i małych dzieci podlegają specjalnym regulacjom prawnym dotyczącym ich bezpieczeństwa i składu, wynikającym z ustawodawstwa polskiego i rozporządzeń Unii Europejskiej. Polskie akty prawne regulujące kwestie związane z żywnością dla niemowląt i małych dzieci to Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia, Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 16 września 2010 roku w sprawie środków specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz Obwieszczenie Ministra Zdrowia z dnia 16 czerwca 2015 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego. Akt prawny Unii Europejskiej odnoszący się do tych zagadnień to

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 609/2013 z dnia 12 czerwca 2013 r. w sprawie żywności przeznaczonej dla niemowląt i małych dzieci oraz żywności specjalnego przeznaczenia medycznego i środków spożywczych zastępujących całodzienną dietę, do kontroli masy ciała.

Regulacje dotyczą omawianych w artykule produktów, precyzując:

- definicje produktów: specjalnego przeznaczenia żywieniowego, produktów dla dzieci, produktów zbożowych dla niemowląt i małych dzieci oraz mleka modyfikowanego do początkowego i dalszego żywienia niemowląt oraz produktów specjalnego przeznaczenia medycznego dla niemowląt,

wymagania dotyczące:

- składu produktów do początkowego i dalszego żywienia niemowląt oraz innych produktów przeznaczonych dla niemowląt i małych dzieci, w tym w szczególności: wartości energetycznej, zawartości witamin i składników mineralnych, zawartości białka i poszczególnych aminokwasów,
- zawartości tłuszczu i węglowodanów oraz dopuszczalnych w składzie surowców
- pozostałości pestycydów dopuszczalnych w surowcach stosowanych w produkcji wymienionej żywności,
- warunki prezentacji omawianych produktów, w tym: informacje na opakowaniach, warunki stosowania oświadczeń żywieniowych i zdrowotnych i dopuszczalne oświadczenia, sposoby prezentacji produktów stosowane w reklamie i działaniach marketingowych,
- w załącznikach do regulacji prawnych określono ponadto dozwolone w składzie surowce, które mogą być stosowane w żywności dla niemowląt i małych dzieci oraz maksymalne zawartości poszczególnych składników żywności.

Cel i zakres

Celem przeglądu było określenie czy w analizowanych produktach znajduje się dodatek cukru i innych dodatków słodzących oraz określenie które z analizowanych produktów nie zawierają substancji słodzących.

Analizą objęto przeznaczone dla niemowląt produkty zbożowe trzech największych producentów, dostępne na polskim rynku. Z regulacji

prawnych dotyczących tej właśnie grupy żywności wynika, że nie powinny one zawierać żadnych substancji w takich ilościach, które mogłyby zagrażać zdrowiu niemowląt i małych dzieci (Rozp. Ministra Zdrowia, 2010), ale dalsze zapisy dotyczące składu są dosyć ogólne. Określono, że powinny być to produkty wytwarzane ze składników, których przydatność do zaspokajania potrzeb żywieniowych niemowląt i małych dzieci została stwierdzona na podstawie ogólnie akceptowanych danych naukowych; składniki stosowane w produktach muszą być „właściwe dla tych produktów i środków spożywczych” (Rozp. Ministra Zdrowia, 2010). Określona została lista składników i maksymalne zawartości witamin i mikroelementów dopuszczalnych w produktach zbożowych i innych produktach uzupełniających dietę niemowląt i małych dzieci. Żaden z zapisów nie odnosi się ilości dodawanych do omawianej żywności substancji słodzących. Ta kwestia nie jest więc uregulowana prawnie, istnieją tylko ogólne wytyczne omówione powyżej.

Metodyka

Analiza rynku produktów zbożowych dla niemowląt i małych dzieci obejmowała 3 kategorie produktów:

- kaszki mleczno - zbożowe przeznaczone do przygotowania z użyciem wody,
- kaszki zbożowe bezmleczne przeznaczone do przygotowania z użyciem mleka modyfikowanego lub innego stosowanego w żywieniu dziecka preparatu,
- gotowe dania zbożowe np. kaszki w słoiczkach, kubeczkach lub kartonikach.

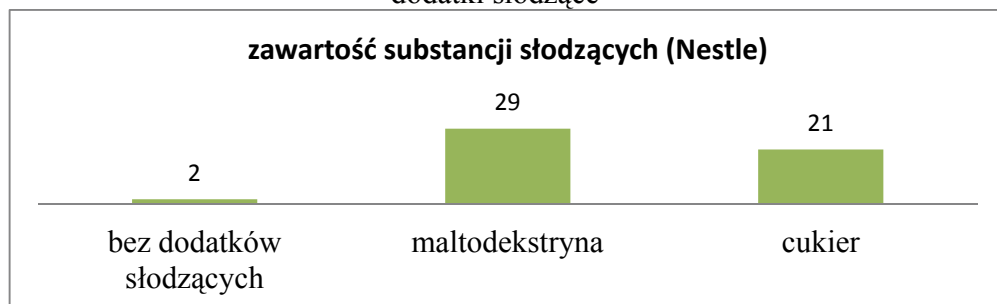
Do analizy wybrano kaszki trzech wiodących producentów żywności dla niemowląt i małych dzieci obecnych na polskim rynku: Nutricia (marka Bobovita) (n=29), Nestle (n=33) i Hipp (n=17). Przegląd został przeprowadzony wiosną 2017 roku, na podstawie analizy asortymentu produktów dostępnych na oficjalnych stronach internetowych tych producentów. Wzięto pod uwagę skład deklarowany na opakowaniu produktu, ze szczególnym uwzględnieniem dodatku substancji słodzących: cukru, syropu glukozowo-fruktozowego, maltodekstryny i zagęszczonych soków owocowych. Na polskim rynku dostępne są również inne marki kaszek zbożowych, jednak są dużo mniej popularne i trudniej dostępne niż

analizowane w opracowaniu marki trzech wiodących producentów. Mowa o markach np. Holle, Topfer, Humana czy Sun Baby. Te marki nie zostały uwzględnione w przeglądzie.

Wyniki

Analizie poddano 32 produkty marki Nestle firmy, w tym 22 kaszki zawierające mleko modyfikowane, przeznaczone do przygotowania z dodatkiem wody i 10 kaszek bezmlecznych, do przygotowania z dodatkiem mleka modyfikowanego lub innego preparatu stosowanego w żywieniu niemowlęcia. Spośród tych produktów 7 nie zawierało dodatków smakowych a 25 zawierało dodatki smakowe: owocowe, miód lub inne (np. aromat waniliowy, ekstrakt lipy). Jedynie dwa produkty nie zawierały żadnych dodatków słodzących. 29 zawierało dodatek maltodekstryny lub maltodekstrynę oraz inne substancje słodzące (miód, karmel), w tym 9 nie zawierało dodatkowo cukru. Pozostałe zawierały zarówno maltodekstrynę jak i cukier. W sumie dwadzieścia jeden produktów było słodzonych cukrem (sacharozą). Dwa produkty nie zawierające dodatku substancji słodzących to: Kaszka 5 zbóż z lipą i Kaszka 8 zbóż.

Rycina 1. Zestawienie zawartości substancji słodzących w produktach zbożowych marki Nestle – liczba produktów zawierających poszczególne dodatki słodzące

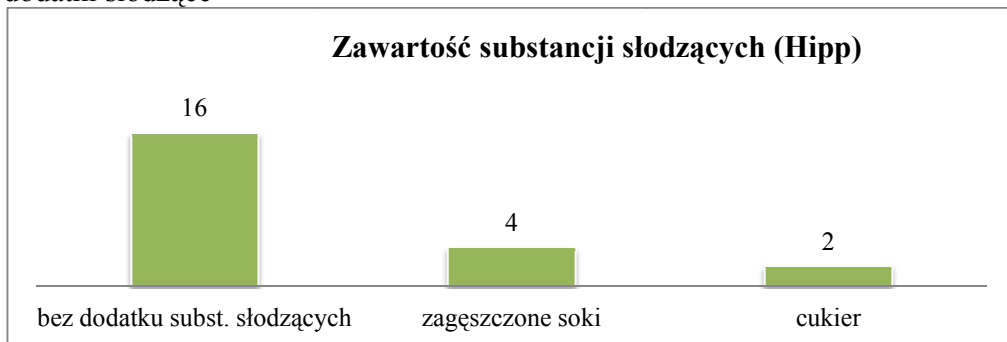


Źródło: opracowanie własne na podstawie oferty produktów dostępnej na stronie www.zdrowystartwprzyszlosc.pl

Analizie poddano 17 dostępnych produktów zbożowych marki Hipp, w tym 4 gotowe dania zbożowe w słoiczkach, 2 gotowe dania w kubeczkach i 11 sypekich kaszek zbożowych: 8 z dodatkami smakowymi i 3 naturalne kaszki zbożowe bez dodatków smakowych. 10 produktów zawierało w składzie mleko lub mleko modyfikowane, pozostałe były bezmleczne.

Szesnaście produktów nie zawierało żadnych dodatków słodzących. Dwa zawierały dodatek cukru, były to gotowe kaszki sprzedawane w kubeczkach. Cztery produkty zawierały dodatek zagęszczonych soków owocowych, które zostały w analizie potraktowane jako substancja słodząca. Żaden z produktów nie zawierał maltodekstryny ani innych substancji słodzących.

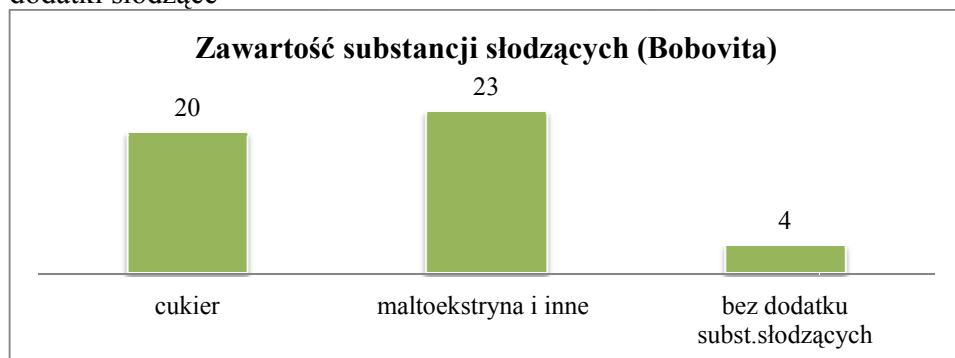
Rycina 2. Zestawienie zawartości substancji słodzących w produktach zbożowych marki Hipp – liczba produktów zawierających poszczególne dodatki słodzące



Źródło: opracowanie własne na podstawie oferty produktów dostępnej na stronie www.hipp.pl

Analizie poddano 27 produktów marki Bobovita Nutricia, w tym 8 kaszek bezmlecznych, przeznaczonych do przygotowania z dodatkiem mleka modyfikowanego lub innego preparatu stosowanego w żywieniu dziecka i 19 kaszek z mlekiem modyfikowanym, do przygotowania z dodatkiem wody. Ponad 20 (21) produktów zawierało dodatki smakowe, owocowe lub inne (np.: wanilina, aromat waniliowy naturalny). Spośród wszystkich produktów cztery nie zawierały dodatku żadnych substancji słodzących. Natomiast 23 produkty zawierały dodatek substancji słodzących, w tym trzy nie zawierały dodatku cukru, ale zawierały dodatek maltodekstryny. Jeden z produktów prezentowany był jako „bez dodatku cukru” co najprawdopodobniej miało zachęcić konsumentów do zakupu tego produktu jako zdrowszej alternatywy w żywieniu dziecka. Jednak w składzie produktu kaszka mleczna manna bez dodatku cukru” znajduje się maltodekstryna, pozostaje produktem słodzonym. Produkty niezawierające dodatku substancji słodzących to: kleik ryżowy, bezmleczny kleik kukurydziano-ryżowy, kaszka Porcja Zbóż ryżowa o smaku waniliowym i kaszka Porcja Zbóż bezmleczna manna.

Rycina 3. Zestawienie zawartości substancji słodzących w produktach zbożowych marki Bobovita – liczba produktów zawierających poszczególne dodatki słodzące



Źródło: opracowanie własne na podstawie oferty produktów dostępnej na stronie www.bobovita.pl

Dodatkową analizę przeprowadzono dla produktów prezentowanych jako właściwe dla niemowląt z alergiami pokarmowymi. Uwzględniono 3 produkty obecne w na polskim rynku w trakcie prowadzenia analizy: Bebilon Alerlac, Ekspert Bobovita Minima firmy Nutricia oraz Nestle Sinlac. Są to produkty skierowane dla niemowląt po ukończeniu czwartego miesiąca życia, mające podobny skład recepturowy i cechy oraz prezentowane przez producentów jako „pełnowartościowy posiłek, właściwy dla niemowląt i małych dzieci z alergią na białko mleka krowiego i/lub białko sojowe oraz nietolerancją pokarmową” (www.nutricia.com.pl, <https://www.zdrowy.startwprzyszlosc.pl>). Głównymi składnikami są: mąka ryżowa oraz mąka z ziaren chleba świętojańskiego lub skielkowanych ziaren tej rośliny. Zawierają dodatek witamin i składników mineralnych zgodnie z przepisami prawa.

Wszystkie analizowane produkty zawierały substancje słodzące – cukier i maltodekstrynę, a Nestle Sinlac – ponadto dodatek syropu glukozowo-fruktozowego. Zawartość cukrów w 100 g tych produktów to 19,2 g w przypadku produkty Sinlac i 20 g dla dwóch pozostałych. W sugerowanej porcji jest to 7 g dla Bobovita Minima i Alerlac (sugerowana porcja to 35 g produktu przygotowane z dodatkiem 150 ml wody) i 9,6 g w porcji produktu Nestle Sinlac (sugerowana porcja to 50 g produktu przygotowane z dodatkiem 150 ml wody).

Podsumowanie

Mimo, że zalecenia żywienia niemowląt mówią o unikaniu podawania cukru i innych substancji słodzących są one obecne w żywności specjalnego przeznaczenia żywieniowego kierowanej do niemowląt i małych dzieci. Dotyczy to nawet produktów prezentowanych jako właściwe po czwartym miesiącu życia dziecka czyli od pierwszych dni wprowadzania posiłków stałych. Jednak produkty znakowane lub prezentowane jako właściwe dla niemowląt na polskim rynku mogą zgodnie z prawem zawierać cukier, maltodekstrynę lub inne substancje słodzące. Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że większość gotowych kaszek wiodących producentów żywności dla niemowląt zawierała te dodatki. Szczególnie często dodatek substancji słodzących i cukru był obserwowany w kaszkach z dodatkiem owoców i mleka modyfikowanego.

W grupie 76 analizowanych produktów jedynie 22 nie zawierały dodatku żadnych substancji słodzących, w tym 16 pochodziło z asortymentu marki Hipp. Marki Bobovita i Nestle posiadały odpowiednio 2 i 4 produkty bez dodatku substancji słodzących. Na podstawie analizy popularnych marek żywności dla niemowląt wydaje się więc, że najbardziej korzystny pod względem ograniczenia dodatku substancji słodzących jest asortyment marki Hipp, niestosującej maltodekstryn, większość asortymentu nie zawierała substancji słodzących, a jeśli były stosowane, to wykorzystywano w nich zagęszczone soki owocowe. Cukier był obecny jedynie w dwóch produktach Hipp. Jest to jednak marka dużo mniej popularna niż Nestle i Bobovita (Kuberska i Suchta, 2016), co sprawia, że większość rodziców wybiera dla swoich dzieci produkty zbożowe słodzone zarówno cukrem jak i maltodekstryną.

W niektórych przypadkach obserwowano dodatek innych substancji słodzących np. miodu czy karmelu. Wszystkie produkty poddane analizie zawierały dodatki witamin i składników mineralnych zgodnie z przepisami prawa.

Bibliografia

- ESPGHAN 2017 Complementary feeding recommendations, pozyskano z: http://journals.lww.com/jpgn/Fulltext/2017/01000/Complementary_Feeding_A_Position_Paper_by_the.21.aspx (dostęp 30.05.2017)
- Kuberska D., Suchta K.: Zachowania nabywców na rynku certyfikowanej żywności dla niemowląt i małych dzieci, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 114, 2016: 81-93.
- Mikiel-Kostyra (red.), *Żywienie niemowląt i małych dzieci: Standard Postępowania dla Unii Europejskiej*, 2007, Pozyskano z: http://www.kobiety.med.pl/cnol/images/cnol/Publikacje/standardy_zywienia_EU.pdf [dostęp: 15.05.2017]
- Nielsen, Oh, baby! *Trends in the global baby food and diapers markets*, 2015, Pozyskano z: <http://www.nielsen.com/eu/en/insights/reports/2015/oh-baby-trends-in-the-global-baby-food-and-diaper-markets-august-2015.html>. dostęp: 31.04.17.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 16 września 2010 r. w sprawie środków specjalnego przeznaczenia żywieniowego*. Dz.U. 2010 Nr 180 poz. 1214
- Obwieszczenie Ministra Zdrowia z dnia 16 czerwca 2015 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego* Dz.U. 2015 poz. 1026
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 609/2013 z dnia 12 czerwca 2013 r. w sprawie żywności przeznaczonej dla niemowląt i małych dzieci oraz żywności specjalnego przeznaczenia medycznego i środków spożywczych zastępujących całodzienną dietę, do kontroli masy ciała oraz uchylające dyrektywę Rady 92/52/EWG, dyrektywy Komisji 96/8/WE, 1999/21/WE, 2006/125/WE i 2006/141/WE, dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/39/WE oraz rozporządzenia Komisji (WE) nr 41/2009 i (WE) nr 953/2009* pozyskano z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0609&from=PL>, dostęp: 30.04.17
- Szajewska H i wsp., *Zasady żywienia zdrowych niemowląt. Zalecenia Polskiego Towarzystwa Gastroenterologii Hepatologii i Żywienia Dzieci*. Standardy medyczne/Pediatrics, 2014; 11: 321-338
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia. Dz.U. 2010 Nr 136, poz. 914.
- WHO, *Infant and young child feeding Model chapter for textbooks for medical studies and allied health professionals*, 2009, Pozyskano z: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44117/1/9789241597494_eng.pdf?ua=1 dostęp 30.04.17

inż. Marta Dorozhovets
Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
email: martadorzhovets@gmail.com

PRZEGLĄD INNOWACJI W POLSKIM HOTELARSTWIE ***AN OVERVIEW OF INNOVATIONS IN THE POLISH*** ***HOTEL INDUSTRY***

Streszczenie

Niniejsze opracowanie obejmuje przegląd oraz analizę innowacji wdrażanych w polskim hotelarstwie, dokonane na przykładzie konkretnych obiektów. Dokonano teoretycznej analizy omawianego zagadnienia na podstawie dostępnej literatury, oraz analizy praktycznej – opartej na faktycznych doświadczeniach wybranych hoteli w Polsce.

Słowa kluczowe: Innowacje, hotelarstwo, usługa hotelarska

Summary

This work includes a review and analysis of innovations implemented in the Polish hotel industry, made on the example of specific objects. It covers both theoretical analysis of the discussed issue, made on the basis of available literature, and a practical analysis - based on the actual experience of selected hotels in Poland.

Keywords: Innovations, Hospitality, Hotel service

Wprowadzenie

Wzrost konkurencyjności w branży hotelarskiej wymusza na właścicielach hoteli wdrażanie nowych rozwiązań umożliwiających im funkcjonowanie na coraz bardziej wymagającym rynku. Jednym z takich rozwiązań jest wprowadzanie przez obiekty hotelowe szeroko rozumianych innowacji. Ich formy w dużej mierze uzależnione są od specyfiki obiektu, jego rodzaju, obranej strategii, a także możliwości finansowych.

Celem niniejszej pracy był przegląd innowacji stosowanych w hotelach funkcjonujących na polskim rynku. Przeanalizowano rodzaje innowacji i sposób ich wdrożenia.

Praca obejmuje teoretyczną analizę omawianego zagadnienia, dokonaną na podstawie dostępnej literatury przedmiotu oraz analizę praktyczną opartą na faktycznych doświadczeniach wybranych hoteli w Polsce. Posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa (metodą analizy krytycznej) oraz analizy przypadku (studium przypadku).

Studium przypadku zalicza się do jakościowych metod badawczych, a głównym jej celem jest zobrazowanie oraz wnikliwa analiza konkretnego przypadku lub zjawiska. Jest to szczegółowy opis zjawiska lub procesu, celem sformułowania na jego podstawie stosownych wniosków. Metoda ta koncentruje się na indywidualnych przypadkach (czyli w przypadku niniejszej pracy konkretnych obiektach hotelowych) oraz ich analizie (Dutkiewicz, 2000).

Przegląd literatury w zakresie innowacji

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji innowacji, ich istotą jest wdrożenie nowości w praktyce. Wprowadzenie nowego procesu, nowych metod marketingowych bądź nowej organizacji polega na ich zastosowaniu w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Coraz częściej innowacje są definiowane jako wszystko to, co ma związek z kreowaniem i aplikacją nowej wiedzy w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Innowacje dotyczą technologii, społeczeństwa, ekonomii oraz kultury. Współcześnie o innowacyjności decyduje w głównej mierze umiejętność zorganizowanego tworzenia oraz wykorzystywania wiedzy w produkcji, dla dalszego tworzenia nowej wiedzy, jak również szybkiego przenoszenia jej do procesów innowacyjnych (Taranko, 2010).

Termin innowacyjność wywodzi się od słowa *innovatio*, oznaczającego odnowienie. Często pojęcie innowacyjności traktowane jest jako pochodzące od innego łacińskiego słowa *novus*, czyli nowość (Borowski, 2011).

Innowacja może być różnie rozumiana i przybierać formy w zależności od dziedziny wiedzy, w której to pojęcie jest używane, a także od przedmiotu badań i celu, któremu służy. Rozbieżności wynikają z rozumienia zmiany jako procesu bądź wyniku procesu. Warto podkreślić, iż pojęcie innowacyjności rozumiane jest w szerokim sensie. Mowa tu nie tylko o usprawnieniu wyrobów bądź metod produkcyjnych, lecz również o pomysłowości odnoszących się do wszelkich aspektów działalności (Żelichowska, 2012).

Tabela 1. Kryteria klasyfikacji innowacji

Kryterium klasyfikacji	Rodzaj innowacji
Dziedzina działalności	Funkcyjne, przedmiotowe, technologiczne, organizacyjne
Wielkość i zakres skutków	Strategiczne, taktyczne
Skala innowacji	Radykalne, usprawniające produkcję
Oryginalność	Kreatywne, imitujące

Zródło: opracowanie na podstawie J. Sikora, A. Uziębło, *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*, Warszawa 2013, s. 356.

Odnosząc się do dziedziny działalności, której dotyczą innowacje, można wyróżnić innowacje funkcyjne (realizujące niespełnione dotychczas potrzeby społeczne), przedmiotowe (wprowadzające nowe przedmioty w miejsce dotychczas istniejących), technologiczne (wdrożenie nowego sposobu usprawnienia oraz unowocześnienia procesu produkcji) oraz organizacyjne (mające pozytywny wpływ na organizację pracy i produkcji). Odnośnie zakresu konsekwencji wynikających z innowacji, można podzielić je na strategiczne (dotyczące działań długofalowych i o znaczeniu społeczno-ekonomicznym, najczęściej odnoszą się do realizacji strategicznych dla społeczeństwa celów) oraz taktyczne (obejmujące aktualne zmiany zachodzące w produkcji bądź organizacji pracy, których celem ma być pobudzenie efektywności gospodarczej) (Zastempowski, 2010).

Kolejnym istotnym kryterium podziału innowacji jest ich skala determinująca występowanie innowacji radykalnych, charakteryzujących się rewolucyjnością, przełomowością i obciążonych wysokim ryzykiem oraz innowacji usprawniających produkcję, czyli innowacji przyrostowych (modernizacyjnych). Biorąc pod uwagę innowacje z perspektywy kryterium oryginalności, wyróżnić można innowacje kreatywne, będące wynikiem oryginalnych rozwiązań, dotychczas niewykorzystanych oraz innowacje imitujące, polegające na naśladownictwie i będące zmianami odtwórczymi (Zastempowski, 2010).

Wynikiem wyżej opisanych klasyfikacji jest założenie, iż innowacje obejmują nie tylko obszar produkcji, mający na celu wytwarzanie nowych bądź przeobrażenie istniejących już produktów, ale także dotyczą innych sfer aktywności przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, iż innowacje funkcjonują m.in. w organizacji, marketingu, zarządzaniu, logistyce.

Innowacje należą do najważniejszych czynników, warunkujących rozwój gospodarczy poszczególnych krajów, mają również istotny wpływ na

rozwój przedsiębiorstw. Decydują nie tylko o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego, ale również w dużym stopniu o formach i strukturze międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw. Stanowią czynnik determinujący międzynarodową konkurencyjność (Gałowska, 2014).

Innowacyjność jest głównym czynnikiem zmian prowadzących do efektywności funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa. Często łączone są z kreatywnością, stanowiącą proces łamania starych schematów i wykorzystania posiadanej wiedzy (Kowalczyk, Mroczo, 2014). Nowatorskie pomysły i rozwiązania są siłą napędową postępu i rozwoju społeczno – gospodarczego. Innowacje to twórcze zmiany zachodzące nie tylko w przedsiębiorstwie, również w społeczeństwie, przyrodzie oraz strukturze gospodarczej.

Przegląd innowacji w przedsiębiorstwach hotelarskich

Stale wzrastająca konkurencja, zwiększająca się świadomość organizatorów i wzrost wymagań klientów sprawiają, iż hotele w celu sprostania oczekiwaniom na rynku, powinny nadążać za dynamiką zmian, wychodzić naprzeciw potrzebom oraz wymaganiom obecnych i potencjalnych gości, a także urozmaicać własną ofertę. W obecnych czasach sprowadza się to w dużej mierze do wprowadzania szeroko pojętych innowacji.

Pojęcie innowacji w hotelarstwie kryje szeroki zakres tematyczny. Innowacyjność może dotyczyć wielu obszarów – zaczynając od architektury oraz wyposażenia, przez zarządzanie obiektem, aż po promocję i dodatkowe aplikacje coraz częściej oferowane przez hotele (Jędrusiak, 2013).

W przedsiębiorstwach hotelarskich wyróżnić można innowacje:

1. organizacyjne,
2. produktowe,
3. marketingowe,
4. technologiczne (procesowe).

Innowacje organizacyjne polegają na wdrożeniu nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, w relacjach z otoczeniem, w organizacji miejsca pracy, która nie była do tej pory w danej firmie wykorzystywana, a przez jej wdrożenie ma usprawnić działanie całego przedsiębiorstwa (Panasiuk, 2011).

Obecnie outsourcing stanowi wygodne rozwiązanie dla wielu obiektów hotelarskich, pozwalając jednocześnie na zmniejszenie kosztów. Jest to wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych samodzielnie realizowanych funkcji oraz przekazywanie ich do wykonania innym podmiotom (Kalinowska, 2010). W sieciach hoteli Hilton Hotels & Resorts oraz w hotelach marki Interferie korzysta się z pomocy innych podmiotów m.in. w zakresie ⁹ : usług pralniczych, ochroniarskich i informatycznych.

Tabela 2. Innowacje organizacyjne w wybranych hotelach

Hotel	Innowacje organizacyjne
Hilton Hotels & Resorts	<ul style="list-style-type: none"> • outsourcing • dwuzmianowy system pracy służby piętér
Mercure	<ul style="list-style-type: none"> • dostępność lokalnych ekspertów, którzy oferują spersonalizowaną pomoc • sieć szkół Academie, która kształci najlepszy personel
Interferie	<ul style="list-style-type: none"> • outsourcing • brak procedur oraz sztywnych standardów obsługi gości

Źródło: opracowanie na podstawie: www.hiltonhotels.com, www.mercure.com, www.interferie.pl, data dostępu 27.12.2017 r.

Podczas 24-godzinnej gotowości hoteli, w sieci hoteli Hilton Hotels & Resorts, wprowadzono dwuzmianowy system pracy służby piętér. Pierwsza zaczyna zmianę o godzinie 6.00 i kończy ją o 18.00, kiedy to druga zmiana stawia się w pracy. Polityka „24 godzin” stanowi jeden z elementów skierowanych do podróżnych z wysokimi wymaganiami. Skopiowanie tego rozwiązania przez inne hotele może być trudne, jest to kosztowne i zazwyczaj dla większości hoteli, w których służba piętér pracuje jedynie ciągu dnia, zbędne¹.

W sieci hoteli Interferie, oprócz korzystania z usług outsourcingu, zmieniono oraz udoskonalono system obsługi gościa, dla nadania indywidualnych cech obiektom należącym do sieci. W praktyce personel pracujący w hotelu powinien postępować bardziej spontanicznie, a nie na podstawie ścisłych i wyuczonych reguł obsługi gościa. Tego rodzaju

⁹ www.hiltonhotels.com, www.interferie.pl, data dostępu 27.12.2017 r.

innowacje związane są z małym nakładem finansowym w porównaniu do osiągniętych korzyści¹.

Innowacje produktowe oznaczają wdrożenie na rynek przez dane przedsiębiorstwo nowego towaru bądź usługi, jak również znaczące ulepszenie oferowanych towarów bądź usług. Efektem innowacji produktowej jest poszerzenie asortymentu o nowe towary lub usługi, dzięki czemu możliwe jest wejście na nowe rynki. Innowacje produktowe prowadzą do wytworzenia innowacyjnych produktów (Glinka i Hensel, 2013).

W obecnych czasach, codziennością staje się dostosowywanie obiektów hotelarskich do potrzeb oraz wymagań gości niepełnosprawnych. W trzech charakteryzowanych sieciach hotelowych również istnieją odpowiednie warunki do przyjmowania gości niepełnosprawnych.

Tabela 2. Innowacje produktowe w wybranych hotelach

Hotel	Innowacje produktowe
Hilton Hotels & Resorts	<ul style="list-style-type: none">• hotel przystosowany dla osób niepełnosprawnych• zameldowanie oraz wymeldowanie o dowolnej porze• pokoje posiadające różny styl oraz standard – każdy wybierze coś dla siebie
Mercure	<ul style="list-style-type: none">• hotel przystosowany dla osób niepełnosprawnych• zameldowanie oraz wymeldowanie online• sms z praktycznymi informacjami• wystrój nawiązujący do miejscowej kultury
Interferie	<ul style="list-style-type: none">• hotel przystosowany dla osób niepełnosprawnych• pokoje w różnym stylu i standardzie

Źródło: opracowanie na podstawie: www.hiltonhotels.com, www.mercure.com, www.interferie.pl, data dostępu 27.12.2017 r.

Hotele marki Hilton oraz Mercure oferują zameldowanie oraz wymeldowanie o każdej porze dnia i nocy, co jest dużym atutem. Ponadto w hotelach marki Mercure możliwe jest wymeldowanie online, co oznacza, iż podczas wymeldowania wystarczy jedynie oddać klucz – fakturę otrzymuje się na adres e-mail po wyjeździe. Dla każdego gościa takie rozwiązanie jest udogodnieniem, a chęć utrzymania dotychczasowych oraz potencjalnych gości wymaga dostosowywania się do ich potrzeb.

Innowacje marketingowe to zastosowanie nowej metody marketingowej, obejmującej wiele zmian w wyglądzie produktu, jego pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej bądź modelu biznesowym, wynikającej z nowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Innowacjami

marketingowymi można nazwać innowacje wykorzystujące najnowsze kanały informacyjno-promocyjne (Glinka, Hensel, 2013).

Różnicowanie cen oznacza również, że wahają się w zależności od popytu na usługi hotelarskie. Takie zachowanie wpływa na niwelowanie negatywnych skutków sezonowości.

Tabela 3. Innowacje marketingowe w wybranych hotelach

Hotel	Innowacje marketingowe
Hilton Hotels & Resorts	<ul style="list-style-type: none">• pozycjonowanie cen• wirtualny spacer• program lojalnościowy• kupony rabatowe
Mercure	<ul style="list-style-type: none">• pozycjonowanie cen• program lojalnościowy
Interferie	<ul style="list-style-type: none">• pozycjonowanie cen• wirtualny spacer• rabaty przy dłuższym pobycie

Źródło: opracowanie na podstawie: www.hiltonhotels.com, www.mercure.com, www.interferie.pl, data wejścia 27.12.2017 r.

Innowacje technologiczne (procesowe) oznaczają wdrożenie do praktyki w danym przedsiębiorstwie nowych bądź znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostaw. Najczęściej odnoszą się do procesu produkcji oraz świadczenia usług. Związane są również z funkcjonowaniem zaplecza, wydajnością oraz przepustowością operacji. Innowacje technologiczne stanowią podstawę koncepcji dalszego rozwoju przedsiębiorstwa (Rapińczyk, 2015).

Ponadto sieć hoteli wprowadza do oferty aplikację Hilton Honors, służącą nie tylko do rejestracji oraz otwierania drzwi kluczem cyfrowym, ale także zarządzania funkcjami smart home w pokoju hotelowym. Przy pomocy tej aplikacji możliwe jest regulowanie temperatury, przygaszenie bądź włączenie wybranej żarówki, jak również zasunięcie zasłony. W przyszłości funkcjonalność takiego systemu ma być rozszerzona o dodatkowe usługi m.in. umieszczenie inteligentnych głośników, umożliwiających głosowe sterowanie wieloma funkcjami¹⁰.

¹⁰ Aplikacja *Hilton Honors*, tryb dostępu www.hiltonhonors3.hilton.com, data wejścia 28.12.2017 r.

Tabela 4. Innowacje technologiczne w wybranych hotelach

Hotel	Innowacje technologiczne
Hilton Hotels & Resorts	<ul style="list-style-type: none"> • sprzedaż usług za pomocą globalnego systemu rezerwacji • e-commerce • aplikacje na telefon
Mercure	<ul style="list-style-type: none"> • e-commerce • cyfrowe platformy rezerwacyjne • darmowa prasa na urządzenia mobilne
Interferie	<ul style="list-style-type: none"> • sprzedaż usług bezpośrednio przez własną stronę internetową • e-commerce

Źródło: opracowanie na podstawie: www.hiltonhotels.com, www.mercure.com, www.interferie.pl, data dostępu 27.12.2017 r.

Hotele marki Mercure, podobnie jak Hilton, oferują klientom możliwość rezerwacji noclegu za pomocą pośredników, dzięki czemu ceny mogą być bardziej atrakcyjne. Wśród portali rezerwacyjnych są www.booking.com, www.eholiday.pl i www.accorhotels.com¹¹.

Ponadto goście mogą rezerwować nocleg na cyfrowej platformie rezerwacyjnej, dostępnej na całym świecie. Dzięki temu każdy może zarezerwować nocleg w jednym z wielu obiektów należących do marki.

Sieć obiektów marki Accor, do której należy Mercure, nawiązała współpracę z PressReader, platformą umożliwiającą dostęp do prasy w cyfrowym formacie. Dzięki temu goście w szybki i łatwy sposób mają dostęp do oferty ponad 2000 międzynarodowych gazet oraz czasopism. Z platformy cyfrowej można skorzystać za pomocą smartphona, laptopa bądź tabletu w każdym systemie operacyjnym. Aplikacja dostępna jest bezpośrednio po zalogowaniu się do hotelowej sieci. Po jej pobraniu możliwe jest bezpłatne ściągnięcie interesujących artykułów, gazet oraz czasopism, a następnie przeczytanie ich kiedykolwiek i gdziekolwiek. Oprócz tego aplikacja oferuje wiele dodatkowych możliwości, m.in. umieszczenie publikacji na portalu społecznościowym bądź pozostawienie komentarza¹².

¹¹ www.booking.com, www.eholiday.pl, www.accorhotels.com, data wejścia 28.12.2017 r.

¹² *Darmowa prasa w hotelach Accor*, tryb dostępu www.ccifp.pl, data wejścia 28.12.2017 r.

W hotelach sieci Interferie oferowana jest sprzedaż oraz rezerwacja usług bezpośrednio przez własną stronę internetową, jak również e-handel, czyli sprzedaż przez strony rezerwacyjne tj.¹³:

- www.booking.com,
- www.hotelbank.net.pl,
- www.noclegi-online.pl,
- www.hotel24.com.

Podsumowanie

We współczesnych czasach, hotelarstwo w Polsce i na świecie ewoluje. Niedawno do funkcjonowania obiektu hotelarskiego wystarczyła część noclegowa oraz gastronomiczna. Z biegiem czasu zaczęto uzupełniać usługi hotelarskie o dodatkowe udogodnienia m.in. zaplecze konferencyjne, strefy rekreacyjne oraz wiele dodatkowych usług.

Innowacje odgrywają ważną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa hotelarskiego, opierająca się na innowacjach, ma duży wpływ na wzmocnienie pozycji rynkowej firmy, jak również pozwala skutecznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Dzięki innowacjom produktowym, marketingowym, technologicznym oraz organizacyjnym, przedsiębiorstwo ma możliwość wypracowania indywidualnej kompozycji działań oraz rozwiązań, niedostępnych do skonfigurowania przez konkurencję. Ponadto może dostarczać na rynek produkty i usługi, które w odpowiednim czasie oraz przy zachowaniu efektywności działania przedsiębiorstwa spełnią życzenia oraz oczekiwania klientów, co niewątpliwie przekłada się na zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia, umocnienia oraz poprawy przewagi konkurencyjnej.

Należy pamiętać, iż wprowadzanie innowacji w każdym przedsiębiorstwie wymaga czasu oraz nakładów finansowych. Innowacyjność możliwa jest przy zrównoważonym rozwoju finansowym przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa hotelarskie powinny mieć na uwadze fakt, iż działania innowacyjne oraz stałe doskonalenie usług to obecnie klucz do pokonywania konkurencji.

¹³ www.booking.com, www.hotelbank.net.pl, www.noclegi-online.pl, www.hotel24.com, data dostępu 28.12.2017

W obiektach, scharakteryzowanych w niniejszym opracowaniu zakres wprowadzonych innowacji różni się od siebie, co w głównej mierze spowodowane jest profilem oraz standardem obiektów, jak również dostępnymi środkami finansowymi przedsiębiorstw oraz wiedzą kadry zarządzającej.

Niemniej jednak, każdy z opisywanych obiektów wprowadza innowacje oraz udogodnienia, które w obecnych czasach stają się niezbędne w funkcjonowaniu hoteli, m.in.: udogodnienia dla osób niepełnosprawnych, globalne systemy rezerwacyjne, programy lojalnościowe, rabaty, aplikacje na telefony i platformy cyfrowe.

Tego rodzaju innowacje stają się standardem, który powinien być oferowany przez przedsiębiorstwo hotelarskie. Każdy, kto prowadzi tego rodzaju działalność powinien stale obserwować otoczenie oraz dostosowywać się do zmieniających się warunków.

Podsumowując można stwierdzić, iż współczesne hotele w Polsce i na świecie, wdrażają różne innowacje – dążąc – w czasie zmieniających się trendów oraz transformacji rynkowych do stałego udoskonalania oraz wytyczania kierunku zmian innym przedsiębiorstwom.

Bibliografia

- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 2002.
- Aplikacja Hilton Honors*, tryb dostępu www.hiltonhonors3.hilton.com
- Baran M. i inni, *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*, Warszawa 2012.
- Borowski P.F., *Przedsiębiorstwa XXI wieku*, Warszawa 2011.
- Darmowa prasa w hotelach Accor*, tryb dostępu www.ccifp.pl
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2010.
- Dowiedz się więcej na temat hoteli Mercure...*, tryb dostępu www.mercure.com
- Dutkiewicz W., *Przewodnik metodyczny dla studentów pedagogiki*, Wydawnictwo Strzelec, Kielce 1996.
- Dutkiewicz W., *Podstawy metodologii badań*, Wydawnictwo Stachurski, Kielce 2000.
- Flejterski S., *Współczesna ekonomia usług*, Warszawa 2012.
- Gąsowska M.K., *Rola innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, Warszawa 2014.
- Glinka B., Hensel P., *Problemy zarządzania, vol. II. Doradztwo organizacyjne*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.

- Hilton HHonors – Opis programu*, tryb dostępu www.lojalnypasażer.pl
Hilton Hotels & Resorts, tryb dostępu www.hiltonhotels.com
Interferie, tryb dostępu www.interferie.pl
Jędrusiak M., *Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
Kalinowska K., *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010.
Kowalczyk L., Mroczo F., *Kreatywność, innowacje, przedsiębiorczość*, Wałbrzych 2014.
Mercure najsilniejszą marką hotelową, tryb dostępu www.horecanet.pl
Nowe usługi: zameldowanie online/szybkie wymeldowanie, tryb dostępu www.mercure.com
Panasiuk A., *Hotelarstwo*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2011.
Rapińczyk B.L., *Innowacje w usługach hotelarskich na przykładzie świnoujskich hoteli*, Szczecin 2015.
Sikora J., Uziębło A., *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*, Warszawa 2013.
Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1994.
Sobol E.(red.) *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1995.
Specjalne przywileje, tryb dostępu www.accorhotels.com
Sztumski J. *Wstęp do metodologii i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1995.
Taranko T., *Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*, Warszawa 2010.
www.booking.com, www.eholiday.pl
www.hotel24.com, www.hotelbank.net.pl
www.noclegi-online.pl
www.travelpartner.pl
www.trivago.pl
Wzmocnij personel hotelowy, tryb dostępu www.accorhotels.group
Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa 1997.
Zastempowski M., *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Toruń 2010.
Żelichowska M., *Innowacyjność jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, Katowice 2012.

inż. Emilia Barbara Ścieranka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji SGGW w Warszawie
Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
email: emilia.scieranka@op.pl

DZIAŁANIA MARKETINGOWE HOTELI BUTIKOWYCH FUNKCJONUJĄCYCH NA RYNKU WARSZAWSKIM

MARKETING ACTIVITIES OF BOUTIQUE HOTELS FUNCTIONING ON THE WARSAW MARKET

Streszczenie

Celem niniejszej pracy było zbadanie i omówienie koncepcji funkcjonowania hoteli butikowych na rynku warszawskim na podstawie studium przypadku wybranego przedsiębiorstwa hotelarskiego. W pracy wyjaśniono podstawowe pojęcia związane z marketingiem w hotelarstwie. W oparciu o dostępne piśmiennictwo podjęto próbę stworzenia definicji hotelu butikowego oraz charakterystyki działań związanych z promocją tego typu obiektu. Na podstawie badań własnych przedstawiono charakterystykę rynku warszawskiego pod kątem prowadzenia działalności hotelarskiej. W studium przypadku zaprezentowano analizę działalności wybranego obiektu hotelarskiego. W celu stworzenia zwartej koncepcji funkcjonowania hoteli butikowych na rynku warszawskim uzyskane wyniki skonfrontowano z przedstawionymi założeniami teoretycznymi i wiedzą opartą o doświadczenie zawodowe autora.

Słowa kluczowe: hotel butikowy, marketing, zarządzanie, gościnność usługowa, rynek warszawski

Summary

The purpose of the present thesis was to examine and discuss the concept of boutique hotels' functioning on the Warsaw market based on the case study of the selected hotel company. The thesis explains the basic concepts of marketing in the hotel industry. Based on available literature, an attempt was made to create a single definition of a boutique hotel and a description of the promotion activities of this type of business. Using this research, the characteristics of the Warsaw market are presented in terms of running a hotel business. The case study presents an analysis of the activity of the selected hotel. In order to create a compact concept of functioning boutique hotels in the Warsaw market, the results obtained were compared to theoretical assumptions and knowledge based on the professional experience of the author.

Keywords: boutique hotel, marketing, management, commercial hospitality, Warsaw market

Wprowadzenie

Hotele butikowe to trend na rynku hotelarskim powstały w II połowie XX wieku w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Oferują inny sposób świadczenia usługi hotelarskiej, a ich charakter jest bardziej kameralny i spersonalizowany w kierunku gościa. Ze względu na małą liczbę pokoi i specyfikę oferowanego produktu i usług, funkcjonowanie hotelu butikowego znacząco różni się od dużego hotelu sieciowego lub innych hoteli mających w ofercie większą ilość pokoi. Od kilku lat obserwuje się zjawisko powstawania kolejnych tego typu obiektów szczególnie na rynku dużych miast, przede wszystkim w Europie i Ameryce Północnej.

Koncepcja funkcjonowania obiektów butikowych często opiera się na indywidualnych założeniach i własnych procedurach specyficznych dla danego przedsiębiorstwa. Procedury te dotyczą kwestii zarządzania obiektem, zasobami ludzkimi, finansami, a także wykorzystania potencjału pod względem marketingowym. Struktura organizacyjna jest mało rozbudowana i często skonsolidowana decyzyjnie wokół jednej osoby - kierownika hotelu. Ta specyfika kierowania działalnością obiektu dotyczy także działań marketingowych. Zajmuje się nimi wąskie grono, często aktywności te oparte są na własnych kontaktach kadry zarządzającej. Mimo to cechą szczególną działań marketingowych prowadzonych w hotelach butikowych jest to, że są urozmaicone, tworząc przy tym unikalny i jedyny w swoim rodzaju przekaz promocyjny. Ten sposób prowadzenia działalności oraz kreowanie unikalnego produktu hotelarskiego są jednocześnie elementami w znaczący sposób urozmaicającymi ofertę noclegową dostępną na danym rynku.

W Polsce hotelarstwo butikowe jest stosunkowo nowym trendem zdobywającym coraz więcej zwolenników, co równocześnie skutkuje powstawaniem kolejnych obiektów. Jednocześnie brakuje na polskim rynku wydawniczym publikacji dedykowanych istocie funkcjonowania hotelarstwa butikowego. Polski rynek hotelarski różni się od rynku zachodniego, a co za tym idzie opracowania zagraniczne nie są w stanie w kompletny sposób odnieść się do specyfiki naszego rynku. Swoistą odpowiedzią na powstałe zapotrzebowanie jest niniejsza praca skupiająca się na jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się rynków hotelarstwa butikowego w Polsce - rynku warszawskim.

Hotel butikowy - definicja

Powstawanie hoteli butikowych w Polsce jest nowym trendem w branży hotelarskiej. Zjawisko to można było zaobserwować wcześniej w krajach zachodnich, przy czym rozwój hotelarstwa butikowego w tej części świata jest wciąż zauważalną modą i wynika z wykształcenia się nowych potrzeb i nowego typu gościa (Potočáková, 2015). Owe zmiany zauważył również Jang, kładąc nacisk na efekt „wow”, którego oczekują odbiorcy usług hotelarskich. W Polsce w wyniku wcześniejszych ograniczeń swobody prowadzenia działalności gospodarczej, rynek usług hotelarskich zaczął znacząco rozwijać się dopiero od lat 90., natomiast pierwsze hotele butikowe powstawały na początku XXI wieku. Znajdują się w największych miastach Polski i niektórych kurortach wypoczynkowych.

Chcąc zdefiniować hotel butikowy należy skupić się na głównych cechach, łączących każdy obiekt zaliczany do tej kategorii. Jedną z głównych cech jest wielkość budynku, w którym się znajduje oraz liczba pokoi. Przyjmuje się, że hotel butikowy posiada od kilku do kilkudziesięciu pokoi, jednak dokładne ramy ich liczby w jednym obiekcie nie są określone. Miller określił, że hotel butikowy posiada od 3 do 50 pokoi. Z kolei Anhar wskazał, że nie może przekroczyć 150, a Jones, Day i Quadri-Felitti podali przedział liczbowy, wahający się w ramach „mniej niż 100 pokoi” lub „mniej niż 200” bądź „między 20 a 150”. Jednocześnie wszyscy potwierdzili opinię, że duża liczba pokoi wpływa na jakość usługi świadczoną w obiekcie. Oprócz liczby pokoi podczas planowania zagospodarowania budynku ważne zaplanowanie przestrzeni przeznaczonej na spotkania dla gości. Ma zazwyczaj charakter hotelowego lobby lub oddzielnie zaaranżowanego pomieszczenia.

Kolejną ważną cechą charakterystyczną dla hoteli butikowych to ich niezależność. Znaczna część obiektów zarządzana jest przez dane przedsiębiorstwo (najczęściej spółkę), a ich wizja kreowana jest pod indywidualną marką. Jak zaznaczył Weber, czasem zdarza się, że hotele butikowe decydują się dołączyć do zrzeszenia hoteli np. Small Luxury Hotels of the World, Relais & Chateaux, czy Design Hotels, lub działać pod rozpoznawalną marką o butikowym charakterze, np. MGallery Hotels (grupa Accor) czy Mamaison Hotels & Residences. Coraz częściej pojawiają się w ostatnich latach pomysły otwierania tego typu obiektów wśród właścicieli dużych sieci hotelarskich, w wyniku czego projektują nową markę o charakterze butikowym (Jang, 2014). Mimo to, hotele butikowe w większości są niezależnymi przedsiębiorstwami. Przynależność do sieci

lub zrzeczeń łączy się często z dużymi kosztami, przez co niewielkie spółki nie decydują się na wzmocnienie wizerunku przez dołączenie do tego typu relacji biznesowej.

Architektura, wygląd oraz położenie budynku to kolejne ważne aspekty brane pod uwagę podczas omawiania hoteli butikowych. Położone są w centrum dużych miast bądź miejscach atrakcyjnych turystycznie. Nierzadko adaptowane są w starych historycznych budynkach, co ma dodać im charakteru i autentyczności. Według Anhar, dobre lokalizacje hoteli butikowych są determinowane nie tylko ze względu na wygodę. Wpływ na usytuowanie obiektu mają też trendy oraz „elegancja” dzielnic, w których są położone.

Obok małej liczby pokoi i kameralnej atmosfery, najważniejszym atrybutem hoteli butikowych jest wyjątkowy wystrój wnętrz i nieprzypadkowy dobór wyposażenia. Z tego powodu hotele butikowe, zwane są inaczej art-hotelami, hotelami designerskimi (*design hotel*) lub nawet mianem *lifestyle hotels* (Jones i wsp., 2013). Często w procesie urządzania pomieszczeń angażowani są projektanci i artyści. Materiały i sprzęty wykorzystywane podczas aranżowania wnętrz są wysokiej jakości i oryginalne. Wiele hoteli butikowych jest w stanie zaoferować wyjątkowe doświadczenie przez pobyt w pokojach o zróżnicowanym wystroju (Miller, 2011). Dzięki temu, że każdy pokój jest inny, posiada wyposażenie o różnorodnym stylu, a wokół panuje atmosfera elegancji, nocleg zyskuje nową jakość. Ze względu na to aranżacja wnętrz stanowi często największy wydatek podczas otwierania nowego obiektu o charakterze butikowym.

W każdej definicji hotelu butikowego, zwracana jest uwaga na maksymalnie spersonalizowaną jakość obsługi. Osiągane jest to dzięki niewielkiej liczbie pokoi, kameralnej atmosferze i narzuceniu wysokich standardów pracy z gośćmi. Personel jest w stanie często zapamiętać imiona gości oraz ich własne preferencje. Według Miller to właśnie te cechy sprawiają, że oferowana usługa znacząco różni się od tej proponowanej przez duże, często międzynarodowe hotele sieciowe lub motele. Ważnym aspektem jest personel i jego zachowanie. Według Forbis Design&Build są to lokale charakteryzujące się obsługą, znającą języki, wykwalifikowaną oraz posiadającą indywidualne podejście do gościa.

W obiektach butikowych szczególną wagę przykładają do jakości usług gastronomicznych niezależnie od tego, czy hotel świadczy pełen zakres żywienia czy zapewnia jedynie śniadanie. Menu jest starannie

skomponowane, aby współgrało z całą koncepcją hotelu. Weber, specjalista w branży hotelarskiej pisząc na blogu o usługach gastronomicznych zaznaczył, że w produkcji potraw używane są produkty regionalne, często pochodzące ze sprawdzonych i ekologicznych upraw. Dania powinny być dostosowane do oczekiwań i potrzeb gości, a także do specjalnych wymagań żywieniowych, np. dania kuchni wegańskiej. Oprócz tego zwraca uwagę na trend zatrudniania wysokiej rangi szefów kuchni w restauracjach hoteli butikowych, którzy mogą być potem spójnym elementem budowania marki obiektu.

Hotel butikowy postrzegany jest jako element luksusowej części rynku hotelarskiego. Większość opisanych cech tj. wyjątkowa obsługa, stylowe wnętrza i charakter usługi wpisuje się w miano cech usług „z wyższej półki” (Chu, 2014). Jednak niektóre z tych obiektów nie mogą przejść procesu kategoryzacji, np. z uwagi na brak możliwości dostosowania niektórych elementów budowli (np. adaptacja windy w obiektach o kilku kondygnacjach). Z tego powodu wiele przedsiębiorstw określa swój obiekt mianem nawiązującym do nazwy „hotel” (np. „hotelik”, „art-hotel”), aby podkreślić hotelowy charakter mimo braku przynależności do konkretnej kategorii.

Podsumowując opinie ekspertów oraz chcąc stworzyć spójną definicję hotelu butikowego, należy stwierdzić, że hotel butikowy to obiekt hotelarski charakteryzujący się małą liczbą pokoi w stosunku do dużych hoteli sieciowych, w którym kładziony jest nacisk na wyjątkowy wystrój wnętrza, spersonalizowaną obsługę i kameralną atmosferę. To obiekt działający pod własną, indywidualnie zarządzaną marką. Położony jest w centrum dużych miast lub nieopodal ważniejszych atrakcji turystycznych oraz świadczy serwis (w tym dodatkowe usługi gastronomiczne) na najwyższym poziomie.

Działania marketingowe w hotelach butikowych

Usługa hotelarska w swojej istocie jest nienamacalna, jej główny element stanowi doświadczenie, oferowane odbiorcy. Z tego powodu w przedsiębiorstwie hotelarskim istotne jest umiejętne zarządzanie zasobami niematerialnymi i świadome budowanie marki hotelu. Ma to szczególne znaczenie w przypadku hoteli butikowych. Wszelkie działania marketingowe, komunikacyjne i związane z „obrotem” informacji powinny być jasno określone, gdyż uporządkowanie narzędzi ułatwia ich skuteczne wykorzystanie. Ze względu na specyfikę działalności hoteli butikowych

ważne jest zarządzanie relacjami z odbiorcą usług i bardziej personalny kontakt z gościem. Coraz większe znaczenie zdobywa na tym polu strategia CRM, której zasady są głównie wdrażane w sektorze usług, uwzględniając również rynek hotelarski (Górska-Warsewicz, 2014). Customer Relationship Management to strategia maksymalnie skoncentrowana na kliencie. Wiąże się z zastosowaniem najnowszych osiągnięć technologii przetwarzania informacji i komunikacji.

Biorąc pod uwagę powyższe elementy, hotele butikowe stosują rozszerzoną koncepcję marketingu mix stwarzającą podstawę do świadomego budowania strategii marketingowej. Wraz z rozwojem usług i potrzeb konsumentów teorię 4P rozwinęto o kolejne dodatkowe elementy: ludzie (ang. *people*), proces (ang. *process*), świadectwo materialne (ang. *physical evidence*) oraz przyjemność (ang. *pleasure*). Ludzie to otoczenie personalne przedsiębiorstwa obejmujące odbiorców usług i personel. Proces oznacza każdy etap przebiegu świadczenia usługi począwszy od poinformowania o niej odbiorcy aż po obsługę po zakończeniu usługi. Świadectwo materialne obejmuje wszelkie rzeczy wizualne identyfikowane z danym przedsiębiorstwem.

W swojej pracy Dinçer i wsp. (2016) podkreślili, że hotele butikowe podążają za nowymi trendami docierając do potencjalnych odbiorców za pomocą najbardziej efektywnych i jednocześnie tanich środków komunikacji. Opracowali strategię zwaną „Boutique Model” dedykowaną hotelom butikowym mającą pomóc przedsiębiorstwom osiągnąć zamierzone cele. Elementami ich strategii są: zwiększenie świadomości (całego otoczenia, które może być związane z hotelem - odbiorcy usług, instytucje, itp.), optymalna strategia (opracowana pod odbiorców usług), użyteczność (pokazanie odbiorcom dlaczego powinni skorzystać z danego obiektu), śledzenie (obserwacja i wymiana informacji na temat wrażeń z kontaktu z hotelem), wpływ (należy aktywnie uczestniczyć w pobycie gości), pytanie (bieżące badanie jakości usług), używanie wyników (ulepszanie usługi na podstawie obserwacji) oraz zarabianie (nakierowanie klientów, przedsiębiorstwa i otoczenia na sukces). Według tego modelu działania marketingowe powinny skupiać się m.in. na budowaniu świadomości marki, efektywnym wykorzystywaniu technologii informatycznych, prowadzeniu komunikacji w wielu kanałach, wzmocnieniu zasobów ludzkich przez wykwalifikowany personel oraz wyeksponowaniu cech wyróżniających hotel.

Według Anhar marketing w niezależnym hotelu butikowym może być obszarem trudnym w realizacji ze względu na ograniczone możliwości finansowe, choć warto zauważyć, że dzięki niezależności przedsiębiorstwo nie musi ponosić dodatkowych kosztów związanych z przynależnością do sieci lub wynikających z umowy franchisingowej. Głównymi elementami marketingowymi są: sprzedaż bezpośrednia, współpraca z przedsiębiorstwami turystycznymi oraz działania z obszaru PR.

Charakterystyka warszawskiego rynku hotelarskiego ze szczególnym uwzględnieniem hoteli butikowych

Warszawę określa się mianem rynku charakteryzującego się dużą specyfiką na tle pozostałej części Polski. Jako stolica jest jednocześnie największym miastem o charakterze międzynarodowym, tutaj mają siedzibę najważniejsze instytucje krajowe oraz duże międzynarodowe korporacje. Oprócz potencjału biznesowego Warszawa posiada wiele atrakcyjnych miejsc i produktów turystycznych, jest miejscem o szerokiej ofercie kulturowo-rozrywkowej. Wśród turystów odwiedzających Warszawę można wyróżnić wiele grup docelowych o czasem szczególnych i różnorodnych oczekiwaniach. Z tego powodu zapotrzebowanie na usługi hotelarskie jest duże, a baza noclegowa w odpowiedzi na rosnący popyt wciąż ulega powiększeniu. Odnosi się to również do powstawania hoteli butikowych.

Według raportu Urzędu Statystycznego w Warszawie „Turystyka w m.st. Warszawa w 2016 r.” na rynku warszawskim funkcjonuje obecnie 100 obiektów hotelowych (stan na 31.07.2016 r.), w tym około 11 które można określić mianem butikowych. Większość z nich posiada od 20 do 60 pokoi i zlokalizowanych jest w centrum miasta. Grupą docelową, do której kierowana jest usługa, są osoby reprezentujące co najmniej klasę średnią. Jednocześnie cenią kameralną i unikalną atmosferę obiektu, ważna jest dla nich estetyka wnętrza, w którym przebywają. Popularnym zjawiskiem jest otwieranie obiektów butikowych w starych zabytkowych budynkach. Mimo zniszczeń spowodowanych II wojną światową wiele dawnych kamienic w Warszawie zostało odbudowanych lub odrestaurowanych i właśnie w tego typu obiektach najczęściej lokalizowane są hotele butikowe, co dodatkowo wykorzystywane jest jako ich atut w działaniach o charakterze marketingowym.

Warszawskie hotele butikowe oscylują najczęściej wokół standardu odpowiadającego od 3 do 5 gwiazdek. Niektóre z nich posiadają także restaurację, świadczącą usługi dla gości z zewnątrz, tzw. passantów. Przeważająca część warszawskich hoteli butikowych funkcjonuje jako przedsiębiorstwa prywatne, nienależące do systemów i sieci hotelowych. Najczęściej wybieraną formą prawną prowadzenia działalności jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W strukturze finansowania przeważa polski kapitał.

Działania marketingowe

Hotel Castle Inn to obiekt położony na Starym Mieście w Warszawie należący do rodzinnej firmy Oki Doki Hostels Sp. z o.o. Jest hotelem niezależnym i niezrzeszonym w żadnym systemie ani sieci hotelowej. Położenie przy Zamku Królewskim i Placu Zamkowym jest jednym z największych atutów hotelu. Hotel funkcjonuje w zabytkowej kamienicy Kościelskich pochodzącej z XVI w. Hotel Castle Inn oferuje 22 pokoje o różnych standardach. Zatrudnia około 20 pracowników, pracujących w kilku wydzielonych (czasem jedynie kilkusobowych) działach: recepcji, obsługi śniadań, służby pięter. Kierownictwo podpisuje kontrakt menedżerski z kierownikiem hotelu, który prowadzi w ich imieniu obiekt i zarządza jego działalnością. Pracownikiem nieuwzględnianym w strukturze zarządzania Castle Inn, lecz pracującym dla obiektu, jest księgowy. Współpraca jest oparta na zasadzie outsourcingu. Powyższa struktura i jednocześnie stosunkowo mała liczba zatrudnionych pracowników wpływa na ich relacje między sobą. Pracownicy dobrze się znają, a menedżer mając z nimi lepszy z kontakt (jest ich bezpośrednim podwładnym), ma szansę szybciej reagować na bieżące problemy i posiadać lepszą wiedzę na temat tego, co się dzieje w firmie.

Głównym produktem (a dokładniej rzecz ujmując usługą), który oferuje Castle Inn jest usługa noclegowa. Obiekt posiada 22 pokoje, każdy z nich urządzony jest w innym stylu. W hotelu można rozróżnić 3 rodzaje standardów pokoi. Każdy z nich oprócz numeru posiada własną nazwę. Różnorodność wystroju jest charakterystycznym elementem wizerunku hotelu i cecha ta ma duży potencjał pod kątem marketingowym. Podczas dokonywania rezerwacji goście nie wiedzą, do którego pokoju zostaną zakwaterowani po zameldowaniu. Wiąże się to z pewnym elementem zaskoczenia, co szczególnie doceniane jest przez osoby lubiące

niestandardowe doświadczenia. Często zdarza się, że goście po zapoznaniu się z ofertą życzą sobie, aby zakwaterować ich w konkretnym pokoju, co jest dodatkowo płatne 10% wartości ceny pokoju. W niektórych pokojach na wyposażeniu znajdują się meble z epoki i niestandardowe dodatki. To czyni z Castle Inn świetną propozycję dla osób szukających niecodziennych doświadczeń, dla których nocleg powinien wiązać się z czymś więcej niż jedynie możliwością skorzystania z bezpiecznego miejsca do spania. Wyjątkowe atrybuty niektórych pokoi, pomagają wzbudzić w gościach efekt „wow”, spełnić nie tylko podstawowe potrzeby określone w postaci snu oraz bezpieczeństwa, ale też zaspokoić potrzebę samorealizacji. Dzięki temu w sytuacji, w której gość będzie miał do czynienia z profesjonalną i miłą obsługą, a jego pobyt przebiegnie bez żadnych komplikacji, hotel ma szansę zapisać się na długo w jego pamięci, co będzie skutkowało ponownymi odwiedzinami bądź polecaniem obiektu w kręgu rodziny i znajomych.

Koszt wynajmu pokoju zależy od kilku czynników, które wspólnie ujęte kształtują poziom cen. Cena danego pokoju nigdy nie jest stała i jest wartością dynamiczną, potrafi zmieniać się z dnia na dzień. Głównymi determinantami ceny są: obłożenie hotelu, sezonowość, wydarzenia mające miejsce w okolicy oraz długość okresu poprzedzającego rezerwację. Dodatkowo na poziom cen ma wpływ rodzaj kanału dokonania rezerwacji. Rezerwacje dokonywane przez pośredników (np. Booking.com) mają wyższe ceny, ze względu na naliczaną prowizję.

Tabela 1. Zestawienie zakresu poziomu cen za dobę hotelową dla danych standardów pokoi

Standard	Zakres cen podczas „wysokiego sezonu”	Zakres cen podczas „niskiego sezonu”
Deluxe Family	580 – 620 PLN	330 – 370 PLN
Deluxe	530 – 570 PLN	280 – 320 PLN
Double Standard Plus	430 – 470 PLN	230 – 270 PLN
Double Standard Normal	380 – 420 PLN	200 – 240 PLN
Single	280 – 320 PLN	160 – 200 PLN
Twin	430 – 470 PLN	230 – 270 PLN

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowane wyniki uwzględniają sezon „wysoki”, podczas którego popyt na usługi noclegowe wzrasta (okres wakacyjny) oraz sezon „niski” z mniejszym zapotrzebowaniem na usługi hotelarskie. Wyniki zostały

opracowane na podstawie analizy cen pokoi w roku 2016 oraz do lipca 2017 roku. Jak można zauważyć, rodzaj sezonu ma duży wpływ na poziom ceny - w sezonie „wysokim” może nawet być o 200% wyższa w stosunku do sezonu „niskiego” (tabela 1).

Analizując kanały sprzedaży usług hotelu Castle Inn można wyróżnić ich dwa rodzaje - kanały sprzedaży bezpośredniej oraz pośredniej. Kanał dystrybucji bezpośredniej ma charakter sprzedaży za pomocą własnej witryny internetowej. Jeśli chodzi o sprzedaż z wykorzystaniem firm zewnętrznych (kanał pośredni) to Castle Inn współpracuje z serwisami rezerwacyjnymi pośredniczącymi w nawiązywaniu transakcji gość-hotel, pobierając prowizję w wysokości ustalonej na podstawie aneksu do właściwej umowy. Proces dystrybucji usług, obsługi kanałów sprzedaży oraz obszary związane z revenue management są w pełni z informatyzowane za pomocą specjalnego channel managera. Narzędzie to jest kompatybilne z systemem informatycznym hotelu i umożliwia proste zarządzanie wszystkimi kanałami dystrybucji (bezpśrednimi i pośrednimi) w jednym miejscu włączając w to przeliczanie i aktualizowanie cen. W ogólnym rozrachunku rezerwacje robione przez kanał bezpośredni stanowią średnio około 30% puli wszystkich dokonywanych rezerwacji, zaś rezerwacje dokonywane za pomocą pośredników stanowią około 70%.

Promocja jest obszarem obejmującym wszelkie aktywności związane z reklamowaniem hotelu, informowaniem o świadczonych usługach i zachęcaniem potencjalnych odbiorców do skorzystania z usług hotelu. Planowaniem działań promocyjnych w Castle Inn zajmuje się menedżer razem z właścicielami obiektu. Castle Inn jest obiektem reklamującym się tylko w jednym środku przekazu - w Internecie. Wiąże się to z niższymi kosztami i możliwością osiągnięcia większego zasięgu przy zastosowaniu odpowiednich instrumentów marketingowych.

Głównymi narzędziami promocyjnymi Castle Inn są:

- kampania Google AdWords - wyświetlanie banerów w ramach kampanii reklamowej. Umożliwia to dotarcie do odbiorców w wybranych krajach i regionach. Dzięki wykorzystaniu plików Cookies, reklama hotelu wyświetlana jest w momencie poszukiwania przez użytkowników noclegu w określonym miejscu.
- własna strona internetowa - posiadanie własnej strony internetowej jest jedną z ważniejszych form promocji w dzisiejszych czasach. Witryna Castle Inn jest jednocześnie bezpośrednim kanałem

dystrybucji usług, a także pełni charakter informacyjny o obiekcie. W szacie graficznej przeważa kolor fioletowy nadający elegancji i będący kolorem przewodnim w identyfikacji wizualnej hotelu i jego wystroju w przestrzeniach publicznych obiektu.

- wysyłka newsletterów – publikator zawiera najczęściej informacje o bieżącej ofercie i wydarzeniach w okolicy hotelu. Wysyłka newsletterów ma zazwyczaj charakter sezonowy.
- stosowanie ofert sezonowych/okolicznościowych - Castle Inn posiada kilka stałych ofert dodatkowych, a także sezonowych i okolicznościowych. Oprócz tego posiada własny program lojalnościowy.
- strona promocyjna na portalu Facebook - najczęstsza tematyka postów to: aktualna oferta hotelu oraz wszelkie zagadnienia z nim związane (wystrój, pokoje, wydarzenia z życia obiektu), informacje o Warszawie (atrakcje turystyczne, ciekawostki, historia), a także dotyczące polskiej kultury (zwyczaje, święta, kuchnia). Posty najczęściej mają charakter zdjęcia wraz z tekstem nawiązującym do jego tematyki. Strona na Facebooku oprócz kreowania wizerunku pełni rolę w komunikacji bezpośredniej. Często do skrzynki odbiorczej na portalu wpływają zapytania dotyczące oferowanych usług, dostępności pokoi, zdarzają się także podziękowania za pobyt.
- współpraca ze Stołecznym Biurem Turystyki - Stołeczne Biuro Turystyki organizując podróże studyjne dla dziennikarzy i innych gości zakwaterowuje ich w Castle Inn. W zamian hotel promowany jest w artykule lub innej publikacji, powstałej po zakończeniu wycieczki.

Jedną z niestandardowych form promocji stosowanych przez hotel jest udostępnianie pokoi do sesji zdjęciowych dla różnych magazynów i czasopism. W początkowym okresie funkcjonowania hotelu Castle Inn pojawił się na łamach kilkunastu magazynów o tematyce wnętrzarskiej, hotelowej lub lifestylowej.

Ludzie są istotnym elementem w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa. Grupą docelową usług Castle Inn są głównie osoby powyżej 30 roku życia, reprezentujące co najmniej klasę średnią, ceniące dobrą lokalizację (Stare Miasto w Warszawie), kameralną atmosferę, indywidualizm oraz oczekujące czegoś więcej niż jedynie miejsca do spania.

Głównym celem ich przyjazdu jest kilkudniowe zwiedzanie miasta lub wyjazd biznesowy. Gości, odwiedzających obiekt, można zaklasyfikować do 2 typów turystów: indywidualny turysta masowy oraz explorer (podział na podstawie typologii E. Cohena opracowanej w 1972 r.). Indywidualny turysta masowy sam organizuje czas i stara się poznać podstawowe informacje na temat odwiedzanego miejsca, korzysta z głównych atrakcji. Explorer (odkrywca) to turysta, szukający własnych ścieżek, pragnący niestandardowych doświadczeń, niekoniecznie korespondujących z popularnymi atrakcjami proponowanymi przez podstawową ofertę turystyczną miasta. Dodatkowo Castle Inn jest miejscem, które spotyka się z doskonałym odbiorem osób, pasjonujących się sztuką, co wynika ze specyfiki wystroju hotelu. Hotel najchętniej odwiedzany jest przez turystów zagranicznych. Najczęściej gośćmi obiektu są Niemcy, Brytyjczycy, Rosjanie, Francuzi, Włosi, Hiszpanie, Amerykanie. Polacy stanowią niewielki odsetek osób korzystających z noclegu. Ich udział zwiększa się przeważnie w miesiącach wrzesień-listopad i jest to powiązane z okresem wzmożonych podróży o charakterze służbowym.

Postawa pracowników hotelu ma znaczący wpływ na kreowanie wizerunku obiektu hotelarskiego. Według opinii dostępnych w Internecie na kilku portalach, w których użytkownicy mają możliwość wystawienia oceny obiektowi, obsługa jest jednym z najwyższej ocenianych elementów całości pobytu w Castle Inn. Pracownik Castle Inn musi posiadać cechy takie jak komunikatywność, pozytywne nastawienie do pracy i do gości, uczynność, umiejętność wczuwania się w potrzeby gościa oraz pracy pod presją czasu. W budowaniu wizerunku hotelu oprócz odpowiedniej postawy i zachowania, kluczową rolę odgrywa wygląd zewnętrzny pracownika. Pełni kilka zadań: pozwala identyfikować pracownika z obiektem (gość wie, że rozmawia z personelem a nie z osobą z zewnątrz), dodaje profesjonalizmu miejscu pracy i samej osobie pracującej, jest oznaką szacunku do gościa.

Sposób świadczenia usług ma kluczowe znaczenie w późniejszym odbiorze całości pobytu, przekłada się na ocenę końcową obiektu. Dobrze określa to teoria gościnności usługowej ujmujące przebieg świadczonej usługi hotelarskiej jako zarządzanie procesem podzielony na kilka etapów: gościnności zapraszającej, witającej, serwisowej i żegnającej (Kowalski, 2013). Mimo, że Castle Inn nie ma sformalizowanych procedur nawiązujących do założeń gościnności usługowej, to wśród informacji przekazywanych podczas szkoleń można wyodrębnić schematy odnoszące się

do jej poszczególnych elementów. Pracownicy mają dokładne wytyczne, w jaki sposób odnosić się do gościa w korespondencji elektronicznej, rozmowie telefonicznej oraz kontakcie bezpośrednim. Jasno określone są procedury związane z powitaniem, świadczeniem serwisu oraz pożegnaniem gościa.

Podstawowymi świadectwami materialnymi, z którymi goście mają styczność każdego dnia w Castle Inn są zabytkowy budynek, logo obecne w materiałach promocyjnych dostępnych w pokojach, w recepcji i na stronie internetowej oraz ulotki. Na świadectwo materialne składają się również unikatowe i oryginalne dekoracje w pomieszczeniach hotelu składających się na przestrzeń publiczną hotelu i stanowiących wyposażenie pokoi. Wszystko, co nawiązuje do artystycznego charakteru obiektu, a jest jednocześnie namacalne, buduje wizerunek Castle Inn w oczach gości jako obiektu kameralnego, mającego własny unikalny styl.

Warto zwrócić uwagę na logo Castle Inn obejmujące nazwę hotelu oraz slogan „warszawski sen”. Czcionka typu serif podkreśla artystyczny i butikowy charakter obiektu. Dodatkowo litera “I” wyrazu “Inn” przedstawia kolumnę Zygmunta. W ciekawy sposób lokuje to przywiązanie hotelu do otoczenia i odwoływanie się do regionalnych wartości.

Oprócz usługi noclegowej generującej główną część przychodów obiektu, hotel oferuje produkty i usługi, mające charakter uzupełniający. Wśród oferty dodatkowej można wyróżnić usługę gastronomiczną w postaci śniadania, dodatkowe usługi związane z pobytem gości, sprzedaż asortymentu dodatkowego dostępnego na recepcji oraz w minibarach (znajdujących się w pokojach o standardzie Deluxe), a także usługi turystyczne i transportowe realizowane przy współpracy z zewnętrznymi podmiotami.

Podsumowanie

Hotele butikowe są odpowiedzią na nowe potrzeby gości o wysokich wymaganiach pod względem estetyki wnętrza, jakości obsługi, pragnących czegoś więcej niż jedynie noclegu. Dzięki małej liczbie pokoi i kameralnej atmosferze są w stanie sprostać tym oczekiwaniom. Posiadają cechę, która w kontekście ich promocji może być postrzegana jako jeden z ich największych atutów - dzięki wyjątkowym wnętrzom i pomysłowej aranżacji oferowany przez nich produkt jest „nośny” marketingowo. Widać to na przykładzie niektórych hoteli, których każdy pokój urządzono w innym stylu.

Na warszawskim rynku hotelowym przybywa obiektów typu *boutique/design*. Rynek hoteli butikowych, będący niszą rynkową, staje się coraz bardziej konkurencyjny. Z tej przyczyny obiekty tego typu powinny mieć strategię cenową, dopasowaną do specyfiki rynku warszawskiego. Precyzyjne określenie celów i bieżąca analiza potrzeb umożliwi dobór odpowiednich narzędzi marketingowych, dzięki czemu hotel powinien osiągnąć punkt rentowności i dobre wyniki finansowe.

Podczas planowania działań promocyjnych i kanałów dystrybucji oferowanych usług hotele butikowe powinny korzystać z najnowszych technologii informatycznych. Internet daje największe możliwości dostępu do potencjalnego odbiorcy, w tym grupy docelowej obiektów typu *boutique/design*. Każde przedsiębiorstwo powinno mieć własną wizytówkę w postaci strony internetowej, zaś hotel powinien umożliwić rezerwację pokoi bezpośrednio przez formularz na niej dostępny. Przy dystrybucji usług niezastąpiona jest współpraca z zewnętrznymi systemami rezerwacyjnymi, często będącymi przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Dzięki temu nawet mały hotel może uzyskać globalny zasięg dotarcia.

W przypadku kreowania reklamy dla hoteli butikowych jako główny kanał promocji wykorzystywany jest również przede wszystkim Internet. Do celów reklamowych mogą służyć popularne platformy (np. Google AdWords) czy chociażby media społecznościowe. W odniesieniu do możliwości jakie daje Internet, inne kanały dystrybucji reklamy (takie jak telewizja, prasa lub radio) są w obecnych czasach nieefektywne, w szczególności biorąc pod uwagę specyfikę usług obiektów butikowych. Internet jest bezsprzecznie głównym narzędziem marketingowym wykorzystywanym w dzisiejszym hotelarstwie.

Ważne jest, aby hotel posiadał spójny przekaz promocyjny. Oferty muszą być dobrze przemyślane i planowane z wyprzedzeniem. Oprócz stałych propozycji należy urozmaicać ofertę o dodatkowe promocje lub pakiety sezonowe. Warto uwzględnić programy lojalnościowe. Te elementy są istotne niezależnie od wielkości obiektu. W budowaniu dobrego przekazu marketingowego oprócz atrakcyjnego produktu, ceny, efektywnych kanałów dystrybucji usług i reklamy ważny jest spójny przekaz wizualny oparty na misji przedsiębiorstwa. Logo, wystrój, materiały promocyjne - każde świadectwo materialne powinno być spójne wizerunkowo, aby stanowiło dobry fundament pod budowę marki.

W dostępnej literaturze wielokrotnie podkreślana jest waga współpracy obiektu z otoczeniem, nie tylko w postaci efektywnej relacji z gośćmi, ale także w formie kontaktów z instytucjami administracyjnymi, środowiskiem branżowym, itp. Współpraca może objawiać się w obszarze PR, co dla małego przedsiębiorstwa hotelowego o wyjątkowej ofercie może być ważnym elementem promocji. Działania te niekoniecznie mogą przynosić stały zysk, jednakże są istotne z punktu widzenia reputacji przedsiębiorstwa i postrzegania marki. Nawiązanie relacji z mediami jest ważne w początkowym okresie funkcjonowania obiektu, ze względu na mocniejszy przekaz promocyjny. Działaniem wiążącym się z nawiązywaniem kontaktu z otoczeniem, jest współpraca badanego hotelu Castle Inn ze Stołecznym Biurem Turystyki w ramach organizacji podróży studyjnych i prasowych, a także współpraca partnerska badanego hotelu z przedsiębiorstwami turystycznymi przy oferowaniu gościom usług dodatkowych.

Hotele butikowe są obiektami o dużym potencjale marketingowym. Mimo niewielkiej wielkości dzięki niezależności i wyjątkowości procesu świadczenia usługi stanowią rozpoznawalne marki. W dalszej perspektywie dobrze prosperujące i charakterystyczne wizerunkowo przedsiębiorstwo może rozwinąć sieć franczyzową. Na polskim rynku hotele butikowe są rozwijającym się trendem, w którym coraz więcej przedsiębiorców dostrzega interesującą inwestycję. Ma to również odniesienie w skali światowej - wśród właścicieli dużych międzynarodowych przedsiębiorstw hotelarskich pojawiają się plany projektowania własnej marki hotelu o typie butikowym.

Bibliografia

- Chu Y., *A review of studies on luxury hotels over the past two decades*. Iowa State University - Digital Repository: Graduate Theses and Dissertations, 2014
- Cohen Er., *Toward a Sociology of International Tourism*. Social Research 1972, 39 (1), 164-182.
- Diñçer F.I., Diñçer M.Z., Avunduk Z.B.: *Marketing Strategies for Boutique Hotels: The Case of Istanbul*. IIBA Journal 2016, vol. 1, nr 2: 94-106, October 2016.
- Jang M., *Boutique Hotels Become Branded: The Impact on the Non-Branded Boutique Segment*. An Independent Lodging Congress Publication 2014.
- Jones D.L., Day J., Quadri-Felitti D., *Emerging Definitions of Boutique and Lifestyle Hotels: A Delphi Study*. Journal of Travel & Tourism Marketing 2013, 30, s715-731
- Kotler P., *Marketing od A do Z*. PWE, Warszawa 2004.
- Kowalski Z., *Commercial hospitality as a business model in the independent company*, Managerial Economics 2013, 14, 99-112.

- Miller L., *Boutique Hotel: Telling a Story of Place Through Design*. Virginia Commonwealth University 2011.
- Potočáková K., *Behind the walls of the Boutique Hotel, Concept in Spain*. Aalborg University 2015.
- Urząd Statystyczny w Warszawie, Turystyka w m.st. Warszawa w 2016 r., 29.05.2017
- Anhar L., *The Definition of Boutique Hotels*. <https://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html?query=lucienne+anhar+boutique+hotel> [dostęp: 29.07.2017]
- Forbis Design&Build: Hotel butikowy - pomysł na biznes czy fanaberia pasjonatów?. <http://inwestycje.pl/firma/Hotel-butikowy---pomysl-na-biznes-czy-fanaberia-pasjonatow;277439;0.html> [dostęp 29.07.2017]
- Weber K.: Co czyni hotel butikowym. <http://www.enjoyyourstay.pl/co-czyni-hotel-butikowym/> [dostęp: 29.07.2017]

inż. Ada Kiliszek

Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji SGGW w Warszawie

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji

Zakład Zarządzania w Gastronomii i Hotelarstwie

email: ada0680@gmail.com

PRZEGLĄD DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH HOTELU BRISTOL

OVERVIEW OF PROMOTIONAL ACTIVITIES OF THE BRISTOL HOTEL

Streszczenie

Celem pracy jest przegląd działań promocyjnych hotelu Bristol. Dokonano analizy literatury związanej z hotelarstwem oraz marketingiem, wyjaśniono pojęcie hotelu i promocji. Wykorzystano także literaturę związaną z hotelem Bristol. Zostały opisane świadczone usługi podstawowe i dodatkowe.

Przedstawiono działania promocyjne w mediach społecznościowych oraz pozostałe niewykorzystujące Internetu, na przykład udział w akcjach UNICEF czy karty lojalnościowe dla gości. W celu opisanego działań promocyjnych w mediach społecznościowych zostały wykorzystane informacje z portali rezerwacyjnych takich jak TripAdvisor, Booking.com, Trivago i Hotels.com. Przeanalizowano opinie i oceny hotelu oraz jego pozycję w rankingach. Wykorzystano także informacje z popularnych portali społecznościowych takich jak Facebook i Instagram.

Słowa kluczowe: hotel, Bristol, hotelarstwo, promocja

Summary

The aim is overview of promotional activities of Bristol hotel. The literature related to the hotel industry and marketing was analyzed, the concept of hotel and promotion has been explained. Literature related to the Bristol hotel was also used. Basic and additional services have been described.

Promotional activities in social media and others that do not use the Internet have been presented, for example, participation in UNICEF or loyalty cards for guests. In order to describe promotional activities in social media, information from booking portals such as TripAdvisor, Booking.com, Trivago and Hotels.com has been used. The opinions and assessments of the hotel and its position in the rankings were analyzed. Information from popular social networks such as Facebook and Instagram was also used.

Keywords: hotel, Bristol, hotel business, promotion

Wprowadzenie

Działania promocyjne są podejmowane przez przedsiębiorstwa dla utrzymania pozycji na rynku i pozyskania nowych klientów. Ich celem jest też zwiększenie stopnia znajomości produktu przez potencjalnych nabywców oraz wzrost popytu na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo.

Działania promocyjne odgrywają ważną rolę w hotelarstwie. Dzięki nim możliwe jest zyskanie nowych klientów i lojalność stałych oraz wyróżnienie się na tle konkurencji. Celem niniejszego opracowania był przegląd działań promocyjnych hotelu Bristol ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych.

Opisano hotelarstwo, przedstawiono kategoryzację obiektów hotelarskich oraz działań promocyjnych. Ukazano usługi podstawowe oraz dodatkowe świadczone przez hotel Bristol wykorzystując metodę case study. Scharakteryzowano działania promocyjne, wymieniono portale społecznościowe oraz turystyczne, umożliwiające rezerwację pokoju oraz wystawienie opinii i oceny.

Hotelarstwo, hotel, przedsiębiorstwo hotelarskie

Hotelarstwo, nazywane również przemysłem hotelarskim, jest jedną z najważniejszych branż współczesnego sektora turystycznego każdej gospodarki. Jest podstawowym elementem właściwego zagospodarowania turystycznego systemu obsługi oraz związanego z tym zapewnienia zakwaterowania na odpowiednim, oczekiwanym przez turystów poziomie.

Pojęcie „hotelarstwo” pochodzi od łacińskiego słowa *hospes*, które oznacza zarówno gościa, jak i gospodarza. Sama nazwa „hotel” wywodzi się z języka francuskiego (*l'hôtel*), a pierwszy raz pojawiła się w czasach nowożytnych. Zapoczątkowała takie określenia jak „hotelarstwo” czy „przemysł hotelarski”. (Milewska, Włodarczyk, 2015)

Według Konsewicz, hotelarstwo to zorganizowana działalność usługowa, polegająca na udzielaniu gościny przyjezdnym. Zaspokaja potrzebę noclegu, wypoczynku, wyżywienia, higieny, opieki nad zdrowiem i mieniem, łączności z otoczeniem i rozrywek kulturalnych. (Konsewicz i Grabowski, 1980) Biorąc pod uwagę liczne określenia hotelarstwa i wymagania gości hotelowych można przyjąć, że jest to zorganizowana działalność usługowa polegająca na udzielaniu gościny przyjezdnym zatrzymującym się na określony, z reguły krótkotrwały okres i zaspokajający potrzebę noclegu, wypoczynku, wyżywienia, higieny, opieki nad zdrowiem

i mieniem, wykonywania czynności służbowych, rozrywki, rekreacji, łączności oraz inne. Gościnność w hotelarstwie wymaga zapewnienia turystom wygody, bezpieczeństwa, miłej atmosfery podczas pobytu i wysokich kwalifikacji pracowników.

Przedsiębiorstwo hotelarskie to system złożony z zasobów ludzkich, kapitałowych, materialnych, informacyjnych oraz procesów zachodzących między tymi zasobami, powołany do prowadzenia działalności gospodarczej polegającej na świadczeniu usług hotelarskich. Działalność ta jest prowadzona w sposób ciągły i zorganizowany, a jej głównym zadaniem jest osiągnięcie zysku ekonomicznego. (Lichtarski, 2003; Strużycki, 2004)

Przedsiębiorstwa hotelarskie są zróżnicowane i podlegają przekształceniom pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Do najważniejszych z nich należą: stopień zrównoważenia rynku, system gospodarczy, poziom rozwoju gospodarki, konkurencja, ustawodawstwo gospodarcze i turystyczne, stopień otwartości gospodarki, walory przyrodnicze, stan zagospodarowania turystycznego oraz atrakcyjność obszaru, kultura i tradycje miejsca świadczenia usług, wielkość popytu oraz jego czasowa i przestrzenna struktura, a także kompetencje przedsiębiorców turystycznych. (Jaremen i Panasiuk, 2008) Przedsiębiorstwa te można klasyfikować ze względu na rodzaj obiektu hotelarskiego: hotele, motele, pensjonaty, schroniska, schroniska młodzieżowe, kempingi, pola biwakowe i inne obiekty świadczące usługi hotelarskie (ośrodki kolonijne i wczasowe, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe, domy pracy twórczej, domki turystyczne, kwatery agroturystyczne, zakłady uzdrowiskowe).

Główne grupy obiektów hotelarskich zostały skategoryzowane w następujący sposób: (Sawicka, 2008)

- hotele, motele, pensjonaty – pięć kategorii oznaczonych gwiazdkami;
- kempingi – cztery kategorie oznaczone gwiazdkami;
- schroniska młodzieżowe i domy wycieczkowe – trzy kategorie oznaczone cyframi rzymskimi.

Nadaniem kategorii, dopasowaniem obiektu do rodzaju i prowadzeniem ewidencji zajmuje się marszałek województwa, natomiast w przypadku pól biwakowych – burmistrz lub prezydent miasta. Nazwy i kategorie obiektów hotelarskich podlegają ochronie prawnej.

Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO – United Nations World Tourism Organization) zdefiniowała hotele i inne obiekty hotelarskie jako obiekty podzielone na pokoje, których liczba przekracza ustalone minimum,

należące do jednego zarządu i świadczące usługi w pokojach, codzienne ślanie łóżek i sprzątanie urządzeń sanitarnych. Charakter świadczonych usług stanowi podstawę podziału na klasy i kategorie.

Według ustawy o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r. hotel to obiekt mający co najmniej 10 pokoi, w tym większość jedno- i dwuosobowych, świadczący szeroki zakres usług związanych z pobytem gości. Hotel musi spełniać określone warunki dotyczące wielkości i wyposażenia obiektu, kwalifikacji personelu, wymagania sanitarne i przeciwpożarowe. Zakres usług musi być adekwatny do kategorii hotelu. Natomiast według Turkowskiego hotel to miejsce, w którym turyści mogą za opłatą skorzystać z noclegu, wyżywienia i często wielu dodatkowych usług, na przykład basen, SPA, pralnia. Hotele są skategoryzowane w zależności od stopnia wygody i luksusu. (Turkowski, 2003) Najważniejsze funkcje hotelu to zapewnienie noclegu i wyżywienia.

W Polsce najliczniejszą grupę wśród obiektów hotelarskich stanowią hotele. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że w 2016 roku było ich 2 373. Drugie miejsce zajęły inne obiekty, czyli ośrodki kolonijne i wczasowe, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe, domy pracy twórczej, domki turystyczne, kwatery agroturystyczne, zakłady uzdrowiskowe, których w lipcu 2016 roku było 959. (<https://stat.gov.pl/obszary-....2016,4,13.html>). W grupie hoteli w Polsce, największą liczbę stanowią obiekty trzygwiazdkowe (1422), a najmniejszą – jednogwiazdkowe (184).

Promocja

Termin „promocja” wywodzi się od łacińskiego słowa *promotio*, *promovere*, które dosłownie znaczy „popierać”, „pobudzać”, „lansować”. Jest to zbiór środków, za pomocą których przedsiębiorstwo komunikuje się z potencjalnymi nabywcami towarów i usług, w celu przekazania informacji o swojej działalności, ofercie i produktach, dzięki czemu kształtuje potrzeby odbiorcy, pobudza i ukierunkowuje popyt. (Kotler, 2006) Promocja jest jednym z elementów marketingu mix, czyli zestawu działań składającego się z produktu, ceny, dystrybucji i promocji, skierowanego na zaspokojenie potrzeb i wymagań konsumentów. (Mruk i Nestorowicz, 2006) Do głównych celów promocji można zaliczyć zwiększenie popytu na dany produkt lub usługę, wzrost sprzedaży produktu i usługi przez przekonanie klienta o konieczności nabycia, pozyskanie nowych klientów i utrzymanie

dotychczasowych. Innym celem może być również odzyskanie klientów, którzy zaczęli korzystać z usług konkurencji. (Stefański, 2007)

Działania promocyjne obejmują: reklamę, public relations, marketing bezpośredni, promocję sprzedaży oraz sprzedaż osobistą. (Wiktor, 2005)

Według Philipa Kotlera reklama to wszelkie formy nieosobowego promowania idei, dóbr i usług przez określonego sponsora. (Kotler, 2005) Działa na świadomość konsumenta i dzięki racjonalnym informacjom przekonuje go do zakupu. (Rudnicki, 2000)

Public relations to planowane i systematyczne działania, mające na celu budowanie więzi między przedsiębiorstwem i jego klientami. Za pośrednictwem PR firma tworzy i utrzymuje dobre imię, przedstawiając odbiorcom swoje działania, filozofię, kulturę organizacji i misję, czyli główne elementy strategii przedsiębiorstwa. (Rzemieniak, 2006)

Marketing bezpośredni jest prowadzony głównie za pomocą bezpośrednich przesyłek pocztowych, katalogów, przez telewizję, radio, prasę, czasopisma, zakupy elektroniczne i Internet. (Rzemieniak, 2006) Warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa jest dostarczenie klientom odpowiednich dla nich ofert i komunikowanie się z nimi w niedrogi, atrakcyjny i wygodny sposób. (Stone i wsp., 2007)

Promocja sprzedaży obejmuje działania i środki, zwiększające atrakcyjność produktu i oddziałujące na skłonność klienta do jego zakupu. (Garbarski i wsp., 1995) Środki promocji to między innymi: rabaty, bony na zakupy, bezpłatne próbki, konkursy, loterie, karty lojalnościowe itp. (Sztucki, 1999)

Sprzedaż osobistą stanowi bezpośrednia prezentacja produktu lub usługi przez sprzedawcę. Polega na osobistym kontakcie z klientem i przekonaniu go o zaletach produktu lub potencjalnych stratach, wynikających z odstąpienia od zakupu. (Urban, 2008) Ta forma promocji jest istotna ze względu na bezpośredni przepływ informacji od sprzedawcy do klienta. (Malewicz-Pełczyńska, 2005)

Promocja spełnia następujące funkcje (Nowacka i Nowacki, 2006):

- informacyjną – wiąże się z informowaniem klientów o nowych produktach, ich cenach, cechach, miejscu i warunkach sprzedaży.
- konkurencyjną – polega na przekazywaniu komunikatów w odpowiedzi na działania promocyjne firm konkurencyjnych.

- wspierania sprzedaży – usprawnia proces sprzedaży i polega na przekonaniu klienta do argumentów sprzedającego i nakłonieniu go do nabycia odpowiedniej ilości towaru.
- edukacyjna – uczy odbiorcę nowych sposobów zaspokajania potrzeb i korzyści wynikających z zakupu produktu lub usługi.

Najnowszą koncepcją marketingu mix jest koncepcja 8P, zwana również koncepcją marketingu hotelarskiego obejmującą: (Sawicka i wsp., 2015)

- Produkt (*Product*) – elementy usług wartościowe dla klienta;
- Miejsce i czas dystrybucji usług (*Place of distribution and time*) – decyzje określające gdzie, kiedy i jak dostarczyć usługę klientowi;
- Proces świadczenia usług (*Process*) – opracowanie procedur i standardów hotelowych, wdrażanie ich w praktyce, metody organizacji pracy;
- Wydajność i jakość usług hotelarskich (*Productivity and quality*) – sprawność obsługi Gościa oraz poziom jego satysfakcji z usługi;
- Ludzie (*People*) – personel hotelowy, szczególnie mający bezpośredni kontakt z gościem oraz inne osoby wpływające na sposób i jakość usługi;
- Promocja i edukacja (*Promotion and education*) – promowanie usług i edukowanie gości przez uświadamianie ich o korzyściach;
- Dobra materialne (*Physical evidence*) – budynek i wyposażenie, a także jego wizualna identyfikacja to dla klienta dowód określonej jakości usług;
- Cena i inne koszty związane z usługą hotelarską (*Price and other cost of service*) – minimalizowanie wydatków i wysiłku podczas obsługi gości.

Wszystkie działania promocyjne podejmowane przez hotel mają na celu uzyskanie nowych klientów i najlepszą obsługę stałych, ponadto chcą wyróżnić się na tle konkurencji, dzięki czemu osiągnąć zamierzony zysk.

Oferta usług hotelu Bristol

Usługami podstawowymi oferowanymi przez hotel są usługi noclegowe i gastronomiczne. Do dyspozycji gości jest 165 pokoi, 41 apartamentów oraz cztery punkty gastronomiczne (restauracja Marconi, Cafe Bristol, Wine Bar i Bar Kolumnowy). Przewoduje styl Art Deco łączący nowoczesność z klasyką. Do wyposażenia pokoi należy bezpłatne Wi-Fi, biurko, zestaw do parzenia kawy i herbaty, woda mineralna, telewizor z wielojęzycznymi kanałami, klimatyzacja. W apartamentach czekają na gości prezenty powitalne. Warto dodać, że wszystkie apartamenty są dwupokojowe. We wszystkich pomieszczeniach obowiązuje zakaz palenia.

Do usług dodatkowych oferowanych w hotelu Bristol należą usługi odnowy biologicznej w Bristol Spa oraz pełen pakiet konferencyjny, który w zależności od umowy obejmuje ceną rzutnik, flipchart, notesy i długopisy dla uczestników konferencji oraz kącik kawowy z kawą, herbatą, wodą i przekąskami. Do dodatkowych usług świadczonych przez Bristol jest również budzenie o żądanej godzinie, transfer z i na lotnisko oraz przechowywanie bagażu, pralnia do dyspozycji gości, oraz Glorietta (okrągły taras do wynajęcia)

Przegląd działań promocyjnych hotelu Bristol

Hotel Bristol promowany jest różnymi sposobami. Wśród nich wyróżnić można działania reklamowe, promocję sprzedaży oraz działania PR wykorzystujące charakterystyczne elementy hotelu determinujące jego unikatowość i oryginalność. Poniższy przegląd działań promocyjnych przedstawia wachlarz działań specyficznych dla omawianego obiektu i wskazuje na jego pozycjonowanie w wysokim segmencie jakościowo-cenowym.

Ciekawym elementem wykorzystywanym w działaniach promocyjnych jest Ściana Sław z nazwiskami znanych gości umieszczonymi na klamkach od drzwi. W centralnej części jest klamka pierwszego i najważniejszego gościa Ignacego Paderewskiego, którego nazwiskiem został nazwany najdroższy i najbardziej luksusowy apartament w hotelu, w którym mieszkał.

Hotele należące do sieci Starwood, w tym Bristol oferuje dołączenie do programu lojalnościowego Starwood Preferred Guest (SPG). W Polsce jest sześć hoteli objętych tym programem: Bristol w Warszawie, Sheraton Grand w Krakowie, Sheraton w Poznaniu, Sopocie i w Warszawie oraz The Westin w Warszawie. Za równowartość jednego dolara amerykańskiego wydanego w

hotelach należących do programu na pobyty, usługi gastronomiczne i dodatkowe, gość otrzymuje dwa punkty Starpoints, które może wymieniać między innymi na usługi hotelowe i bilety lotnicze. Nagrody są dostępne od dwóch tysięcy punktów Starpoints. W momencie, kiedy sieć Starwood dołączyła do sieci Marriott, programy lojalnościowe Marriott stały się programami Starwood, dzięki czemu Bristol zyskał dwa programy lojalnościowe. Marriott Rewards i The Ritz-Carlton Rewards, to programy, polegające na zbieraniu punktów i zamianie ich na różnego rodzaju usługi w hotelach sieci Marriott. Dodatkowym atutem tych trzech programów lojalnościowych jest współpraca i możliwość transferu punktów. Punkty zdobyte w każdym z programów łączą się, dzięki czemu szybciej można uzyskać sumę odpowiednią do wymiany na nagrodę. Trzy punkty Marriott Rewards lub Ritz-Carlton Rewards można wymienić na 1 punkt SPG.

Bristol przyłączył się do akcji charytatywnej Road to Awareness-Unicef and Starwood Hotels & Resorts. Każdego roku w czerwcu przed Bristolem powstaje kawiarenka, a dochód ze sprzedaży przeznaczony jest na projekty realizowane przez UNICEF. Koszt napojów i przekąsek to 5 lub 10 złotych. Dnia 31 sierpnia 2017 roku odbyła się charytatywna loteria i przejazd na rolkach ulicami Warszawy. Środki zebrane podczas loterii przekazano na wsparcie programów wodno-sanitarnych UNICEF na Bliskim Wschodzie i w Afryce.

Hotel opracował Politykę Zrównoważonego Rozwoju i Troski o Środowisko z zamiarem wspierania rozwoju ekonomicznego przy równoczesnej trosce o środowisko. Współpracuje z Komitetem do spraw Rozwoju Zrównoważonych Spotkań, w celu promowania wśród pracowników troski o środowisko naturalne. Partnerem hotelu jest także South Pole Carbon- największa firma zajmująca się rozwojem ekologicznych projektów, których celem jest między innymi zmniejszenie emisji dwutlenku węgla. Aby zachęcić gości, w menu konferencyjno- bankietowym są świeże produkty od lokalnych dostawców z Warszawy i okolic. Dbając o lasy, hotel komunikuje się z gośćmi głównie drogą elektroniczną. Umowy, faktury, rachunki są wysyłane mailowo, a drukarki mają funkcję dwustronnego drukowania. Napoje są sprzedawane w szklanych butelkach, a przyprawy podawane w specjalnych naczynkach, aby ograniczyć zużycie plastikowych butelek. Zostały wprowadzone opakowania wielokrotnego użytku, które mogą być poddane kompostowaniu czy recyklingowi. Concierge dostarcza gościom szczegółowych informacji na temat transportu publicznego i

wypożyczania rowerów w Warszawie oraz pobliskich parkach, aby zachęcić do korzystania ze zrównoważonego transportu.

Bristol jest aktywnie promowany w mediach społecznościowych. Najpopularniejszym jest TripAdvisor z informacjami o hotelu, lokalizacji, pokojach. Na stronie prezentowane są hotele o podobnym standardzie, pobliskie restauracje i atrakcje. Ogólna ocena hotelu na dzień 31 grudnia 2017 roku wyniosła 4,5 na 5, a liczba recenzji - 2 154. Ponad 70% (72%) gości oceniło hotel jako doskonały, 21% - bardzo dobry, 5% - średni, a 2% - zły lub okropny. Pozytywne opinie dotyczyły między innymi profesjonalnej obsługi, lokalizacji, luksusowego wnętrza, czystości pokoi i jakości jedzenia. Na pozytywne i negatywne opinie odpowiadał zastępca Dyrektora Generalnego. W przypadku tych negatywnych prosił o bezpośredni kontakt i starał się zrekompensować niefortunne zdarzenie. TripAdvisor służy także do szybkiego dokonywania rezerwacji pokoju. Jest wiarygodnym źródłem informacji, recenzje są szczegółowe, odnoszące się do jakości obsługi.

Kolejną stroną jest booking.com z możliwością dokonania rezerwacji i zapoznania się z jej warunkami. Prezentowane są udogodnienia i dostępne pokoje. Dodatkowo zamieszczona jest informacja o parkingu, opis otoczenia hotelu oraz najpopularniejszych atrakcji turystyczne. Na dzień 31 grudnia 2017 roku było 1 759 opinii, a ogólna ocena wyniosła 9,2 na 10. Ponad 70% (73%) gości uważało hotel za znakomity, 22% - za dobry, a 1% - jako słaby lub bardzo słaby. Najlepiej oceniana została lokalizacja (9,8), następnie – czystość i komfort (9,6), natomiast najslabiej – bezpłatne Wi-Fi oraz śniadania (7,9).

Informacje o hotelu są umieszczone również na portalu Trivago przeznaczonym głównie do rezerwowania pokoi. Wypisano udogodnienia, informacje o wyposażeniu pokoi, strefie spa & wellness i pokojach dla niepełnosprawnych oraz wskazano na możliwość wypożyczenia łóżek dziecięcych. Zamieszczono także krótką informację o położeniu, wystroju i części gastronomicznej w hotelu. Ogólna ocena (wg stanu na dzień 31 grudnia 2017 r.) wyniosła wynosi 9,1 na 10. Najbardziej ceniono: lokalizację, następnie czystość, usługi i pokoje. Portal daje możliwość połączenia z innymi portalami do rezerwowania, między innymi booking.com, HRS.com czy hotels.com, dzięki czemu można łatwo sprawdzić ceny za dany pokój w konkretnym terminie.

Na stronie hotels.com znajdują się podstawowe informacje o hotelu, takie jak liczba i rodzaj pokoi, ich wyposażenie, godzina zameldowania

i wymeldowania, udogodnieniach i atrakcje w pobliżu. Nowością jest dokładne sprecyzowanie wymagań odnośnie zwierząt mogących przebywać w hotelu oraz dokumentów potrzebnych przy zameldowaniu. Na podstawie 488 opinii (wg stanu na dzień 31 grudnia 2017r.) obiekt uzyskał ocenę 9,4 na 10. Podobnie jak poprzednio, najwyżej oceniano lokalizację. Goście chwalili obsługę, napoje, klimat, udogodnienia i komfort. Negatywne opinie dotyczyły głównie zbyt małych pokoi i łazienek, niezadowalającego widoku z okna oraz ubogich śniadań.

Oprócz wyżej wymienionych portali, rezerwacji pokoju można dokonać także na stronie hotelu. Jest to korzystna opcja dla członków programów lojalnościowych ze względu na korzystniejszą cenę.

Od 2013 roku Bristol prowadzi funpage na portalu Facebook. Ponad siedem tysięcy osób obserwuje posty udostępniane przez hotel. Największą popularnością cieszą się krótkie trzydziestosekundowe filmiki z udziałem głównego Concierge, prezentujące najpopularniejsze miejsca w Warszawie. Pierwszy filmik ukazał się 28 sierpnia 2017 roku, kolejne są dodawane co dwa, trzy tygodnie. Zaprezentowane zostało Stare Miasto, Zamek Królewski, Pałac Kultury i Nauki, Warszawska Syrenka, Hala Koszyki, ogrody Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego, Bulwary nad Wisłą oraz Pałac w Wilanowie. Filmiki mają średnio pięć tysięcy wyświetleń na YouTube, ich celem jest zachęcenie turystów do odwiedzin Warszawy i hotelu Bristol. W formie filmu przedstawiono wnętrze hotelu, wybrane pokoje i apartamenty oraz taras Glorietta. Nowe posty na Facebook'u pojawiają się prawie codziennie. Są to między innymi informacje o godzinach otwarcia barów i restauracji, zaproszenia na niedzielne brunchy albo drinka. Na bieżąco pojawiają się informacje o nowych potrawach przygotowanych przez szefa kuchni. Wiele zdjęć pokoi, apartamentów, sal konferencyjnych czy barów wykonano w formie 360 stopni, co daje możliwość obejrzenia wnętrza dookoła. Ciekawe są również opisy historii hotelu dodawane wraz ze zdjęciami. W stosunku do liczby osób obserwujących profil, liczba polubień jest niewielka i wynosi od kilkunastu do kilkuset, natomiast komentarzy do postów jest zaledwie kilka. Według stanu z 31 grudnia 2017 roku, na 594 opinii, 491 oceniono na pięć gwiazdek, 63 – na cztery gwiazdki, 27 – na trzy, 3 osoby przydzieliły dwie gwiazdki i 10 osób – jedną, co wpłynęło na łączną ocenę 4,7 na 5. Recenzje dotyczą głównie miłej obsługi i dobrej lokalizacji, serwisu w restauracjach i jedzenia.

Coraz popularniejszy staje się Instagram, portal społecznościowy działający od 2010 roku, mający około 700 mln użytkowników. Od 2013 roku Bristol aktywnie udostępnia posty na tym portalu. Prawie cztery i pół tysiąca ludzi obserwuje działania hotelu, a nowe zdjęcia są dodawane prawie codziennie. Do tej pory jest ich już prawie dziewięćset. Tematyka zdjęć, podobnie jak na Facebook'u jest zróżnicowana. Głównie są to fotografie dań przygotowywanych przez Szefa Kuchni.

Podsumowanie

Głównym celem niniejszej pracy był przegląd działań promocyjnych hotelu Bristol ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych. Opisano usługi podstawowe i dodatkowe świadczone przez hotel, dokonano przeglądu portali społecznościowych i turystycznych. Przeanalizowano jego pozycję w rankingach hoteli oraz komentarze i oceny gości. W ocenach na portalach TripAdvisor, Booking.com, Trivago, Hotels.com hotel zajmuje wysoką pozycję, opinie gości są w dużej mierze pozytywne. Średnia ocena hotelu wynikająca z opinii gości według stanu na dzień 31 grudnia 2017 roku wyniosła około 9,2 na 10, najwyżej oceniano dogodną lokalizację na Krakowskim Przedmieściu.

Hotel prowadzi funpage na Facebooku oraz Instagramie, gdzie niemalże codziennie dodawane są nowe zdjęcia i posty. Duża liczba osób obserwujących wskazuje na zainteresowanie hotelem. Poza reklamą w Internecie Bristol promowany jest innymi sposobami, dysponuje ofertą voucher'ów i pakietów okolicznościowych dla gości i osób z zewnątrz. Często odbywają się sesje zdjęciowe z udziałem gwiazd i pokazy mody. Elementem wykorzystywanym w działaniach promocyjnych jest tzw. ściana sław. Bristol bierze aktywny udział wspierając akcje UNICEF. W hotelu funkcjonuje Polityka Zrównoważonego Rozwoju propagująca zdrowy tryb życia. Karty lojalnościowe oferowane stałym gościom dają duże możliwości na zniżki w wielu hotelach na świecie, zwłaszcza od momentu połączenia z międzynarodowym systemem hotelowym Marriott.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski i spostrzeżenia:

- Reklama w mediach społecznościowych jest najskuteczniejszą formą działań promocyjnych.
- Bristol zajmuje wysoką pozycję w rankingach, co świadczy o profesjonalizmie personelu i wysokiej jakości świadczonych usług.

- Działania w ramach UNICEF i rzetelne prowadzenie profilu na Facebook'u związane z bieżącym informowaniem o hotelu umacniają jego pozycję.

Bibliografia

- Błażdek Z., *Hotele. Programowanie, projektowanie, wyposażenie*, Wyd. Palladium, Poznań 2001.
- Garbarski L., *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, PWE, Warszawa 1995.
- Garton-Ash T., *The Polish revolution*, Wyd. Granta Books, London 1983.
- Górska-Warsewicz H., Świątkowska M., Tul-Krzyszczuk A., Świstak E., Jeznach M., Ozimek I., Sawicka B., Zając K., *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wyd. SGGW, Warszawa 2009.
- GUS, „Turystyka w 2000 r”, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2001.
- Jaremen D., Panasiuk A., *Usługi hotelarskie jako produkt*, WN PWN, Warszawa 2008.
- Jeznach M., *Marketing usług hotelarskich*, Wyd. Format-AB, Warszawa 2008.
- Kotler Ph., Keller L., *Marketing Management. Analysis. Planning and Control*, Wyd. Prentice Hall, New Jersey 2006.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Krakowska Pilch E., *Hotel Bristol znany i nieznan*, Wyd. WiAK Intertrade, Warszawa 1990.
- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003.
- M. Turkowski, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa 2003.
- Malewicz-Pełczyńska A., Skawińska E., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Wyzszej Szkoły Bankowej, Poznań 2005.
- Mikuta B., Świątkowska M., Górska-Warsewicz H., *Organizacja usług turystycznych i hotelarskich*, Wyd. SGGW, Warszawa 2008.
- Milewska M., Włodarczyk B., *Hotelarstwo. Podstawowe wiadomości*, PWE, Warszawa 2015.
- Mruk H., Nestorowicz R., *Kompendium wiedzy o marketingu*, PWN, Warszawa 2006.
- Nowacka A., Nowacki R., *Podstawy marketingu*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
- Pindakiewicz J., *Podstawy marketingu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
- Pinińska M., Puchalska J., Castoe S., *Hotel Bristol*, Warszawa 2001.
- Pustoła J., Ziembowska A., Dawidowski J., *Organizacja pracy w hotelarstwie*, Wyd. Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa 1999.
- Pustoła-Kozłowska E., Pustoła J., *Hotel Bristol*, PWN, Warszawa 1985.
- Rudnicki L., *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000.
- Russel T., Lane R., *Reklama według Ottona Kleppnera*, Wyd. Felberg, Warszawa 2000.

- Rzemieniak M., Szymoniuk B., *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, PWE, Warszawa 2006.
- Sawicka B., Górska-Warsewicz H., Świątkowska M., Tul-Krzyszczuk A., Świstak E., Sawicka-Muchewicz A., Mikulska T., *Hotelarstwo. Cz. 6, Marketing usług hotelarskich*, Wyd. Format-AB, Warszawa 2015.
- Stefański A., *Marketing w hotelarstwie*, Wyd. REA, Warszawa 2007.
- Stone M., Bond A., Blake E., *Marketing bezpośredni i interaktywny*, PWE, Warszawa 2007.
- Struzycycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Sztucki T., *Promocja – sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Witkowski Cz., *Hotelarstwo cz. 1. Podstawy hotelarstwa*, Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002.
- <http://lubiepodroze.eu/kawiarnia-unicef-przed-hotelem-bristol/> data dostępu: 18.11.2017
- <http://members.marriott.com> data dostępu: 18.11.2017
- <http://viva.pl/ludzie/sesje-vivy/sesje-vivy-w-hotelu-bristol-23249-r3/> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.bristolspawarsaw.com/o-spa/> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.bristolspawarsaw.com/pakiety-spa/> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.cafebristol.pl> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.chillizet.pl/Styl-zycia/Food/Michal-Tkaczyk-powraca-jako-Szef-Kuchni-Hotelu-Bristol-w-Warszawie-4786> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.horecanet.pl/Hotelarska-marka-Luxury-Collection-w-Polsce,wiadomosc,19,listopad,2012.aspx> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.hotelbristolwarsaw.pl/wine-bar> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.marriott.com/marriott-rewards/earn/reward-partners.mi> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.meetings.hotelbristolwarsaw.pl/pl> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.meetings.hotelbristolwarsaw.pl/pl/page/w-zgodzie-ze-srodowiskiem> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.ritzcarlton.com/en/rewards> data dostępu: 18.11.2017
- <http://www.spgpolska.pl/pl/program-spg> data dostępu: 18.11.2017
- https://issuu.com/brogmarketing/docs/rynek_hotelarski_w_polsce_-_raport_ data dostępu: 22.12.2017
- <https://pl.hotels.com/ho129585/?as-srs-report=HomePage%7CAutoS%7CHOTEL%7Cbristol+wa%7C6%7C3%7C3%7C3%7C13%7C15%7C129585&q-check-out=2017-11-06&tab=description&q-room> data dostępu: 31.12.2017
- https://pl.tripadvisor.com/Hotel_Review-g274856-d275056-Reviews-or35Hotel_Bristol_a_Luxury_Collection_Hotel_Warsaw-Warsaw_Mazovia_Province_Central_Pol.html data dostępu: 31.12.2017
- <https://www.booking.com/hotel/pl/royalmeridienbristolwa.pl.html?aid=7344283;l Abel=metatripad-link-dmetapl-hotel-87047> data dostępu: 31.12.2017

<https://www.facebook.com/hotel.bristol.warsaw/> data dostępu: 4.01.2018
<https://www.hotelbristolwarsaw.pl/pl/store> data dostępu: 18.11.2017
<https://www.instagram.com/hotelbristolwarsaw/> data dostępu: 4.01.2018
<https://www.trivago.pl/?aDateRange%5Barr%5D=2017-11-22&aDateRange%5Bdep%5D=2017-11-22> data dostępu: 31.12.2017
<https://www.unicef.pl/Co-robimy/Aktualnosci/Nightskating-Warszawa-dla-UNICEF> data dostępu: 18.11.2017
Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, Art 35, Art 36, pkt. 1.

Weronika M. Szabelewska
Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie
Społeczna Akademia Nauk
email: w.szabelewska@gmail.com

**WALORY I ZAGOSPODAROWANIE TURYSTYCZNE
JAKO DETERMINANTY ROZWOJU TURYSTYKI NA
KUBIE**

***TOURISM ATTRACTIONS AND INFRASTRUCTURE
AS DETERMINANTS OF TOURISM DEVELOPMENT
IN CUBA***

Streszczenie

Celem opracowania było przedstawienie walorów i zagospodarowania na Kubie jako determinanty rozwoju turystyki. Szczególną uwagę zwrócono na dane statystyczne dotyczące kształtowania się ruchu turystycznego, przedstawienie walorów turystycznych oraz poszczególnych elementów tworzących zagospodarowanie turystyczne. Walory turystyczne Kuby tworzą zabytki z Listy Światowego Dziedzictwa UNESCO, inne obiekty oraz flora i fauna, a zagospodarowanie turystyczne obejmuje m.in. bazę noclegową, gastronomiczną i rekreacyjną

Słowa kluczowe: Kuba, turystyka, walory turystyczne, zagospodarowanie turystyczne

Summary:

The aim of this study was to present the tourism attractions and infrastructure in Cuba as determinants of tourism development. The special attention was given to statistical data related to tourist flows, presentation of tourism attractions as well as particular elements of tourism infrastructure. Tourism attractions of Cuba include monuments from World Heritage List of UNESCO, other objects, flora and fauna, while the tourism infrastructure consist of accommodation, catering as well as recreation base.

Key words: Cuba, tourism, tourism attractions, tourism infrastructure

Wprowadzenie

Kuba jest jednym z biedniejszych państw świata, ale dynamiczny rozwój turystyki wypoczynkowej ma ogromne znaczenie dla tego kraju. W 2017 roku szacowano, że Kubę odwiedzi 4,2 miliony turystów. Dzięki

temu realizowano 110 nowych projektów inwestycyjnych.¹⁴ Najczęściej ten kraj odwiedzają Kanadyjczycy¹⁵, a destynacje najchętniej odwiedzanymi przez turystów to Hawana i Varadero. Zagospodarowanie turystyczne tworzone jest przede wszystkim przez hotele *all inclusive*, kurorty, enklawy turystyczne, także osoby prywatne prowadzące działalność gospodarczą i świadczące usługi noclegowe.

Głównym celem niniejszego artykułu było ukazanie rozwoju turystyki na Kubie ze szczególnym uwzględnieniem walorów turystycznych i zagospodarowania turystycznego

Istota walorów i zagospodarowania turystycznego

Walorem turystycznym nazywa się „specyficzne cechy i elementy środowiska naturalnego oraz przejawy działalności człowieka, które stanowią przedmiot zainteresowania turysty” (Gołembski 2002). Walory to najważniejszy aspekt atrakcyjności turystycznej przyciągający turystów w dane miejsce, utożsamiane z pojęciem „atrakcji turystycznej”. Walory turystyczne należy traktować jako kategorię obiektywną, a atrakcje jako subiektywną (Kruczek 2002).

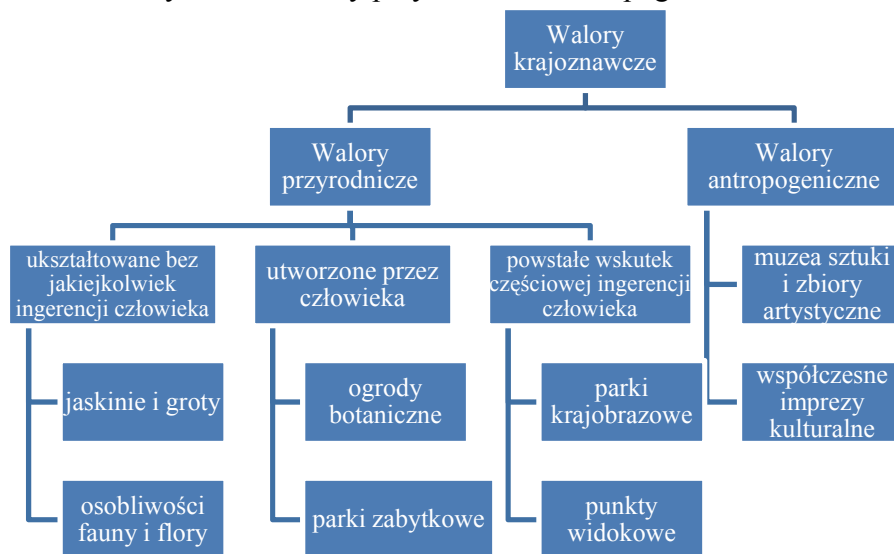
Najczęstszym kryterium klasyfikującym walory jest stopień ingerencji człowieka w ich powstawanie. Walory można podzielić na wypoczynkowe (służą regeneracji psychicznej i fizycznej), specjalistyczne (umożliwiają uprawianie różnych form turystyki kwalifikowanej) oraz krajoznawcze (będące przedmiotem zainteresowań poznawczych - przyrodniczych i kulturowych). Te ostatnie obejmują walory przyrodnicze i antropologiczne.

Zagospodarowaniem turystycznym nazywa się przystosowanie terenu do potrzeb rekreacyjno-turystycznych. Głównym celem zagospodarowania jest odpowiednie zapewnienie turystom dojazdu do miejsca wypoczynku oraz niezbędnych warunków w podróży. Walory są silnie połączone z zagospodarowaniem, wzajemnie się uzupełniają. Zagospodarowaniem jest też właściwe rozmieszczenie infrastruktury turystycznej tj. noclegowej, gastronomicznej i transportowej, niezbędnej dla prawidłowej obsługi ruchu turystycznego.

¹⁴ <https://turystyka.wp.pl/kuba-szykuje-sie-rekordowy-rok-na-wyspie-6083256121779329a>

¹⁵ <http://www.one.cu/aec2016/15%20Turismo.pdf>

Rycina 1. Walory przyrodnicze i antropogeniczne



Źródło: opracowanie na podstawie: Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J., *Geografia turystyki Polski*, PWE, Warszawa 1998

Turystyka i walory turystyczne na Kubie

Kuba jest największym krajem na Karaibach, położonym na około trzech tysiącach otaczających ją wysp. Największą z nich jest Wyspa Młodości (*Isla de la Juventud*), otoczona rafami koralowymi. Za najatrakcyjniejsze miejsca uważa się tereny nadmorskie i miasta historyczne.

Jednym z ważniejszych walorów turystycznych kraju jest fauna i flora. Dzięki zróżnicowanemu klimatowi występują takie rośliny jak np.: mangowce, kaktusy, agawy, palmy królewskie, jaguey, palmy korkowe, palmy bananowe¹⁶ oraz zwierzęta np.: pszczeli koliber, kubański płaskodziobek, kubański pilik czerwodzioby, a także kubański krokodyl, kubański myszoryjek i papuga ara¹⁷.

Kolejną grupą walorów turystycznych na Kubie są zabytki. Znajduje się tu dziewięć obiektów będących na Liście Światowego Dziedzictwa (UNESCO):

- Zespół zabytkowy w Hawanie i jego system fortyfikacji
- Trynidad i dolina Los Ingenios

¹⁶ <http://www.gocuba.pl/roslinnosc-na-kubie.html>

¹⁷ <http://www.gocuba.pl/swiat-zwierzat-na-kubie.html>

- Zamek San Pedro de la Roca w Santiago de Cuba
- Park Narodowy Desambarca del Granma
- Dolina Viñales
- Krajobraz archeologiczny pierwszych plantacji kawy na południowym - wschodzie Kuby
- Park Narodowy Alejandro de Humboldt
- Zabytkowe centrum Cienfuegos
- Historyczne centrum Camagüey¹⁸

Najpopularniejszymi regionami koncentrującymi się ruch turystyczny są Hawana, Trinidad, Varadero, Santiago de Cuba, Cienfuegos, ale także północne Ciego de Avila, Camagüey, północne Oriente i Sancti Spiritus.

Hawana to główne centrum turystyki miejskiej i najważniejsza destynacja turystyczna Kuby podzielona na starą i nową Hawanę. Stara część nazywana jest przez miejscowych La Habana Vieja z zabytkowymi budynkami, muzeami, kościołami, restauracjami, stylowymi kawiarniami i barami. Często zwiedzanymi atrakcjami turystycznymi są twierdza El Morro, Fort Cabana, El Castillo de la Real Fuerza (wykorzystane jako logo rumu „Havana Club”), najstarszy plac miasta oraz deptak starej Hawany. W nowej Hawanie warto przespacerować się sześciokilometrową promenadą Malecón, łączącą starą część miasta z nową, biegnącą wzdłuż brzegu Oceanu Atlantyckiego. Miejsca warte obejrzenia to Hotel Nacional de Cuba, gdzie zatrzymywały się znane osoby, fabryka cygar, Plac Rewolucji, Muzeum Ernesta Hemingwaya (dawna rezydencja pisarza), a także słynny kabaret Tropicana.

Trinidad leżący w prowincji Sancti Spiritus wpisany jest na Listę Światowego Dziedzictwa ze względu na zachowaną architekturę, brukowane uliczki i kolonialne rezydencje. W tym niewielkim mieście część mieszkańców pracuje w turystyce wynajmując pokoje, jeżdżąc taksówkami czy będąc kelnerami w restauracjach. Do atrakcji turystycznych należy plac z ogrodami w środku starego miasta Plaza Mayor, Park Narodowy Topes de Collantes, a także ogród botaniczny z jedną z najbogatszych kolekcji roślin tropikalnych na Kubie.

Varadero to jeden z najbardziej znanych kurortów na Karaibach. Z każdego miejsca można dojść na plażę, szerokość półwyspu prawie nigdzie nie jest większa niż pół kilometra. Na półwyspie występują dobre warunki do

¹⁸ <http://www.unesco.pl/?id=181>

uprawiania sportów wodnych, a przede wszystkim nurkowania. Oprócz rafy koralowej, można zobaczyć łódź podwodną, która zatонуła w czasie II wojny światowej. W pobliżu Varadero znajdują się Jaskinie Pirackie z malowidłami ściennymi sprzed 3200 lat.

Santiago de Cuba to miasto i port w południowo – wschodniej Kubie. Do atrakcji – oprócz licznych festiwali – można zaliczyć Hotel Casa Granda z barem na dachu, karnawał odbywający się w lipcu, El Castillo del Morro San Pedro de la Roca (twierdza, która miała chronić ludność przed atakami piratów) i muzeum rumu (z historią fabryki Bacardi).

Do walorów turystycznych Kuby należą także: Cienfuegos – miasto na południowym wybrzeżu Kuby, nazywane Perłą Południa, wyróżniające się na tle innych kubańskich miast architekturą i odnowionymi budynkami, Punta Gorda – cypel z pałacami z początków XX wieku oraz Parque Jose Marti z centralnym placem i łukiem triumfalnym. Ofertę turystyczną uzupełnia Jardin Botanico Soledad – ogród botaniczny znajdujący się nieopodal plantacji trzciny cukrowej z jedną z większych kolekcji gatunków roślin np. ponad 400 odmian orchidei.

Wymieniając walory turystyczne należy wskazać na Ciego de Avila, rolniczą prowincję słynącą z produkcji bananów i ananasów. Wśród walorów turystycznych wyróżniają się Casa de Aqua – pijalnie wód mineralnych i domowych soków owocowych, Teatro Principal oraz Fortin de la Trocha – fort i część umocnień zbudowanych przez hiszpański rząd podczas pierwszej wojny o niepodległość.

Atrakcjami turystycznymi Kuby jest także rum we wszystkich możliwych odmianach i najlepsze na świecie cygara, a przede wszystkim muzyka i taniec. Do największych przebojów zalicza się „Guantámo”, piosenkę o pięknej dziewczynie z Guantámo. Dużą popularnością wśród turystów cieszy się projekt Buena Vista Social Club uznawany za symbol muzyki kubańskiej.

Wszystkie wymienione obiekty to tylko subiektywna część miejsc wartych odwiedzenia (tab. 1), obejmujące walory i atrakcje turystyczne tego kraju.

Tabela 1. Elementy charakteryzujące Kubę jako destynację turystyczną

Dziedzictwo narodowe	Hawana, Trynidad, Cienfuegos, Santiago de Cuba
Unikatowe obszary przyrody chronionej	Dolina Vinales, Jardin del Rey
Kultura niematerialna	rum, cygara, salsa
Współczesna historia Kuby	skansen komunizmu

Źródło: opracowanie na podstawie R. Rettinger, *Polityka lokalizacyjna wybranych systemów hotelowych na Kubie w zmieniających się realiach politycznych* [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał, Przemiany funkcjonowania sektora usług, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 28, Warszawa - Kraków 2014 s.12

Zagospodarowanie turystyczne na Kubie - analiza rynku

Zagospodarowanie turystyczne z hotelami *all inclusive*, stanowiące enklawy turystyczne sprawia, że zagraniczni inwestorzy z Kanady i Niemiec chętnie podejmują ryzyko inwestycyjne otwierając nowe hotele.

Liczba miejsc noclegowych na Kubie wzrasta dzięki nowym inwestycjom hotelowym i coraz większej ofercie prywatnych kwater - *casas particulares*. Równocześnie w miastach o zwiększonym popycie na produkty turystyczne powstają punkty gastronomiczne - *paladares* dające możliwość rozwoju działalności gospodarczej.

Minister Turystyki w lipcu 2017 roku ogłosił, że na Kubie znajduje się 67 769 pokoi hotelowych, a kolejne 431 miało powstać do końca roku w ramach planu budowy 100 000 pokoi do 2030 roku. Ofertę usług noclegowych uzupełnia 22 000 pokoi w kwaterach prywatnych¹⁹.

Według danych statystycznych z 2017 roku z La Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba²⁰ można stwierdzić, że z największą popularnością cieszą się hotele czterogwiazdkowe, a najmniejszą motele. Dowodzi to, że turyści przybywający na Kubę cenią sobie przede wszystkim dobre i komfortowe warunki.

¹⁹ http://www.miamiherald.com/news/nation-world/world/americas/cuba/article_162964978.html

²⁰ <http://www.one.cu/aec2016/15%20Turismo.pdf>

Tabela 2. Obiekty świadczące usługi noclegowe na Kubie wg liczby osób odwiedzających kraj w danym roku

Rodzaje noclegu	2012	2013	2014	2015	2016
Suma	3 427 859	3 397 118	3 547 188	3 600 540	3 853 212
Hotele i inne miejsca noclegowe	3 290 407	3 260 627	3 412 481	3 470 998	3 702 199
Hotele (ogólnie)	3 264 976	3 235 744	3 387 409	3 446 288	3 666 564
5 gwiazdkowe	1 222 114	1 195 792	1 057 741	1 397 113	1 406 411
4 gwiazdkowe	1 398 846	1 388 718	1 897 699	1 617 280	1 501 253
3 gwiazdkowe	449 379	459 789	249 665	245 992	547 941
2 gwiazdkowe	184 422	181 450	171 890	175 636	200 844
1 gwiazdkowe	10 215	9 995	10 414	10 267	10 115
Motele	1 892	1 851	1 851	2 005	1 975
Apartamenty (hotele)	4 996	4 888	5 079	5 128	5 606
Hostel	18 543	18 144	18 142	17 577	28 054
Środki uzupełniające zakwaterowanie	137 452	136 491	134 707	129 542	151 013
Domy i domki letniskowe	14 384	14 074	14 090	13 263	23 510
Pola namiotowe	11 442	11 396	11 306	10 457	10 302
Kempingi	2 310	2 260	2 230	2 135	2 320
Wille turystyczne	116 381	115 874	115 101	111 137	122 221
Inne sposoby zakwaterowania	4 377	4 283	3 286	3 007	2 962

Źródło: opracowanie na podstawie danych z La Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, www.one.cu/aec2016/15%20Turismo.pdf, data dostępu 30.01.2018

Największą i najbardziej popularną grupą hoteli na Kubie jest Gran Caribe. W ofercie występują następujące rodzaje hoteli:

- hotele i resorty *all inclusive*
- hotele historyczne
- hotel weselny
- hotele biznesowe
- hotele rodzinne
- hotele z wyżywieniem we własnym zakresie
- hotel dla nowożeńców

Ponadto hotele Gran Caribe dzielą się na hotele w mieście, hotele przy plaży oraz hotele na wybrzeżu²¹. Ich partnerem jest sieć hotelowa Accor. Natomiast drugą największą po Gran Caribe siecią hotelarską jest hiszpańska Sol Melia Hotels.

Na Kubie znajdują się także inne hiszpańskie sieci hotelowe takie jak Barcelo Hotels, Hotetur Hotels, Iberostar. Rodzime hotele reprezentowane są przez kubańską grupę Cubanacan, w skład których wchodzi kilka marek.

Biorąc pod uwagę klimat wyspy, popularnym czasem podróży jest okres zimowo - wiosenny, kiedy liczba turystów przekracza 350 tysięcy. W pozostałych miesiącach można zauważyć spadek odwiedzających do około 200 tys. Taki rozkład ruchu turystycznego pozwala wnioskować o trwaniu sezonu turystycznego przez prawie cały rok. Dodatkowym argumentem jest m.in. średnia roczna temperatura wynosząca około 25°C.

Tabela 3. Rozkład ruchu turystycznego (liczba osób w wybranych miesiącach)

	2012	2013	2014	2015	2016
Styczeń	294 244	293 958	321 564	372 959	421 777
Luty	310 356	301 664	317 300	363 504	418 784
Marzec	351 004	355 504	360 634	406 441	458 760
Kwiecień	289 169	274 942	288 505	332 892	354 287
Maj	198 015	192 270	197 512	239 869	264 426
Czerwiec	189 398	184 857	182 761	221 330	247 542
Lipiec	216 944	213 724	213 318	269 173	309 267
Sierpień	180 402	188 428	201 468	242 987	268 754
Wrzesień	149 277	149 032	153 449	196 337	221 117
Październik	170 909	169 301	189 231	229 932	263 531
Listopad	219 453	235 817	261 406	295 278	329 614
Grudzień	282 445	307 276	334 724	385 652	477 718

Źródło: opracowanie na podstawie danych La Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba

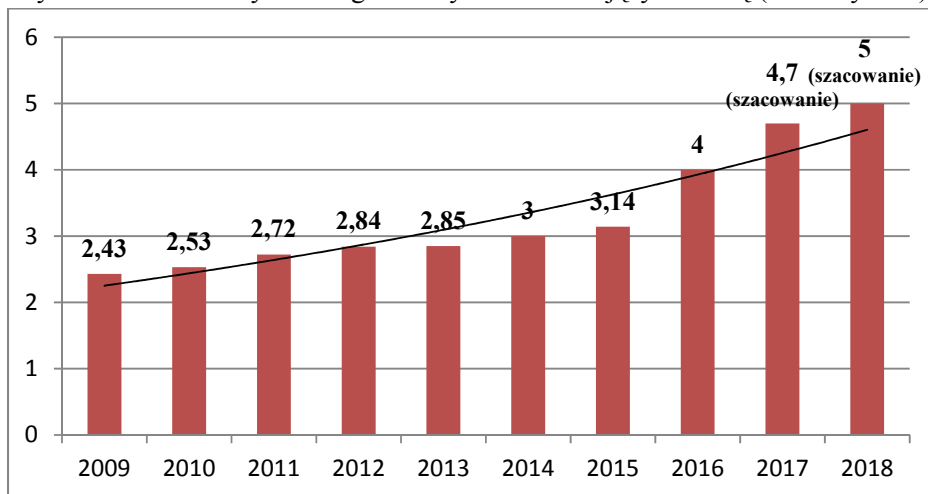
Liczba turystów odwiedzających Kubę zwiększyła się z około 2,43 mln w 2009 roku do około 4 mln w 2016. Prognozy na rok 2017 i 2018 oscylują wokół 4,7 – 5 mln, co potwierdza, że jest to obecnie jedna z najpopularniejszych destynacji turystycznych²². Determinuje to decyzje władz państwowych w kierunku wspierania rozwoju turystyki w odniesieniu

²¹ http://gran-caribe.com/cuba_hotels.asp

²² <https://cubaholidays.co.uk/news/118110/cuban-tourism-booms-with-record-numbers-arriving-in-2017>

do promocji kraju i wspierania rozwoju przedsiębiorczości, także w zakresie nowych kadr specjalistycznych.

Rycina 1. Liczba turystów zagranicznych odwiedzających Kubę (mln turystów)



Źródło: opracowanie na podstawie National Office of Statistics and Information, Cuban government estimates²³

Największe grupy turystów odwiedzających pochodzą z kontynentu amerykańskiego, a w hierarchii narodowości, na pierwszym miejscu wśród turystów odwiedzających Kubę od wielu lat plasują się Kanadyjczycy. Postrzegają wypoczynek na Kubie jako tani i bezpieczny, najczęściej spędzając wakacje na plaży w hotelach *all inclusive*.

Tabela 4. Liczba turystów w zależności od krajów pochodzenia

	2012	2013	2014	2015	2016
Afryka	12 731	14 641	17 602	17 361	19 657
Ameryka	1 931 583	1 969 253	2 047 531	2 356 360	2 426 477
w tym Kanada	1 071 974	1 106 004	1 175 285	1 300 405	1 205 809
Asia	65 493	68 963	85 938	111 483	153 473
Europa	829 673	799 431	852 233	1 037 969	1 383 939

Źródło: opracowanie na podstawie danych La Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba

²³ http://www.miamiherald.com/news/nation-world/world/americas/cuba/article_162964978.html

Polacy coraz częściej decydują się na pobyt na Kubie. Wpływa na to coraz szersza oferta biur podróży, niższe ceny wyjazdów, a także bezpośrednie loty z Warszawy. Większość biur oferuje wycieczki objazdowe, wypoczynkowe lub ofertę łączoną - wycieczki objazdowe, a następnie kilkudniowy wypoczynek w kurorcie. Popularne są też wyjazdy organizowane we własnym zakresie. W 2015 roku Polska zajęła 16. miejsce wśród państw, z których przyjeżdżają turyści na Kubę²⁴.

Poza dobrze rozwiniętą bazą noclegową na Kubie panują idealne warunki do uprawiania sportów wodnych tj.: żeglarstwo, surfing, windsurfing, kitesurfing, jet-ski, kiteboring, nurkowanie, a także pływanie z delfinami. Przy plażach istnieje możliwość zaopatrzenia się w potrzebny sprzęt lub wypożyczyć leżaki i parasole. Bogata podwodna fauna i flora zachęca turystów do nauki nurkowania. W każdym ośrodku turystycznym lub hotelu pracują instruktorzy przeszkoleni w wybranej dziedzinie sportów wodnych urozmaicając program animacyjny. W Varadero lubianym miejscem przez turystów jest delfinarium. Można obejrzeć pokaz i popływać z delfinami. Transport do tego miejsca jest zapewniany przez większość hoteli.

Do kubańskiej bazy turystycznej zaliczane są także pola golfowe. Przykładowo w klubie Varadero Golf Club z osiemnasto-dołkowym polem golfowym turyści mogą kupić lekcje gry w golfa albo przyglądać się rozgrywkom innych graczy. Ciekawymi miejscami są także światowej sławy kabaret *Tropicana* w Hawanie, klub jazzowy *La Zorra y el Cuervo* i romantyczny *El Gato Tuerto y Dos*.

Baza gastronomiczna mimo niewielu dostępnych składników ma do zaoferowania dania, lokalnej kuchni. Najpopularniejsze danie to ryż z czarną fasolą. Dla turystów wybór jest znacznie szerszy pod względem serwowanych dań, podawane są mięsa, ryby i owoce morza. W prywatnych domach dla gości przygotowywany jest osobny stół i specjalna zastawa, a otrzymywane posiłki są obfite i syte.

Cechą charakterystyczną rozwijającej się destynacji jest powstawanie enklaw turystycznych. Wspierają one rozwój gospodarczy regionów: generują nowe miejsca pracy dla miejscowej ludności, wspierają rozbudowę i poprawę infrastruktury. Powstanie enklawy przyciąga turystów, których styl

²⁴ <http://www.rm24.pl/fakty/swiat/news-ambasador-rp-na-kubie-hawana-otwiera-sie-coraz-bardziej-to-d,nId,2166975>

życia zasadniczo odbiega od otoczenia. Na Kubie tworzone są enklawy, starające się izolować turystów od środowiska lokalnego np. przez stworzenie zakazu wchodzenia przez tubylców na tereny udostępnione tylko dla wypoczywających.

Do najsłynniejszych enklaw turystycznych na Kubie należą Varadero, Cayo Largo, Cayo Coco, skupiające największą liczbę luksusowych hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych oraz restauracji. Enklawy zamieniają się w miasteczka turystyczno hotelowe, otoczone plażami, oceanem i palmami. Turyści, organizujący samodzielne wyprawy uważają, że enklawy nie przedstawiają kubańskiej rzeczywistości. Są to miejsca przeznaczone dla grup turystów pragnących spędzić czas wolny bezstresowo z ewentualnością wycieczek fakultatywnych.

Podsumowanie

Walory turystyczne w postaci fauny i flory, zabytków wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO, a także kultury niematerialnej w postaci salsy, rumu i cygar tworzą niepowtarzalny i wyjątkowy charakter. Determinuje to wzrost zainteresowania turystów tą destynacją turystyczną przy jednoczesnym właściwym

Zwiększająca się liczba turystów istotnie wpływa na zmiany w kraju i determinuje rozwój turystyki. Przyczynia się to do rozwoju zagospodarowania turystycznego, powstawania nowych obiektów noclegowych, gastronomicznych i rozwoju infrastruktury.

Z rozwojem turystyki i powolnym otwieraniem się na świat wiązane są na Kubie duże nadzieje. Jest to kraj wielu kontrastów, o bogatej i burzliwej historii z wieloma unikatowymi zabytkami oraz ciekawymi miejscami. Warto udać się do tego kraju i odkryć to, co jest jeszcze przed zmianami, które wydają się być nieuchronne.

Bibliografia

- Gołębski G. (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*. PWN, Warszawa 2002.
- Kruczek Z., *Atrakcje turystyczne. Metody oceny ich odbioru – interpretacja*, Folia Turistica, 2002, s. 13.
- Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J., *Geografia turystyki Polski*. PWE, Warszawa 1998.
- Renata Rettinger, *Polityka lokalizacyjna wybranych systemów hotelowych na Kubie w zmieniających się realiach politycznych* [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał, Przemiany funkcjonowania sektora usług, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 28, Warszawa - Kraków 2014 s.12.
- <https://cubaholidays.co.uk/news/118110/cuban-tourism-booms-with-record-numbers-arriving-in-2017>
- <http://www.gocuba.pl/roslinnosc-na-kubie.html>
- <http://www.gocuba.pl/swiat-zwierzat-na-kubie.html>
- http://gran-caribe.com/cuba_hotels.asp
- <http://www.one.cu/aec2016/15%20Turismo.pdf>
- <http://www.miamiherald.com/news/nation-world/world/americas/cuba/article162964978.html>
- <http://www.rmfm24.pl/fakty/swiat/news-ambasador-rp-na-kubie-hawana-otwiera-sie-coraz-bardziej-to-d,nId,2166975>
- <https://turystyka.wp.pl/kuba-szykuje-sie-rekordowy-rok-na-wyspie-6083256121779329a>
- <http://www.unesco.pl/?id=181>

mgr Joanna Nemeć
Wydział Nauk Ekonomicznych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
email: j.nemec@poczta.onet.pl

**PROJEKT SZLAKU ARCHEOLOGICZNEGO W AFRYCE
JAKO PRZYKŁAD PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
W ZAKRESIE TURYSTYKI ARCHEOLOGICZNEJ
*PROJECT OF THE ARCHAEOLOGICAL TRAIL IN AFRICA
AS AN EXAMPLE OF ARCHAEO TOURISM***

Streszczenie

Elementy dziedzictwa kulturowego, odkrywane i poznawane dzięki badaniom archeologicznym, zawsze stanowiły atrakcje dla turystów. Zainteresowanie to nazywane jest nawet turystyką archeologiczną, lub archeoturystyką, stanowiącą część turystyki kulturowej. W artykule podjęto próbę przedstawienia obecnego stanu turystyki archeologicznej w Afryce na przykładzie zaprojektowanego szlaku, łączącego obiekty cenne pod względem archeologicznym w ośmiu afrykańskich krajach. Pozwoliło to pokazać potencjał kontynentu dla rozwoju tego rodzaju turystyki oraz zainteresowanie ankietowanych polskich turystów wyjazdem w ujęte na szlaku miejsca.

Słowa kluczowe: turystyka archeologiczna, dziedzictwo kulturowe, Afryka, szlak archeologiczny, turystyka.

Summary

Elements of cultural heritage, discovered and analyzed during archaeological excavations, have always been an important attraction for tourists. This phenomenon can be even named as an archaeological tourism or archaeotourism, identified as a part of cultural tourism. In this paper, author will make an attempt to review the present state of archaeological tourism in Africa on the example of projected trail, which connect valuable places in terms of archeological heritage in eight of African country. It allowed to show the potential of the continent for this type of tourism development and respondents interest in journey to places on the archeological trail.

Key words: archaeotourism, cultural heritage, Africa, archaeological trail, tourism.

Wprowadzenie

Dziedzictwo historyczne obejmuje materialny i duchowy dorobek ludzkości. Archeoturystykę można uznać za atrakcyjną propozycję, dla turystów chcących poznawać wymarłe kultury oraz fragmenty dziedzictwa historycznego i kulturowego w różnej formie, dostosowanej do potrzeb, możliwości i zainteresowania odbiorców (Kaczmarek, 2010). Uprawianie tego rodzaju turystyki jest możliwe przez oglądanie ekspozycji muzealnych w różnych miastach świata, zwiedzanie skansenów na otwartych terenach, rekonstruujących wygląd dawnych zabudowań ludzkich, poznawanie zachowanych lub odbudowywanych zabytków, jeszcze czym innym będzie udział w festynach czy festiwalach archeologicznych, podczas których przyjrzeć się można życiu dawnych społeczności, stosowanym przez nich technikom produkcyjnym, uzbrojeniu, lub spróbować typowych dla tamtych kultur potraw.

Turystyka archeologiczna w Polsce i na świecie, to relatywnie mało popularna forma turystyki, nieorganizowana w sposób masowy i niedostatecznie rozpowszechniona. Celem niniejszej pracy było wskazanie, że turyści są zainteresowani takim sposobem podróżowania, a mnogość afrykańskich zabytków stanowi atrakcyjnie zagłębienie archeologiczne, mimo trudnej sytuacji ekonomicznej i politycznej, słabo rozwiniętej infrastruktury czy warunków sanitarno-epidemiologiczne Afryki.

Dla realizacji wyżej wymienionego celu przeprowadzono badania wtórne i pierwotne. Wtórne źródła informacji odnosiły się do zagadnień związanych z tematyką turystyczną, historyczną, archeologiczną i geograficzną.

W celu zbadania zainteresowania polskich turystów powstaniem szlaku archeologicznego w Afryce, przeprowadzono sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem techniki ankietowej, a narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Składał się z 18 pytań, w formie zamkniętej, w której respondenci wybierali jedną lub w przypadku niektórych pytań kilka odpowiedzi a także otwartej, umożliwiającej szersze podejście do danego zagadnienia. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone wśród losowej wybranej grupy badawczej, liczącej 116 turystów, jako kryteria metryczkowe zastosowano wiek, płeć, ocenę sytuacji finansowej oraz zainteresowanie i zaangażowanie podróżniczym. Celem badania ankietowego była ocena zainteresowania polskich turystów powstaniem szlaku

archeologicznego, a także przedstawienie ich dotychczasowych doświadczeń związanych z tym rodzajem turystyki oraz oczekiwań względem potencjalnej wycieczki, łączącej elementy szlaku archeologicznego w Afryce. W sondażu wzięła udział przypadkowa grupa społeczna, warunkiem udziału było uczestniczenie w wyjazdach turystycznych.

Turystyka archeologiczna

Pojęcie „archeologia” pojawiło się mniej niż 400 lat temu, jednak aktualny sposób jego rozumienia istnieje od dwóch stuleci (Pollard, 2011). Jest to nauka badająca materialne pozostałości dawnych społeczeństw i cywilizacji, mająca na celu odtworzenie ze źródeł historycznych społecznej i kulturowej przeszłości człowieka (Johnson, 2013). Badania archeologiczne przynoszą nie tylko naukowe korzyści, zdobywane dzięki nim informacje mogą być wykorzystywane na wielu różnych polach, np. w budowaniu atrakcyjności turystycznej lub tworzeniu się tożsamości narodowej kraju. Taka sytuacja miała miejsce w Zimbabwie, gdy państwo to zdobyło niezależność od Wielkiej Brytanii i potrzebowało symbolu swojej tradycji. Osada Wielkie Zimbabwe, przypisywana wcześniej Europejczykom, w czasie badań archeologicznych okazała się budowlą wzniesioną przez przodków Afrykańczyków, co stało się dla młodego społeczeństwa potwierdzeniem własnej tożsamości i dumą narodową (Bahn, 2004).

Dziedzictwo kulturowe, materialne i niematerialne, stanowi główny czynnik rozwoju turystyki międzynarodowej. Jest zjawiskiem ekonomicznym i gospodarczym, turystyka najintensywniej rozwija się w miejscach, gdzie zlokalizowane są najbardziej znane obiekty dziedzictwa kulturowego. W uprawianiu turystyki kulturowej, której podrodzajem jest właśnie turystyka archeologiczna, pomaga lista najbardziej wartościowych zabytków kultury, jako lista obiektów światowego dziedzictwa UNESCO. Są to miejsca wartościowe w skali globalnej, w interesie całego świata jest ich zachowanie i konserwacja (Puchnarewicz, 2011). Szlak turystyczny to rodzaj złożonego produktu turystycznego. Według Kruczka (2005), jest to „trasa wytyczona w przestrzeni turystycznej dla potrzeb zwiedzających (nie zawsze oznakowana), prowadząca do najbardziej atrakcyjnych miejsc (obiektów) z zachowaniem szeregu przepisów, w tym m.in. bezpieczeństwa i ochrony walorów”. Szlaki reprezentują działania, w ramach marketingu turystycznego, przez wytyczanie nowych tras oraz przyłączanie do niej kolejnych punktów można w efektywny sposób poszerzać zasięg ruchu

turystycznego, także do miejsc mniej znanych, ale również godnych zainteresowania i uwagi. Szlaki turystyczne można podzielić na: (1) tematyczne, umożliwiające poruszanie się i poznanie świata według konkretnego klucza; (2) rowerowe, piesze, konne itd. (wyodrębnione ze względu na konkretny sposób aktywności ruchowej); (3) raftingowe, kajakowe, gwarantujące mocne doznania i wrażenia oraz (4) pielgrzymkowe, związane z przeżyciami religijnymi.

W skład szlaku turystycznego mogą wchodzić pozostałe rodzaje produktów turystycznych, a więc: obiekty (zabytki, muzea, zespoły przyrodnicze), usługi (gastronomiczne, noclegowe, transportowe), miejsca (miasta, parki narodowe), imprezy (wycieczki w miejsca na szlaku, ujęte w pakiety turystyczne), rzeczy (przewodniki, mapy) i wydarzenia (pokazy, festiwale kulturalne). Aby szlak miał znaczenie rynkowe musi stać się produktem turystycznym, do tego niezbędna jest jego komercjalizacja. Takiemu działaniu sprzyja połączenie elementów szlaku z dodatkowymi usługami turystycznymi, możliwość wypoczynku, zwiedzania obiektów poza szlakiem, występowanie usług dopełniających, także odpowiednie nazwa i logo szlaku, jednorodny system oznakowania punktów na szlaku. Istotne są również: kampania promocyjno-informacyjna, w wydawnictwach reklamowych i na stronach internetowych, pamiątki nawiązujące do tematyki szlaku oraz programy lojalnościowe (rabaty dla wytrwałych turystów, bilety łączone) (Stasiak, 2006).

Charakterystyka krajów afrykańskich w aspekcie rozwoju nowych form turystyki

Afryka jest najbiedniejszym i najsłabiej rozwiniętym gospodarczo kontynentem. Jednakże, obok eksportu surowców górniczych, największe szanse na rozwój ma turystyka zagraniczna. Jej ożywienie będzie w dłuższej perspektywie czasu hamowane, zwłaszcza z powodu zamachów terrorystycznych, konfliktów zbrojnych, zagrożeń chorobami (w szczególności HIV/AIDS), katastrof naturalnych, słabych postępów edukacyjnych i wysokiej przestępczości (Ferreira i Harmse, 2000). Te ograniczenia nie mogą jednak wpłynąć na potencjał turystyczny, którym może poszczycić się Afryka w postaci bogactwa przyrodniczego i kulturowego.

Afrykę dzieli się na dwa regiony: Afrykę Północną oraz Subsaharyjską, co wynika z czynników geograficznych i historyczno-kulturowych. Pierwszy z regionów obejmuje teren wybrzeża Morza Śródziemnego, gór Atlas

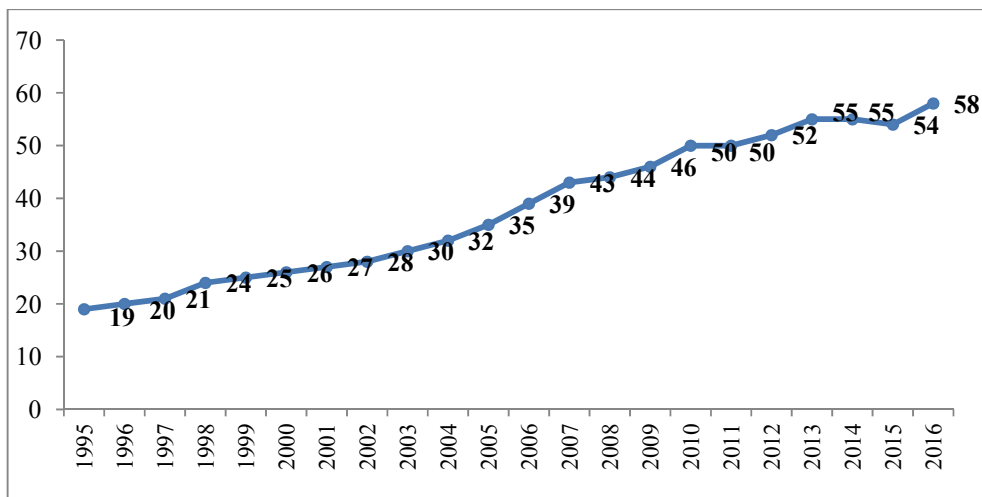
i Saharę, są to kraje takie jak Egipt, Tunezja, Algieria, Libia i Maroko, mające doskonałe warunki dla turystyki wypoczynkowej, kwalifikowanej, przygodowej a także kulturowej. Omawiany teren, charakteryzuje się bogactwem zabytków starożytnych: egipskich w dolinie i delcie Nilu, rzymskich oraz greckich. Liczne są także walory architektury i sztuki arabskiej, w VIII wieku Afrykę Północną opanowali Arabowie (Dziekan, 2006). Region subsaharyjski to słabiej rozwinięty, ogromny i zróżnicowany obszar pod względem klimatycznym oraz przyrodniczym, o bogatej florze i faunie i te czynniki są głównym powodem przyjazdów turystycznych. Dla ich ochrony utworzono 258 parków narodowych, najwięcej w Afryce Wschodniej i Południowej (Kenia - 23 parki, Tanzania - 14, Zambia - 19, RPA - 18, Madagaskar - 17). Zabytki architektury i budownictwa są nieliczne, mimo dawniej występujących i tam rozwiniętych cywilizacji. Wynika to głównie z faktu, iż budowane były z nietrwałych materiałów, takich jak drewno i glina, które nie dotrwały do naszych czasów (Kurek, 2012). Infrastruktura turystyczna jest w Afryce słabo rozwinięta, stanowi to znaczną barierę dla rozwoju turystyki. Hotele wysokiej klasy znajdują się głównie na terenie wybrzeży morskich, m.in. w Egipcie, Tunezji, Maroku, Kenii, RPA, na Seszelach i Mauritiusie. Baza noclegowa służąca turystom zainteresowanym uprawianiem safari jest dosyć liczna i o zróżnicowanym standardzie. Są to głównie schroniska, hotele oraz domki myśliwskie. Do najslabiej rozwiniętego rodzaju infrastruktury turystycznej należą środki transportu. Na kontynencie występuje rzadka i niewysokiej jakości sieć dróg samochodowych i linii kolejowych, a także niedostateczny transport lotniczy. Najlepiej rozwinięta infrastruktura komunikacyjna występuje w krajach Afryki Północnej oraz w RPA.

Niektóre formy turystyki w Afryce znane były już w starożytności (np. w Egipcie), pod koniec XIX wieku popularność zyskały wyprawy myśliwskie. Po II wojnie światowej głównymi powodami przyjazdów do Afryki stały się wypoczynek nadmorski w ciepłym klimacie oraz turystyka przygodowa typu safari. W ostatnim czasie zauważa się zmiany w ruchu turystycznym, intensywnie rozwijają się alternatywne formy turystyki tj. przygodowa, kulturowa, przyrodnicza i ekoturystyka. Jest to ważne dla rozwoju gospodarczego krajów afrykańskich, wpływy turystyki zasilają budżet krajowy i lokalny (Gauci i wsp., 2002).

W 2016 roku zanotowano 1186 mln turystów zagranicznych na całym świecie, z czego 57,4 mln w Afryce, co stanowiło 5% ogólnej liczby

przyjazdów turystycznych. Afrykę Północną odwiedziło 18,6 mln, Subsaharyjską 39,2 mln. Liczba ta rośnie, co zauważyć można na rycinie 1, w latach 1995-2016 wzrosła ona ponad trzykrotnie (UNWTO, www.dadosefatos.turismo.gov.br).

Rycina 1. Przyjazdy turystyczne do Afryki w latach 1995-2016 (mln)



Źródło: Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO), 2017

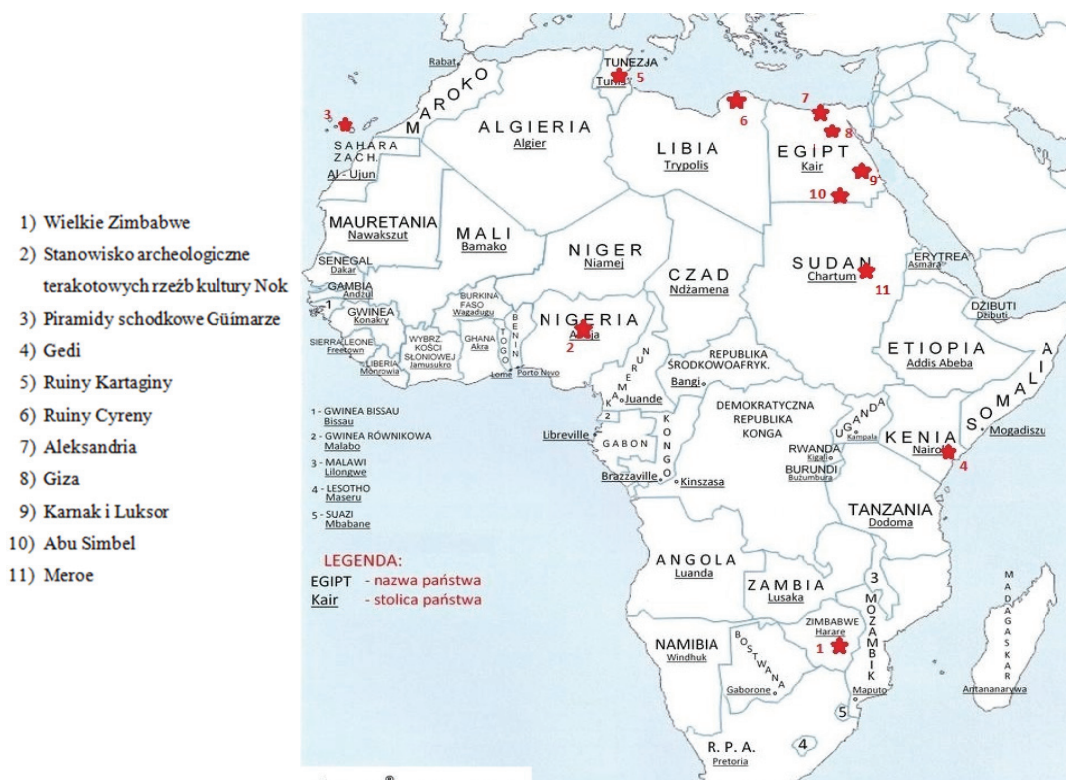
Wpływy z turystyki wyniosły w 2016 roku 1260 mld dolarów na całym świecie, w Afryce 33 mld (3% ogólnej liczby) (UNWTO, www.dadosefatos.turismo.gov.br). Nie są to wysokie dochody w skali globalnej, jednak dla afrykańskich krajów stanowią istotny czynnik, stymulujący rozwój innych sektorów produkcyjnych i usługowych, stwarzający miejsca pracy oraz przyczyniający się do budowy dróg, lotnisk, stacji kolejowych, szpitali. Wpływa także na poprawę sytuacji zdrowotnej, edukacyjnej, determinując ochronę walorów kulturowych i przyrodniczych kraju. Ważną formą turystyki przynoszącą ekonomiczne korzyści jest safari. Jego organizacja stanowi nie tylko źródło dochodu dla danego kraju, daje też zatrudnienie mieszkańcom, promując ochronę zwierząt i powstawanie parków narodowych. Turystyka masowa może jednak wpływać na przesiedlenia lokalnej ludności na inne tereny, utrudnienia w dostępie do pastwisk czy źródeł zwierzętom hodowlanym, niszczenie roślin przez samochody, wytwarzanie wielkich ilości śmieci czy zanieczyszczenie wody przez hotele. Optymalnym rozwiązaniem byłoby

stosowanie w turystyce zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem potrzeb turystów i lokalnej społeczności (Vorbrich, 2014; Górka, Zborowski, 2009).

Projekt szlaku archeologicznego w Afryce

Możliwym do stworzenia szlakiem tematycznym, jest trasa archeologiczna w Afryce, łącząca elementy wartościowe pod względem kulturowym i historycznym dla dziedzictwa narodowego państw afrykańskich. Proponowany szlak obejmuje następujące miejsca: Wielkie Zimbabwe, stanowisko archeologiczne terakotowych rzeźb kultury Nok, piramidy schodkowe Güimarze, Gedi, ruiny Kartaginy, ruiny Cyreny, Aleksandrię, Gizę, Karnak i Luksor, Abu Simbel oraz Meroe.

Rycina 2. Miejsca na zaprojektowanym szlaku archeologicznym



Źródło: opracowanie z wykorzystaniem mapy pobranej ze strony internetowej google.pl

Omówienie wyników badania ankietowego

Większość ankietowanych nie знаła pojęcia „turystyka archeologiczna” (61,4%). Jedynie 44 osoby (38,6%) spotkały się z tym terminem. Zapytani o definicję, podawali prawidłową terminologię, opisywali m.in. że jest to turystyka związana ze zwiedzaniem miejsc archeologicznych, podróżowanie śladami starożytnych miejsc i kultur, forma turystyki edukacyjnej mająca na celu poznawanie wykopalisk, stanowisk, budowli i muzeów archeologicznych, oglądanie miejsc historycznych i poznawanie dawnych sposobów życia. Dla niektórych, głównym celem turystyki archeologicznej było zwiedzanie obiektów dziedzictwa archeologicznego świata, dla innych - wyjazd wypoczynkowy luźno powiązany z elementami poznawczymi i edukacyjnymi.

Mimo relatywnie niewielkiej znajomości terminu „turystyka archeologiczna”, około 2/3 ankietowanych (64%) brało udział w wyjeździe turystycznym zawierającym elementy turystyki archeologicznej. Wymieniane najczęściej miejsca to Biskupin oraz pozostałe obiekty w Polsce tj. zamki średniowieczne i ich ruiny, Grecja (wskazywano głównie Akropol w Atenach i Knossos na Krecie), Egipt (piramidy, świątynie), Włochy (Forum Romanum i Pompeje), Tunezję (Kartagina i Susa), Meksyk, a także Indie, Nepal, Peru, Maroko, Bath i wiele innych.

W opinii respondentów obiekty archeologiczne mogą stać się głównym motywem przyjazdu do danego kraju (68,1%). Ankietowanych poproszono o wskazanie najważniejszych dla nich kryteriów rozwoju turystyki archeologicznej. Oceny dokonano w skali 5-cio stopniowej, gdzie 1 oznaczało najmniej ważne kryterium a 5 – najważniejsze. Jako najważniejsze kryterium wskazano zabytki archeologiczne. Na kolejnej pozycji uplasowała się ustabilizowana sytuacja społeczno-polityczna danego kraju, co jest szczególnie istotne dla turystów w świetle ostatnich wydarzeń na świecie. Ważny okazał się także czynnik gwarantujący poczucie bezpieczeństwa podróżujących, czyli brak zagrożenia epidemiologicznego. Kryterium czwarte jest istotne dla rozwoju turystyki archeologicznej: możliwość połączenia tej formy turystyki z inną, np. poprzez umiejętne włączanie zwiedzania zabytków archeologicznych w programy imprez turystycznych, do ofert hoteli lub biur wycieczkowych w danym mieście. Najmniej ważnym miernikiem okazały się: możliwość uzyskania informacji o zabytku w biurze podróży a także skuteczne działania marketingowe propagujące obiekty archeologiczne.

Tabela 1. Deklaracja wyboru najważniejszych kryteriów dla rozwoju turystyki archeologicznej w danym miejscu

Wyszczególnienie	Średnia ocena
Występowanie na danym terenie zabytków archeologicznych	4,38
Ustabilizowana sytuacja społeczno-polityczna, brak zagrożeń terrorystycznych	4,36
Brak zagrożeń epidemiologicznych na danym terenie	4,08
Możliwość rozszerzenia tradycyjnych form wypoczynku turystycznego w Afryce (safari, odpoczynek nad morzem) o wyjazd do wybranych fragmentów szlaku archeologicznego	3,85
Możliwość uzyskania wszelkich potrzebnych informacji w internecie (np. strony internetowe danego kraju)	3,82
Łatwa dostępność do zabytków archeologicznych	3,74
Powstawanie gotowych produktów turystycznych takich jak np. szlaki archeologiczne, pakiety turystyki archeologicznej	3,45
Występowanie bazy hotelowej i restauracyjnej w okolicy zabytków archeologicznych	3,43
Możliwość uzyskania wszelkich potrzebnych informacji w biurze podróży	3,36
Skuteczne działania marketingowe propagujące obiekty archeologiczne	3,03

Ocena w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza kryterium najmniej ważne a 5 najważniejsze; N = 116

Źródło: badanie własne 2017

Prawie połowa badanych respondentów odwiedziła Afrykę (47,4%). W grupie osób deklarujących bardzo dobrą i dobrą sytuację finansową, odsetek przebywających przynajmniej raz w krajach afrykańskich był większy i wynosił 56%. Najczęściej odwiedzano Egipt, Tunezję, Maroko, RPA i Kenię. Pozostałe kraje, znajdujące się na projektowanym szlaku archeologicznym, zwiedziło po jednej z ankietowanych osób (Libię, Nigerię, Wyspy Kanaryjskie).

Respondentom przedstawiono znajdujące się na szlaku turystycznym miejsca i zapytano o ocenę ich znajomości. Większość badanych, zaznajomiona była z najpopularniejszymi destynacjami zagranicznych wycieczek turystycznych Polaków w ostatnim czasie, czyli z Egiptem i Tunezją. Największy odsetek badanych wskazał na kompleks piramid w Gizie. Znane turystom okazały się inne egipskie punkty szlaku, przedzielone tunezyjskimi ruinami Kartaginy. Najmniej osób potwierdziło znajomość kultury Nok w Nigerii, co może wynikać z faktu, że jej

pozostałości nie znajdują się w popularnym stanowisku archeologicznym. Ankietowani wskazali także inne miejsca, uważane przez nich za atrakcyjne, które nie pojawiły się na szlaku. Wymienione zostały zabytki wczesnochrześcijańskie w Etiopii, malunki naskalne na Saharze, Maghreb (arabskie państwa północno-zachodniej Afryki: Algieria czy Maroko) oraz Dżamila w Algierii.

Respondentów poproszono także o ocenę atrakcyjności miejsc na szlaku archeologicznym w skali pięciostopniowej (gdzie 1 oznaczało miejsce nieatrakcyjne a 5 bardzo atrakcyjne). Pierwsze miejsce zajęła Giza w Egipcie zdobywając najwyższą ocenę atrakcyjności: 4,53. Następnie wybierano świątynie w Karnaku i Luksorze, jednak trzecia pod względem znajomości Kartagina w ocenie atrakcyjności zajęła dopiero ósme miejsce. Pytane osoby znały to miejsce bardzo dobrze, jednak nie oceniły go jako atrakcyjnego pod względem turystycznym. Niezbyt znane respondentom Meroe w Sudanie, uzyskało ocenę 3,87. Najmniej atrakcyjnym miejscem, a także najmniej znanym, jest Nigeria, co pokazuje pewną prawidłowość, ale nie świadczy o turystycznej randze tego kraju.

Tabela 2. Znajomość obiektów i ocena ich atrakcyjności przez turystów

Nazwa obiektu	Znajomość obiektu	Atrakcyjność obiektu (1-5)	Chęć odwiedzenia obiektu
Giza w Egipcie	60,3%	4,53	42,2%
Karnak i Luksor w Egipcie	51,7%	4,48	47,4%
Kartagina w Tunezji	49,1%	3,81	50,9%
Aleksandria w Egipcie	47,4%	3,82	53,4%
Abu Simbel w Egipcie	42,2%	4,33	44,8%
Piramidy schodkowe w Giumarze	25,9%	4,02	56,0%
Wielkie Zimbabwe	22,4%	3,81	52,6%
Cyrena w Libii	19,8%	3,66	41,4%
Gedi w Keni	16,4%	3,89	51,7%
Meroe w Sudanie	12,9%	3,87	44,8%
Kultura Nok	12,1%	3,24	43,1%

Ocena atrakcyjności w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza miejsce nieatrakcyjne, a 5 – najbardziej atrakcyjne; N = 116 Źródło: badanie własne 2017

Jako miejsce warte odwiedzenia, największa grupa osób wybrała tajemnicze piramidy schodkowe na Wyspach Kanaryjskich. Wyspy te wydają się polskiemu turyście atrakcyjne, a walory turystyczne dają możliwość

zobaczenia czegoś całkowicie nowego. Punktem wybranym przez 53,4% osób okazała się Aleksandria oceniona w zestawieniu atrakcyjności jako mniej atrakcyjna.

Zdecydowana większość respondentów wyraziła chęć wzięcia udziału w wycieczce turystycznej, łączącej kilka obiektów archeologicznych w Afryce (82,8% ankietowanych). Ponad połowa (57,8%) zainteresowana była wycieczką trwającą dwa tygodnie, co wydaje się najbardziej optymalnym rozwiązaniem. Kolejnymi preferowanymi odpowiedziami odnoszącymi się do długości trwania wyprawy był tydzień (18,1%) oraz miesiąc (17,2%). Dłuższy czas trwania wycieczki nie był atrakcyjny dla grupy badawczej. Większość respondentów przeznaczyłaby na taką wyprawę kwotę z przedziału 2001-5000 zł, takiej odpowiedzi udzieliła ponad połowa pytanym (53,4%). Kolejny wybór stanowił wyższy (5001-7500 zł) i niższy przedział cenowy (do 2000 zł). Koszt powyżej 10 000 zł byłby możliwy jedynie dla 4 ankietowanych osób.

Tabela 3. Charakterystyka wyprawy turystycznej proponowanym szlakiem turystycznym w Afryce – preferencje potencjalnych uczestników

Cecha wyprawy	Odsetek wskazań
Czas trwania wyprawy	
krótszą niż tydzień	5,2%
trwającą tydzień	18,1%
trwającą dwa tygodnie	57,8%
trwającą miesiąc	17,2%
trwającą dłużej niż miesiąc	1,7%
Cena wyprawy	
do 2000 zł	12,9%
2001-5000zł	52,4%
5001-7500zł	21,6%
7501-10 000zł	8,6%
powyżej 10 000zł	3,4%
Obiekty noclegowe wchodzące w skład zagospodarowania turystycznego	
hotele o standardach europejskich oferujące ekskluzywne warunki	18,1%
obiekty stylizowane na miejscowe dostępne dla każdej klasy turystycznej	52,6%
obiekty oferujące niezwiązane ze szlakiem dodatkowe usługi np. SPA, organizację safari w środkowej Afryce czy nurkowania w Egipcie	12,9%
noclegi u miejscowej ludności	15,5%
Inna	0,9%

N = 116 Źródło: badanie własne 2017

W strukturze odpowiedzi dotyczącej bazy noclegowej, zarysowały się preferencje dla jednej z możliwości. Ponad połowa głosów odnosiła się do wyboru obiektów stylizowanych na miejscowe. Powinny być w odpowiedniej konwencji dla kraju obecnego na szlaku turystycznym, o odpowiednim wyglądzie i formie, dostępne cenowo dla każdej klasy turystycznej. Następnymi wybieranymi obiektami były luksusowe hotele o standardach europejskich, noclegi u miejscowej ludności oraz obiekty, oferujące niezwiązane ze szlakiem dodatkowe usługi, np. SPA, organizację safari w środkowej Afryce czy nurkowanie w Egipcie.

Podsumowanie

Turystyka archeologiczna jest zjawiskiem interdyscyplinarnym. Łączy się z innymi aktywnościami turystycznymi powodując, że podróżujący często nie wiedzą, iż ten rodzaj turystyki uprawiają. Wniosek ten wysnuto na podstawie odpowiedzi respondentów, dotyczących znajomości terminu „turystyki archeologicznej”. Respondenci zainteresowani byli proponowanymi na szlaku miejscami, a wiedza na ich temat pomogła sklasyfikować obiekty najbardziej atrakcyjne.

Zabytki archeologiczne w Afryce są atrakcyjne dla turystów, żaden z wybranych obiektów nie został przez ankietowanych odrzucony lub nisko oceniony. Polscy respondenci są zainteresowani powstaniem szlaku archeologicznego w Afryce, wskazywali odpowiedzi pozytywne, w pytaniach dotyczących utworzenia takiego produktu turystycznego i deklaracji wzięcia udziału w wycieczce, zawierającej elementy szlaku.

Zaprojektowany szlak może pomóc organizatorom turystyki w planowaniu potencjalnych wycieczek na tych obszarach i turystom, stanowiąc inspirację podczas podróży po Afryce. Zwykła wakacyjna podróż, nawet taka skupiająca się głównie na odpoczynku biernym, może przy odpowiedniej modyfikacji, popularyzować wiedzę o dawnych wiekach, kulturach czy obyczajach.

Bibliografia

- Alexander J., *Saving the African Heritage is a Global Priority: How Can a New Subdiscipline of Rescue Archaeology Aid It?* African Archeological Review 2011, nr 1.
- Bahn P., *Archeologia. Przewodnik*, Arkady, Warszawa 2004.
- Della F., *Archeologia*, Świat Książki, Warszawa 2009.
- Donimirski A., *Umarłe miasta*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1990.
- Dziekan M., *Arabowie. Słownik encyklopedyczny*, PWN, Warszawa 2006.
- Dziekan M., *Cywilizacja islamu w Azji i Afryce*, Książka i Wiedza, Warszawa 2007.
- Ferreira S., Harmse A., *Crime and tourism in South Africa: International tourists' perception and risk*, „South African Geographical Journal”, 2000, nr 82 (2).
- Freeman Ch., *Egypt, Greece, Rome – Civilizations of the Ancient Meditterrean*, Oxford University Press, Oksford 2004.
- Gauci A., Gerosa V., Mwalwanda C., *Tourism in Africa and the Multilateral Trading System: Challenges and Opportunities*, Economic Commission for Africa, 2002, www.academia.edu, (data dostępu: 15.09.2017r.)
- Górka Z., Zborowski A., *Człowiek i rolnictwo*, Wydawnictwo Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, Kraków 2009.
- Hodder I., *Czytanie przeszłości*, Obserwator, Poznań 1995.
- Jacq C., *Podróże po Egipcie faraonów*, Świat Książki, Warszawa 2004.
- John A., *Saving the African Heritage is a Global Priority: How Can a New Subdiscipline of Rescue Archaeology Aid It?* African Archeological Review 2011, nr 1.
- Johnson M., *Teoria archeologii; wprowadzenie*, Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Kaczmarek K., *Turystyka archeologiczna*, Turystyka Kulturowa 2010, nr 1.
- Kruczek Z., *Polska. Geografia atrakcji turystycznych*, Proksenia, Kraków 2005.
- Kurek W., *Regiony turystyczne świata część 2.*, PWN, Warszawa 2012.
- Kurek W., *Turystyka*, PWN, Warszawa 2007.
- Leniartek M. (ed.), *Cultural heritage as a tourism motive*, Monographs – Collective Work of College of Management „Edukacja”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2008.
- Leniartek M. (ed.), *Cultural heritage as a tourism motive*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2008.
- Lissner I., *Zagadki wielkich kultur*, Wydawnictwo Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1990.
- Mokhtar G. (ed.), *General History of Africa vol II, Ancient Civilizations of Africa*, Unesco 1981, <http://unesdoc.unesco.org>, (data dostępu 15.06.2017r.)
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2007.
- Paturi F., *Ostatnie zagadki przeszłości*, Amber, Warszawa 2008.
- Pearsall D. (red.), *Encyclopedia of Archeology*, Elsevier, Oxford 2008.
- Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001.
- Pollard J., *Historia archeologii; 50 najważniejszych odkryć*, Bellona, Warszawa 2011.

- Przybyła M. (red.), *Archeologia wobec wyzwań współczesności*, Wydaw. Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauki, Poznań 2010, s. 88-90.
- Puchnarewicz E. (red.), *Dziedzictwo kulturowe regionów świata i jego znaczenie w turystyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Języków Obcych, Warszawa 2011.
- Stasiak A., *Produkt turystyczny – szlak*, Turystyka i Hotelarstwo, 2006, nr.10.
- Szkice egiptologiczne*, Interlinie- Interdyscyplinarne Czasopismo Internetowe, Poznań 2012, cały numer 1 (5) 2012, http://mish.amu.edu.pl/PDF/Interlinie_nr_5.pdf, (data dostępu: 20.11.2016r.).
- Światowa Organizacja Zdrowia (UNWTO), www.dadosefatos.turismo.gov.br, (data dostępu: 12.09.2017r.)
- Turystyka, serwis branżowy „Rzeczpospolitej”, www.rp.pl/temat/984572.pl (data dostępu: 23.05.2016 r.).
- Vorbrich R., *Afroeupejczycy czy Euroafrykanie? Rasa i tożsamość w przestrzeni kulturowego przenikania*. Afryka 2014, nr. 40.

ISBN 978-83-7583-776-6



9

788375 837766