

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W NAUCE I PRAKTYCE

ZARZĄDZANIE – FINANSE – RYNEK



Pod redakcją

Hanny Górskiej-Warsewicz

Maksymiliana Czczotko

Wydawnictwo SGGW

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W NAUCE I PRAKTYCE

ZARZĄDZANIE – FINANSE – RYNEK

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

**Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2019**

Copyright by Koło Naukowe Przedsiębiorczości Profit 2019
Copyright by Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2019

Recenzenci:

dr Agnieszka Bobola
dr hab. Hanna Górską-Warsewicz
dr hab. Agnieszka Kampka, prof. SGGW
dr hab. Małgorzata Kosicka-Gębska
dr Agnieszka Maciąg
prof. dr hab. Ewa Rembiałkowska
dr Julita Szlachciuk
dr inż. Agnieszka Tul-Krzyszczuk

Projekt graficzny okładki – Olena Kulykovets
Redakcja – Hanna Górską-Warsewicz, Maksymilian Czeczotko
Redakcja techniczna – Hanna Górską-Warsewicz, Maksymilian Czeczotko,
Marianna Sułek

ISBN 978-83-7583-847-3

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

Górska-Warsewicz Hanna, Wstęp	5
Szmidt Anna, Lis Tadeusz, Geneza i ewolucja zarządzania procesowego	7
Dąbkiewicz Marcin, Wdrażanie efektów działalności badawczo-rozwojowej dofinansowanej ze środków UE w sektorze MSP	23
Wołczuk Tomasz, Znaczenie startupów przy tworzeniu współczesnego rynku i polityki gospodarczej	35
Kwiecień Kamil, Znaczenie dynamicznej oceny płynności finansowej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	47
Pindral Tomasz, Znaczenie doradztwa gospodarczego w gospodarce opartej na wiedzy w kreowaniu przedsiębiorczości	56
Chalimoniuk Konrad, Kierunki zamawiane – program w liczbach	72
Cichocki Artur, Sztuczna inteligencja, a przedsiębiorczość	86
Szukała Lidia, Wykorzystanie sztucznej inteligencji w branży hotelarskiej	95
Chlebiej Joanna, Reklama leków a reklama suplementów diety	107
Misztal Karolina, Hoffmann Monika, Analiza znakowania wartością odżywczą i dobrowolnym oznaczeniem RWS na etykietach produktów wygodnych	117
Sulek Marianna, Rynek słodczy w Polsce i innowacje występujące w jego zakresie	130
Pluta Jakub, Napoje roślinne jako przejaw przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstw	143
Czczotko Maksymilian, Popławski Damian, Marka własna sieci handlowych – analiza porównawcza koszyków zakupowych 2017-2018	160

Skrzyszevska Bernadetta, Procedury zarządzania recepcją hotelową	168
Kowalska Joanna, Strategie konkurowania międzynarodowych systemów hotelowych	186
Szabelewska Weronika, Lokowanie produktu turystycznego jako narzędzie promocji destynacji turystycznej	200
Kruk Maja, Przegląd strategii marketingowych przedsiębiorstw gastronomicznych w zależności od lokalizacji	211
Rucka Kinga, Horse Assisted Education jako metoda doskonalenia umiejętności przedsiębiorczych	229

Wstęp

*„Jestem z tych, którzy wierzą, że Nauka jest czymś bardzo pięknym”
Maria Skłodowska-Curie*

Niech te słowa rozpoczną drugą już monografię z cyklu „Przedsiębiorczość w nauce i praktyce. Zarządzanie – Finanse – Rynek”. Odkrywanie nowych zjawisk i poszukiwanie odpowiedzi na pytania odnośnie otaczającej nas rzeczywistości w połączeniu z ciekawością badacza inspiruje kolejne pokolenia naukowców.

Osiemnaście artykułów młodych naukowców stanowi treść monografii i wskazuje na zróżnicowane zainteresowania badawcze. Ewolucja myśli w zakresie zarządzania procesowego, problematyka sztucznej inteligencji, nowoczesne metody oceny płynności finansowej, innowacyjność produktowa i usługowa, konkurencyjność i strategie konkurowania na dynamicznie rozwijającym się rynku to przykłady tematyki analizowanej w monografii. Już w pierwszym artykule czytamy o przedsiębiorcach tj. Henry Ford, którego przemyślenia po dziś dzień przekazywane są studentom na przedmiotach związanych z zarządzaniem. Jednocześnie marka Ford należy do najlepiej rozpoznawalnych marek na rynku samochodowym.

Z wykorzystaniem sztucznej inteligencji spotykamy się codziennie, od prostych rozwiązań technicznych ułatwiających korzystanie z wielu urządzeń po skomplikowane systemy zastępujące pracę ludzką. W dwóch artykułach podjęta została analiza tego zagadnienia od strony prawnej i jako przegląd zastosowań sztucznej inteligencji w branży hotelarskiej.

W monografii znajdziemy teksty odnoszące się do rozwoju przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich podmiotów gospodarczych, także w kontekście znaczenia startupów funkcjonujących z powodzeniem na współczesnych rynkach. Warto wskazać na rozwój doradztwa gospodarczego i rozróżnienie przedsiębiorczości „tradycyjnej” od przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy. Jest to istotne dla identyfikacji szans występujących w otoczeniu i możliwości ich wykorzystania w działalności gospodarczej.

Przedsiębiorczość przejawia się w innowacyjnym podejściu do produktów, usług oraz obsługi klientów. Kolejne artykuły dotyczą nowych produktów na rynku słodczy, napojów roślinnych oraz suplementów diety.

Powstawanie nowych produktów o charakterze funkcjonalnym z jednej strony jest odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku, z drugiej zaś stanowi chęć sprostania coraz większym potrzebom i coraz bardziej zróżnicowanym preferencjom i upodobaniom konsumentów.

Jednocześnie ważne jest dotarcie do konsumentów, stąd rozszerzający się wachlarz narzędzi komunikacji od tradycyjnych (tj. reklama) po nowoczesne (włączając lokowanie produktów i marek). W szczególności na uwagę zasługuje to ostatnie rozwiązanie zapoczątkowane jako narzędzie lokowania produktów, a skutecznie wykorzystywane w promocji miast, regionów i krajów.

Całość monografii kończy artykuł o innowacyjnym sposobie doskonalenia umiejętności przedsiębiorczych. Wpisuje się to w zrównoważone podejście do zarządzania, także pracy ludzkiej w kontekście wykorzystywania czasu wolnego, regeneracji sił i przebywania w otoczeniu natury.

Serdeczne podziękowania kieruję do Wszystkich Osób zaangażowanych w pracę nad monografią. Państwa uwagi i sugestie pozwoliły nadać ostateczny kształt tej monografii.

dr hab. Hanna Górską-Warsewicz

mgr Anna Szmidt^{1/}, dr inż. Tadeusz Lis^{2/}

^{1/}Reinvention Sp. z o.o., anna.szmidt@reinventions.pl

^{2/}Reinvention Sp. z o.o., tadeusz.lis@reinventions.pl

Geneza i ewolucja zarządzania procesowego

Genesis and Evolution of Process Management

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest przedstawienie kamieni milowych w rozwoju zarządzania procesami biznesowymi - od epoki przedindustrialnej do współczesności. Autorka opisuje w nim trzy etapy ewolucji procesów biznesowych - fazę doskonalenia procesów, fazę reengineeringu procesu oraz fazę zaawansowania Business Process Management. Nacisk kładziony jest przede wszystkim na czynniki, które wpłynęły na ewolucję procesu, w tym: powstające narzędzia biznesowe i metodologię rozwoju organizacyjnego, osiągnięcia technologiczne, narzędzia pomiarowe, opracowane standardy i sposoby kontrolowania poprawności ich funkcjonowania. Ponadto w artykule przedstawiono profile pionierów podejścia procesowego i ich rzeczywisty wkład w wiedzę człowieka w tym obszarze. Autorka zwraca uwagę na fakt, że mamy do czynienia z trzema charakterystycznymi falami, począwszy od początków myślenia procesowego w erze przedindustrialnej, krokowej ewolucji linii produkcyjnych i procesów magazynowych aż po globalne platformy biznesowe działające w trybie 365/7/24. Podsumowując wyjaśnia, w jaki sposób nowoczesne podejście do zarządzania procesami, oparte na solidnych podstawach naukowych, wypracowało dojrzałe metody projektowania organizacji i wydajne techniki wdrożeniowe.

Słowa kluczowe

zarządzanie procesowe, proces, biznes, BPM, zarządzanie procesami biznesowymi

Summary

The main goal of the article is to present key milestones on the road of Business Process Management approach - from the pre-industrial era to modern times. Author describes three phases of the business process evolution - the process improvement phase, the process reengineering phase and the phase of advance stage of Business Process Management paradigm. Emphasis is placed primarily on factors that influenced the evolution of the process, including: emerging business tools and organizational development methodologies, technological achievements, measurement tools, developed standards and ways to control the correctness of their functioning. Additionally the article presents profiles of pioneers of the process approach and their real input into human knowledge in this area. Author pays readers attention to the fact, that we can face three distinctive waves, starting from beginnings of process thinking in the pre-industrial era, stepwise evolution of production and inventory processes lines up to global business platforms working in 365/7/24 mode. In summary Author explains how modern process management

approach due to solid scientific foundations, mature organizational design methods and efficient implementation techniques.

Keywords

process Management, process, business, BPM, Business Process Management

Wprowadzenie

Pojęcie zarządzania procesami biznesowymi ukształtowało się w połowie lat dziewięćdziesiątych i zostało spopularyzowane przez Michaela Martina Hammera (Hammer, 1993, 1995, 1997), jednak początki procesowego podejścia do organizacji pracy sięgają czasów wcześniejszych. Już w trakcie rewolucji przemysłowej pojawiły się pierwsze sygnały, które zapoczątkowały ewolucję w pewnym sensie myślenia procesowego, choć droga do zarządzania procesowego (Business Proces Management - BPM) była daleka. Nie brakowało na niej istotnych pomyłek, tym bardziej należy docenić działanie przyrody biznesowej¹, która premiowała zachowania i cechy korzystne dla długofalowego rozwoju biznesu. Warto przypomnieć zapomnianą postać wybitnego prekursora stosowanej analizy systemowej, Ludwiga von Bertalanffego (von Bertalanffy, 1928; 1933). Cytowana książka dała początek kinetycznej teorii systemów otwartych, a następnie ogólnej teorii systemów.

Z perspektywy czasu ewolucję podejścia procesowego można podzielić na trzy fazy, z czego ostatnia trwa do dziś. Wraz ze wzrostem świadomości firm, BPM wciąż intensywnie się rozwija, a kolejne, pozytywne doświadczenia utwierdzają w przekonaniu, że procesowy sposób zarządzania firmą może być nie tylko czynnikiem trwałej przewagi konkurencyjnej, ale również jedyną szansą jej przetrwania w szybkozmennym otoczeniu biznesowym.

Artykuł ma na celu pokazanie rozwoju zarządzania procesami biznesowymi oraz określenie perspektyw, stojących obecnie przed BPM. Pozwala prześledzić jego ewolucję historyczną, od początków postrzegania produkcji w kategoriach procesu, aż do czasów współczesnych, w których

¹ Autorka, jako inżynier systemowy, z całą świadomością używa pojęcia przyrody biznesowej traktując struktury organizacyjno-zarządcze jako szczególną formę ekosystemów, zdolnych lub nie do adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych, z licznymi mechanizmami wzrostu, sprzężeniami zwrotnymi na wielu poziomach, z naturalnymi procesami umierania i odradzania się poszczególnych fragmentów – w zależności od licznych wymuszeń, szans i ograniczeń zewnętrznych.

BPM funkcjonuje jako niezależna dyscyplina, z solidnymi podstawami naukowymi, dojrzałymi metodami projektowania organizacji oraz sprawnymi technikami wdrażania rozwiązań.

Fazy ewolucji procesu biznesowego

Oś czasu BPM (tab. 1.1) przedstawia trzy fazy ewolucji procesu biznesowego od jego powstania w erze rewolucji postindustrialnej, aż do początków XXI wieku.

Początki myślenia procesowego w erze przedindustrialnej

Era przedindustrialna, umownie lokowana w początkach XVIII wieku to czas, w którym manufaktury skupiające rzemieślników osiągnęły maksimum produktywności. Z uwagi na fatalny stan dróg i złe warunki pogodowe (tzw. mała epoka lodowa²), ciągłość produkcji starano się zapewnić przez koordynację dostaw do pośrednich magazynów. Oddzielono w sensie procesowym wytwarzanie od zaopatrzenia, a rzemieślnik z wolna przekształcał się w skoszarowanego w manufakturze robotnika.

Za pierwsze ważne odkrycie, w kontekście zmiany myślenia o organizacji w stronę podejścia procesowego, można uznać spostrzeżenie angielskiego filozofa Adama Smitha, że podział pracy w manufakturach broni palnej na małe jednostki i wąska specjalizacja w wykonywaniu poszczególnych części muszkietów zwiększa moc produkcyjną. Smith zauważył, że gdy powtarzająca się praca jakiejś jednostki lub zespołu zostanie podzielona na oddzielne czynności składowe, wykonywane seriami na określonym poziomie specjalizacji, to ogólny nakład pracy i środków wytwórczych zmniejszy się (Dołhasz, 2009). Z punktu widzenia podejścia procesowego Smith dokonał dwóch ważnych odkryć: modelu produkcji gniazdowej oraz spostrzeżenia, że zespoły, w których panuje dobra atmosfera i komunikacja pracują istotnie lepiej.

Postulaty sformułowane przez Smitha były rewolucyjne, podział pracy i specjalizacja zostały uznane za siłę napędową gospodarki przemysłowej. Dzięki nowemu podejściu do organizacji ograniczono koszty produkcji i osiągnięto wzrost wydajności, co pozwoliło na przełomie XVIII i XIX wieku rozpocząć produkcję na skalę masową (Czermiński, 1996).

² Mała epoka lodowa (w skrócie MEL, ang. Little Ice Age – LIA) – okres ochłodzenia znany głównie z rejonu północnego Atlantyku, który nastąpił po okresie średniowiecznego optimum klimatycznego. Średnie temperatury na półkuli północnej spadły o około 1 °C. Zakończyła się około 1850 roku.

Tabela 1.1. Ewolucja zarządzania procesowego jako niezależnej dyscypliny

Faza	Czas	Główny przedmiot zainteresowania	Biznes	Technologia	Narzędzia / aktywatory
Era Industrialna	1750	Specjalizacja pracy	Hierarchie funkcjonalne	Mechanizacja Standardyzacja	Zarządzanie naukowe
	lata 60'	Produktywność pracy	Kontrola i przywództwo	Ewidencjonowanie	Cykl Deminga PDCA
		Redukcja kosztów	Linie produkcyjne		Modelowanie finansowe
Era informacji					
1 Faza - ulepszenie procesu	70' - 80'	Zarządzanie jakością	Przedsiębiorstwa wielobranżowe	Komputerowa automatyzacja	Total Quality Management TQM
		Ciągły przepływ	Organizacja linii biznesowych	Systemy zarządzania informacją	Statystyczna kontrola procesu
		Wydajność pracy	Fuzje i przejęcia	Systemy planowania zapotrzebowania materiałowego (MRP)	Metody doskonalenia procesów
2 Faza - reinżynieria procesu	lata 90'	Innowacje procesu	Płaskie struktury hierarchiczne	Architektura organizacji	Rachunek kosztów działań
		"Najlepsze praktyki"	Procesy End-to-End	ERP	Six Sigma
		Lepiej, szybciej, taniej	Nowe podejścia do wartości; Speed to market, CustomerIntimacy	CRM	Kup vs. Zrób
3 Faza - Zarządzanie procesami biznesowymi	2000 +	Biznes internetowy	Doskonalsność operacyjna	Zarządzanie łańcuchem dostaw	Metody zaprojektowywania / reinżynierii procesu
		Ocena, Zdolność adaptacji i zwinność	Organizacje sieciowe	Integracja aplikacji korporacyjnych	Zrównoważona Karta Wyników
		Globalny biznes 24*7	Hiper-konkurencja	Architektura zorientowana na usługi	Samoobsługa i personalizacja
		Ciągła transformacja	Organizacje napędzane wzrostem rynku	Systemy zarządzania wynikami	Out-sourcing, Co-sourcing, In-sourcing
		Efektywność procesu ponad wydajność surowcową	Efektywność procesu ponad wydajność surowcową	Systemy zarządzania procesami biznesowymi (BPM)	Metody zarządzania procesami biznesowymi (BPM)
		Efektywność organizacyjna ponad wydajność operacyjną	Efektywność organizacyjna ponad wydajność operacyjną		

Źródło: Lusk S., SpanyiA., The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline, BPTrends, <https://www.bptrends.com>, czerwiec 2005 (data dostępu: 11.11.2018)

Myślenie Smitha o zarządzaniu na prawie dwa stulecia utrwaliło paradygmat, według którego robotnicy są leniwymi prostakami, zmuszanymi do pracy przez oświeconą kadrę zarządzającą. Przekonanie to zakwestionował otwarcie 100 lat później Karol Adamiecki, ale następne 100 lat minęło zanim powstała propozycja rewolucji organizacyjnej Michaela Hammera.

Wśród tych, którzy z powodzeniem wykorzystali postęp techniczny i rosnący stale popyt, byli między innymi producenci broni, maszyn do szycia i samochodów. Fabryka Colta w Hartford w stanie Connecticut jako jedna z pierwszych wprowadziła masową produkcję, wykorzystując podział pracy do szybkiego montażu rewolwerów. W podejściu procesowym Colt po gorzkiej nauce z niskiej jakości modelem Paterson sprzedanym armii, wprowadził dwie ważne innowacje procesowe: międzyoperacyjną kontrolę jakości oraz badanie stopnia satysfakcji użytkowników. Podejście przyniosło sukces w postaci znacznie doskonalszego modelu Walker. Wymienność części i cechy funkcjonalne zapewniły Coltowi duże grono zadowolonych klientów (Smith, 2015).

Równie duże pożądanie jak rewolwer colta budziła w tym czasie maszyna do szycia – symbol nowoczesności i niezależności kobiet. Produkcja masowa i pomysł sprzedaży ratalnej, wprowadzony przez Singera, sprawiły, że zakup ten stał się osiągalny nawet dla uboższych rodzin.

Prekursorem implementacji starannie planowanych procesów produkcyjnych był Henry Ford. Z punktu widzenia zarządzania procesowego zawdzięczamy mu odkrycie wartości automatyzacji w dwóch wymiarach: realizacji pojedynczej czynności oraz transportu międzyoperacyjnego – głównie w silnikowni. Dzisiaj automatyzacja w produkcji wielkoskalowej wydaje się oczywistością, ale Ford zastosował ją w sytuacji relatywnie taniej siły roboczej i na początku XX wieku ten kierunek wcale nie był oczywistością.

Jednocześnie historia rozwoju Forda T powinna być ostrzeżeniem dla projektantów systemów biznesowych w modelu procesowym. W 1923 roku Ford opanował 52% rynku motoryzacyjnego USA (Carroll, 2005), co z punktu widzenia teorii systemów biznesowych oznacza monopol prawie nie do złamania. Ale w swojej apodyktyczności długo upierał się przy produkcji tylko jednego modelu. Niespodziewany atak przeprowadził Alfred P. Sloan, Jr. (1875-1966), który stanął na czele General Motors implementując w firmie innowacyjne procesy marketingu i sprzedaży. Wyciągnął prawidłowe wnioski z sukcesów sprzedaży ratalnej Singera i wykreował

wizję nowych modeli samochodów modyfikowanych co rok (ze względu na koszty – w sposób nieznaczny). Wymagało to kolejnego kroku w projektowaniu i implementacji procesów biznesowych, dlatego Sloan jako pierwszy w historii skoncentrował się na elastyczności procesów produkcyjnych. W 1927 r. do GM należało 45% rynku, a udział Forda zmalał do 15%, wobec czego zaprzestano produkcji Forda T. (Carroll 2005).

Rewolucja przemysłowa to również czas dynamicznego rozwoju kolei, metra i tramwajów elektrycznych. Przez cały wiek XIX zwiększała się sieć dróg żelaznych, do użytku oddano kolej transsyberyjską oraz Orient-Express, łączący Paryż z Konstantynopolem. Znacznie rozbudowane sieci wymagały ciągłych ulepszeń taboru oraz urządzeń sygnalizacyjnych, a także opracowania coraz lepszych systemów synchronizacji ruchu. W 1872 we Francji wprowadzono również urządzenia automatyki bezpieczeństwa pociągów (ABP), które zapewniały samoczynne zatrzymanie pociągu w przejechaniu sygnału „stój” (Troske 1901).

Należy zwrócić uwagę, że jest to pierwsze wdrożenie modelu procesów z silnymi mechanizmami synchronizacji podprocesów w postaci semaforów. Idea ta przetrwała do czasów współczesnych m.in. w licznych językach programowania oraz formalnej notacji opisu procesów BPMN (*Business Process Modeling Notation*) (Van der Aalst, Ter Hofstede 2016).

Naukowe podejście do organizacji procesów

Wspomniani wybitni praktycy biznesowi mieli świadomość, że pierwsza wersja zaprojektowanych procesów rzadko jest doskonała.

Frederick Taylor już w roku 1911 wykazał, że w stosunku do zarządzania możliwe jest zastosowanie ścisłej metody badania naukowego. Pracując w przedsiębiorstwach prowadził szereg obserwacji, pomiarów chronometrażowych oraz eksperymentów, a dwie najbardziej znane spośród jego prac badawczych dotyczyły sortowania kulek do łożysk rowerowych i pracy ładowaczy zatrudnionych przy wyladunku i załadunku na boczniczy kolejowej. Był to wielki skok jakościowy w zarządzaniu procesowym, ponieważ odważnie zerwano z tradycją standardowej dniówki i po raz pierwszy poruszono kwestie efektywności produkcji. Taylor słusznie przewidywał, że narastająca konkurencja wywoła cenowy wyścig zbrojeń – i że przetrwają tylko najbardziej efektywni w całym łańcuchu wartości.

Bliski współpracownik i asystent Taylora - Henry Laurence Ganttudoskonalił jego system premiowy, opracowując i wdrażając czasowo-

premiowy system płac (bonusowy system Gantta lub system według zadania z premią, opierający się na stworzeniu kart stanowiskowych, w których określone były najlepsze metody wykonania poszczególnych zadań, odpowiednie narzędzia, a także czas, jaki powinien zostać przeznaczony na każdą z czynności. Wykresy Gantta stały się łatwą i skuteczną metodą planowania robót, zwiększającą efektywność zarządzania czasem i minimalizującą ilość błędów w realizacji zadań.

Jednak faktycznym twórcą metody optymalizacji procesów był nie Gantt, ale Karol Adamiecki, który opracował ją piętnaście lat przed Ganttem w 1896 roku (opublikowane dopiero w 1931). Adamiecki złamał powszechnie akceptowany paradygmat Smitha o leniwych robotnikach i oświeconej kadrze zarządczej formułując prawo podziału pracy i koncentracji – jedno z podstawowych w nauce o organizacji i zarządzaniu (Czech, 1980; Orłowski, Bartyś, 1984; Wojalski, 1996).

Pierwsza wojna światowa zintensyfikowała procesy wytwórcze, wygenerowała również kilka nowych wyzwań w obszarze organizacyjno-zarządczym produkcji masowej. Po raz pierwszy pojawił się problem ciągłości i pewności dostaw w warunkach silnych zakłóceń geopolitycznych.

II wojna światowa – poszukiwanie modeli procesów o maksymalnej mocy produkcyjnej

Okres II wojny światowej to czas szybkiego postępu technologicznego o znaczących i długotrwałych skutkach oraz wynalazków, które pchnęły świat w nową epokę. W zarządzaniu procesowym pojawiła się idea tzw. produkcji wojennej – szybkiej, maksymalnie taniej i uwaga: o jakości określanej jako „*good enough*” – co jednak było zasadniczą zmianą paradygmatu i etosu inżynierów, których dotychczas kształcono tak, aby w swoich dziełach osiągnęli osobiste mistrzostwo.

Przykładem organizacji procesów masowej produkcji wojennej są statki transportowe typu Liberty, produkowane masowo w Kanadzie i USA w celu zastąpienia strat wojennych. Rekordzistą był statek Robert E. Peary, który został zwodowany po zaledwie 4 dniach i niecałych 16 godzinach. Autorka uważa ten fakt, za ważny w historii zarządzania procesowego – wykonano na dużą skalę test przemysłowy, wyznaczając granice techniczno-organizacyjne imponującej optymalizacji procesu.

Jednak statystyka dobrze pokazuje, co oznaczała zmiana paradygmatu jakościowego na „*good enough*”. Spośród 2751 wybudowanych statków

typu Liberty, 196 zatoneło na skutek działań wojennych, ale aż około 100 na skutek pęknięć wadliwych spoin. W oparciu o to doświadczenie opracowano podstawy stosowanej do dzisiaj analizy przyczyn źródłowych (*root cause analysis*) (<https://www.brighthubpm.com/...>) – chociaż na dojrzałą postać musieliśmy poczekać jeszcze kilkanaście lat (1958), zanim Sakichi Toyoda sformalizował proces analizy techniczno-procesowej w trakcie projektowania nowej linii produkcyjnej samochodów osobowych.

Okres powojenny – poszukiwanie modeli procesów o maksymalnej efektywności i jakości

Zaraz po wojnie świat Zachodu skupiony był na odbudowie zniszczeń i wprowadzaniu nowego ładu. W kontekście rozwoju organizacji nowością było upowszechnienie zestandaryzowanej księgowości i początki modelowania finansowego. Dojrzałą postać i skalę zastosowań uzyskała Analiza Du Pont (Gołębiowski, Tłaczała 2009), którą można uznać za fundament księgowości menedżerskiej. Autorka pragnie zwrócić uwagę na ciekawy fakt, że ta metoda analizy, mimo że schodzi na bardzo niski poziom danych szczegółowych z księgowości przedsiębiorstwa, praktycznie abstrahuje od realizowanych procesów. Dopiero w 40 lat potem została uzupełniona w pełnym podejściu procesowym o model ABC (Activity-based Costing), a jego rezultaty wywołały szok u wielu tradycyjnych menedżerów (Kaplan, Bruns, 1987).

Najistotniejsze dla budzenia nowej świadomości procesowej zmiany zachodziły w Japonii, gdzie od lat 40' przebywał amerykański specjalista w dziedzinie zarządzania W. Edwards Deming. Denning postulował, aby z procesów produkcyjnych eliminować kosztowne, międzyoperacyjne *kontrole jakości* na rzecz takiego ich projektowania i wdrażania, aby realizowane były funkcje *zapewnienia jakości*. Jego rewolucyjnym odkryciem było zastosowanie do powtarzalnych procesów statystycznych metod kontroli jakości – istotnie tańszych i równie skutecznych. Jakość dla Amerykanów była kwestią drugorzędą, popyt dramatycznie przewyższał podaż. Warto zauważyć, że wybitny teoretyk i praktyk biznesu P. Drucker (Drucker, 1957) sygnalizował, że przyjęta strategia może w dłuższym okresie czasu okazać się samobójcza – jednak niezwykle dynamika wzrostu sprzedaży usypiała czujność amerykańskiej kadry kierowniczej.

Odwrotnie było w Kraju Kwitnącej Wiśni, gdzie menedżerowie głęboko przemyśleli przyczyny przegranej wojny z USA. Refleksja była taka, że

muszą znaleźć własną drogę zaistnienia na mapie gospodarczej świata – wyścig na zasoby materiałowe i produkcyjne nie wchodził w grę – gdyż wynik byłby z góry przesądzony

Model zapewnienia jakości opierał się na tzw. Cyklu Deminga, nazywanym również cyklem PDCA, czyli schemacie ilustrującym podstawową zasadę ciągłego ulepszania. W popularniejszej z dwóch istniejących wersji, składa się on z czterech działań następujących w porządku logicznym (Plan-Do-Check-Act)³:

1. Zaplanuj,
2. Wykonaj,
3. Sprawdź,
4. Popraw

Do końca życia Deming pozostawał w fundamentalnym sporze z P. Druckerem kwestionując wartość JEGO paradygmatu zarządzania przez cele (MBO)⁴. Został uznany przez Amerykę i Europę w latach 80-tych XX wieku, gdy firmy japońskie osiągnęły znaczącą przewagę konkurencyjną i zaczęły dominować na światowym rynku. Przyjęto japoński paradygmat dostaw „Just-in-time” stosowany w celu redukcji pracy w toku i poziomu zapasów w całym procesie produkcyjno-magazynowym i w oczywisty sposób związanych z tym kosztów⁵.

W latach 70. i 80. rozwój komputeryzacji w połączeniu z postępującą wraz z technologią specjalizacją procedur, zaowocowały rozwojem ilościowego oprogramowania statystycznego i powiązanych z nim technik gromadzenia danych. Pozwalały one mierzyć, gromadzić, ale również interpretować wyniki. W 1972 roku w Niemczech powstało przedsiębiorstwo informatyczne SAP SE - pionier w dostawie oprogramowania biznesowego ERP. W 1964 Joseph Orličky opracował system planowania potrzeb materiałowych (MRP) (Toyota). Metoda ta okazała się na tyle niezawodna, że w 1975 roku została wdrożona w ok 150 firmach (liczba ta wzrosła do ok. 8000 w ciągu następnych 5 lat).

Wymuszony przepływ materiałów i półfabrykatów produkcyjnych spowodował konieczność wysokiego stopnia uporządkowania procesów. Po raz pierwszy w historii pojawiło się pojęcie procesów referencyjnych

³ https://deming.org/uploads/paper/PDSA_History_Ron_Moen.pdf

⁴ <https://management.simplicable.com>

⁵ <http://people.brunel.ac.uk/~...>

(„blueprints”) jako punkt wyjścia do szybkiej implementacji oprogramowania.

Wczesna wiosna nowoczesnego zarządzania procesowego

Druga faza rozwoju podejścia procesowego przypadła na wczesne lata dziewięćdziesiąte. Nadal dużą wagę przywiązywano wtedy do jakości. Pojawiły się systemy identyfikacji i rozpowszechniania dobrych praktyk biznesowych, które odnosiły się do różnych obszarów funkcjonowania organizacji, z produkcją włącznie.

Dobre praktyki biznesowe miały na celu podniesienie poziomu bezpieczeństwa produktów konsumenckich, m.in. poprzez pełną kontrolę nad pochodzeniem i jakością surowców. Metody zarządzania przez jakość TQM, z czasem zaczął wypierać międzynarodowy system norm zgodności ISO.

Z czasem jednak podejście do jakości miało się zmienić, pod wpływem coraz większej walki o klienta. Po kolejnej fali fuzji i przejęć w latach 80', wywołanej zmianami w prawie antymonopolowym oraz deregulacją sektora usług finansowych, na rynku pojawiło się wiele firm multibranżowych, o zróżnicowanych liniach biznesowych.

Porzucono dążenia do osiągnięcia doskonałej jakości produktów i usług, na rzecz rozwijania doskonałości operacyjnej⁶. Po raz pierwszy w historii podejścia procesowego na dużą skalę zaczęto rozwijać procesy przez ich upraszczanie. Pojęcia Kaizen i Lean Management na stałe weszły do słownika kadry zarządzającej na całym świecie.

Prawdziwym przełomem lat 90' w kontekście ewolucji procesu było pojawienie się pojęcia zarządzania procesami biznesowymi i koncepcja biznesowa reengineeringu opublikowana przez Michaela M. Hammera w 1990 roku w Harvard Business Review. Była to koncepcja radykalna, polegająca na fundamentalnym przemyśleniu od nowa i przeprojektowaniu procesów w firmie. Jej celem było osiągnięcie przełomowej poprawy wyników, dzięki maksymalnej efektywności organizacji, przy jednoczesnej znacznej redukcji kosztów (Hammer, Champy, 2003). Wdrażanie metody reengineeringu podzielone było na kilka faz: 1. Wybór procesu (procesów) do rekonstrukcji, 2. Utworzenie zespołu odpowiedzialnego za przeprowadzenie zmian, 3. Zrozumienie procesu, 4. Rekonstrukcja procesu, 5. Wdrożenie procesu doskonałego.

⁶[https://www.prismagraphic.com/...](https://www.prismagraphic.com/)

Podejście Hammera ze względu na swój radykalizm wywołało duże zainteresowanie – aczkolwiek niewiele organizacji zdecydowało się na implementację. Pełne wdrożenie trwało około 2-3 lata i nie należało do zadań prostych, dlatego w stosunkowo niewielu firmach zakończyło się pełnym powodzeniem. Jednak tam gdzie się to udało, osiągnięto spektakularne sukcesy, odnotowując radykalne, skokowe wzrosty sprawności działania.

Metoda radykalnej reinżynierii organizacji cierpiała na kilka chorób dziecięcych charakterystycznych dla jej młodego wieku. Do najważniejszych wad należał postulat radykalnej redukcji stanowisk menedżerskich. Hammer nie przewidział, że atak na system dystrybucji prestiżu w dużej korporacji musi skończyć się porażką. Drugą wadą było niejasne podporządkowanie Menedżerów Procesów menedżerom funkcyjnym. Trzecią – postulat stosowania ścisłych KPI, ale bez podania systemowej metody ich definiowania i wyznaczania.

Można stwierdzić, że nowoczesne rozumienie zarządzania procesowego zaczęło się od słynnej publikacji Hammera, która stworzyła podstawy do myślenia o doskonałości operacyjnej organizacji – ale już w czystym modelu procesowym, w którym dużą wagę przywiązywano do wnioskowań przyczynowo-skutkowych.

Na bazie reengineeringu oraz wcześniejszych metod ciągłego doskonalenia, powstała filozofia *Operational Excellence*, polegająca na dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wynikającej z lepiej realizowanej działalności operacyjnej. U jej podstaw leżała koncepcja *Lean Thinking*, dążąca do zapewnienia społeczeństwu jak największej korzyści przy ograniczeniu marnotrawstwa przez zestaw metod i narzędzi Six Sigma (Motorola, General Electric), system kluczowych KPI i jasnych celów spełniających kryterium SMART (S – Specific, M – Measurable, A – Achievable, R – Relevant, T – Timely) oraz zarządzanie naukowe. Do doskonałości operacyjnej dążono poprzez systematyczne modyfikowanie procesów biznesowych, ale także, co było w tym czasie zagadnieniem nowym – przez sterowanie rozwojem pożądanego kultury organizacyjnej.

Wśród istotnych rozwiązań technologicznych pojawiły się: CRM, który wchłonął utworzone w latach 80' SFA (*Sales Force Automation*) i CSS (*Customer Service Support*), a także zaawansowane systemy informatyczne ERP (*Enterprise Resource Planning*) i narzędzia zarządzania łańcuchem dostaw SCM (*Supply Chain Management*), umożliwiające projektowanie,

planowanie, realizację, kontrolę i monitoring łańcucha dostaw (Dyché, 2002; Rutkowski, 2004).

Pojawiło się pojęcie architektury korporacyjnej w odniesieniu do definiowania organizacji, które następnie przeniesiono na systemy informatyczne, po odkryciu, że technologie ICT mogą służyć nie tylko do automatyzacji prac, ale również mogą stać się kluczowymi czynnikami przewagi konkurencyjnej, zasadniczo zmieniając model łańcucha wartości.

Faza powszechnego zrozumienia wartości zarządzania procesowego

W trzeciej fazie rozwoju podejścia procesowego, która rozpoczęła się na początku XXI wieku, Internet stał się podstawowym narzędziem do koordynacji rozproszonych łańcuchów wartości. Ponadto popularność zdobył termin „zwinnego przedsiębiorstwa” (*agility*), w którym dzięki informacjom, jakich dostarcza analiza procesów, organizacja jest w stanie dostosowywać cele do zmian w otoczeniu, selektywnie uwzględniać otoczenie, poszukiwać rozwiązań problemów organizacyjnych. Jeśli tylko jest wystarczająco „zwinna” i potrafi szybko dostosować się do zmieniających warunków rynkowych i pojawiających się szans, może osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną. W XXI wieku zdolność ta stała się bardziej niż ważna, gdyż przedsiębiorstwa zmuszone zostały do funkcjonowania w warunkach hiperkonkurencji.

Dzięki rewolucji w technologiach telekomunikacyjnych i spedycji, pojawiły się nowoczesne formy organizacji, takie jak organizacje sieciowe. Określano w ten sposób grupy wzajemnie powiązanych firm lub wyspecjalizowanych jednostek, koordynowanych poprzez jasno określone interfejsy pomiędzy procesami wewnętrznymi, które mogą być różne i specyficzne dla każdej z firm partnerskich.

Nowy sposób patrzenia na organizację i możliwe powiązania rynkowe pomiędzy podmiotami, zaowocował rozwojem out-sourcingu, co-sourcingu i in-sourcingu. Out-sourcing polega na wydzielaniu procesów biznesowych w przedsiębiorstwie i zlecaniu ich zewnętrznym firmom, In-sourcing – na przekazaniu procesów realizowanych w ramach działalności gospodarczej przez zewnętrzne podmioty do własnej wyodrębnionej wewnątrz i wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej. Co-sourcing natomiast, można najprościej opisać jako współdzielenie zasobów do realizacji wspólnych celów przez odrębne w sensie prawnym podmioty gospodarcze. Nowe formy organizacyjne stworzyły nowe wyzwania w projektowaniu i wdrażaniu

nowych modeli procesów biznesowych. Pojawiły się pytania o współdzielenie wartości niematerialnych, zakresy odpowiedzialności funkcyjnej w przypadku zarządzania macierzowego oraz zasady rozliczeń wewnętrznych zasobów współdzielonych – zwłaszcza, jeżeli w wyniku realizacji powstają wartości intelektualne wysoko wyceniane przez rynek.

Do monitorowania strategii przedsiębiorstwa w długoterminowej perspektywie, w wielu dużych firmach stosowano zaawansowane metody kontrolingu strategicznego. Opierały się na koncepcji Strategicznej Karty Wyników Kaplana i Nortona, służącej do zapewniania spójności między celami w różnych perspektywach, a także pomiaru i kontroli efektów działań strategicznych. Należy przypuszczać, że w ciągu najbliższych kilku lat nastąpi umowne zamknięcie trzeciej fazy wdrożenia paradygmatu procesowego i przejście do fazy czwartej. Jednak zanim opisane zostaną przewidywania dotyczące kolejnej fazy warto jest w syntetyczny sposób opisać najważniejsze cechy fazy trzeciej. Są one następujące: 1. Powszechna akceptacja dla modelu procesowego wśród kadry menedżerskiej; 2. Objęcie modelem procesowym całego łańcucha wartości; 3. Stosowanie referencyjnych architektur i modeli procesów; 4. Kontroling procesowy, w tym użycie technologii fast-data, big-data do przetwarzania danych procesowych; 5. Integracja procesów niezależnych podmiotów; 6. Pierwsze, nieśmiałe próby zrozumienia potrzeby integracji wewnętrznych systemów zarządzania strategicznego, operacyjnego oraz zarządzania rozwojem; 7. Powolne rozpowszechnianie się paradygmatu Industry 4.0 z silnym naciskiem na modelowanie logiczno-matematyczne istniejących i projektowanych procesów.

Faza powszechnego wdrożenia zaawansowanych modeli zarządzania procesowego

Na podstawie obserwowanych zjawisk należy przewidywać nieodległe przejście do czwartej fazy wdrożeń procesowych modeli zarządczych, które będą charakteryzowały się następującymi cechami: 1. Pełna integracja systemów (procesów) zarządzania strategicznego, operacyjnego oraz zarządzania rozwojem; 2. Zasadniczo zmienione role zarządcze Prezesa Zarządu, Zarządu, Dyrektorów Zarządzających oraz Dyrektorów Wykonawczych; 3. Kluczowa rola Menedżerów Procesów. Precyzyjne rozdzielenie ról Menedżera Procesów od Właściciela Procesów; 4. Zasadniczo zmieniony model HR, w szczególności zmienione ścieżki

karier, rozwój pojęcia Centrów Kompetencji; 5. Zasadniczo zmienione modele kompetencyjne, premiowanie wielozawodowości oraz elastycznych form zatrudnienia; 6. Dojrzałe systemy opomiarowania procesów biznesowych czasu rzeczywistego. Jasne rozróżnianie wskaźników diagnostycznych i sterujących; 7. Zintegrowana kontrola długich łańcuchów dostaw w aspekcie skuteczności, efektywności, jakości oraz poziomu ryzyk operacyjnych; 8. Aktywne włączenie wszystkich interesariuszy łańcucha wartości w doskonalenie rozwiązań, w szczególności klientów w projektowanie i doskonalenie oferowanych produktów i usług; 9. Uwzględnienie w modelach biznesu nowych zjawisk takich jak ekonomia współdzielenia lub mieszanie się kultur w ramach migracji.

Podsumowanie

Podsumowując, zarządzanie procesowe kształtowało się na przestrzeni ostatnich 300 lat, pod wpływem rozwoju technologii i zmiany myślenia o organizacji pracy. Była to droga wyboista, ale i ekscytująca, bo na każdym kolejnym jej etapie, uczyliśmy się czegoś nowego. Rewolucyjne odkrycia techniczno-zarządcze nagle stawały się oczywistością, zaś idee wyglądające na początku na bardzo atrakcyjne często nie wytrzymały konfrontacji z rzeczywistością realnego biznesu. Sukcesem było to, że z popełnionych błędów wyciągaliśmy wnioski i gromadziliśmy wiedzę, potrzebną do doskonalenia systemów organizacji pracy. Dzięki temu, w 300 lat po przeniesieniu produkcji chałupniczej do manufaktur, dysponujemy zaawansowanymi narzędziami, które w sposób holistyczny wspierają zarządzanie organizacją. Business Process Management, który jeszcze kilkanaście lat temu, był obszarem formalnie niezdefiniowanym, stanowi dziś uznaną, niezależną dyscyplinę, która zyskuje coraz więcej zwolenników. Podejście procesowe uważane jest za jedną z ważniejszych orientacji w zakresie zarządzania współczesnymi organizacjami, gdyż sprzyja wzrostowi ich elastyczności i podatności na zmiany jako całości. Prowadzi do zwiększenia efektywności i trwałego wzrostu wartości firm, pozwalając doskonalic nie tylko pojedyncze procesy, ale i całą ich architekturę. Procesowe podejście do organizacji to prawdopodobnie najlepsza droga rozwoju dla aspirującej do spełniania nowoczesnych standardów firmy. W niedalekiej przyszłości będziemy zapewne świadkami powszechnego wdrożenia zaawansowanych modeli zarządzania procesowego.

Bibliografia

- Von Bertalanffy L., *Kritische Theorie der Formbildung*. Berlin 1928
- Von Bertalanffy L., *Modern Theories of Development. An Introduction to Theoretical Biology*, Oxford, Oxford University Press, 1933
- Borys T., Rogala P.: Deming W. E., *Problemy Jakości*, 2002, nr. 7, s. 21-25
- Bourneuf G. Jr., *Workhorse of the Fleet*, Houston, American Bureau of Shipping, 2016
- Le Chatelier H., *Filozofia systemu Taylora*, Warszawa, Instytutu Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa, 1926
- Czech A., Karol Adamiecki – sylwetka organizatora, Katowice, Tow. Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 1980
- Czermiński A., *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Gdynia, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, 1996
- Deming W. E., *Out of the crisis*, Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology. Center for advanced engineering study, Cambridge, 1986
- Dołhasz M., *Podstawy zarządzania*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009
- Drucker P., *America's Next Twenty Years*, New York, Harper & Brothers, 1957
- Drucker P., *The Practice of Management*, New York, Harper & Brothers, 1954
- Dyché J., *Customer Relationship Management*. [z ang.] M. Witek, Gliwice, Helion, 2002
- Gantz C. M., *Design Chronicles: Significant Mass-produced Designs of the 20th Century*, Schiffer Publications Ltd, Atglen, 2005
- Gołębiowski G., Tłaczała A., *Analiza finansowa w teorii i w praktyce*, Warszawa, Difin, 2009
- Hammer M. M., *Beyond Reengineering*, NowyJork, Harper Collins, 1997
- Hammer M. M., Champy J.: *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Collins Business Essentials, NowyJork, Harper Business Essentials, 2003
- Hammer M. M., Champy J. A. *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*, NowyJork, Harper Collins, 1993
- Hammer M. M., Stanton S. A., *The Reengineering Revolution*, NY, Harper Collins, 1995.
- Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe WZ UW, 2016
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2006
- Kaplan Robert S., Bruns, W., *Accounting and Management: A Field Study Perspective*, Boston: Harvard Business School Press, 1987
- Lane F., *Ships for Victory: A History of Shipbuilding under the U.S. Maritime Commission in World War II*, Johns Hopkins University Press, 2001

- Murray W., Millet A.R. (red.), *Military Innovation in the Interwar Period*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996
- Orłowski B., Bartyś J., Karol Adamiecki, w: *Słownik polskich pionierów techniki*, Katowice, Wydawnictwo Śląsk, 1984
- Petersen P. B., *Total quality management and the Deming approach to quality management*, *Journal of Management History*, 1999, Tom 5, s.468-488
- von Russell N., van der Aalst W. M. P., Hofstede A. H. M., *Workflow Patterns: The Definitive Guide*, Cambridge, MIT Press, 2016
- Rutkowski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2004, nr 12, s. 2
- Sapp R., *Standard Catalog of Colt Firearms*. F+W Media, Inc., 2007
- Smiths A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Tom 1, Wydanie: 2, 2015
- Steibeck H.H.: *Total Quality Management - Kompleksowe Zarządzanie Jakością - doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy*, Warszawa, Wyd. Placet, 1998
- Troske L., *Die Eisenbahnen*, w: *Der Weltverkehr und seine Mittel*, 1.Teil: *Buch der Erfindungen*. *Gewerbeund Industrien IX.Bd.*, Lipsk, Otto Spamer, 1901, s. 275–320
- Wojalski M. Z., *Szkoła Karola Adamieckiego*, w: *Działo się w Łodzi...*, Łódź, Zora, 1996
- Grzeszak A., *Taśmowy Świat* [online], <https://www.polityka.pl>, 26 listopada 2013 (dostęp: 10.11.2018), <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1562321,3,pomysl-ktory-nam-dal-produkcje-masowa.read>
- Belaychuk A., *What Is End-To-End Process* [online], <https://bpm.com/bpm-today/blogs/968-what-is-end-to-end-process>, (dostęp: 10.11.2018)
- *End-To-End* [online], <https://www.investopedia.com/terms/e/end-to-end.asp>, (dostęp: 10.11.2018)
- <https://www.prismagraphic.com/prisma-paper/speed-to-market-why-is-it-so-important/>, (dostęp: 10.11.2018)
- *A Brief History of Root Cause Analysis*[<https://www.brighthubpm.com/risk-management/123244-how-has-the-root-cause-analysis-evolved-since-inception/>], (dostęp: 11.11.2018)
- *https: Hunter J., Speech by Dr. Deming to Japanese Business Leaders in 1950* [online], <https://blog.deming.org/2012/11/speech-by-dr-deming-to-japanese-business-leaders-in-1950/>,(dostęp: 10.11.2018)
- *https: Moen R., Foundation and History of the PDSA Cycle*, [online], https://deming.org/uploads/paper/PDSA_History_Ron_Moen.pdf, (dostęp: 11.11.2018)
- *Mar A., A BriefHistory of MBO Grief*, <https://management.simplicable.com/management/new/management-by-objectives-mbo>, (dostęp: 11.11.2018)
- *Beasley J. E., OR-Notes*, <http://people.brunel.ac.uk/~mastjjb/jeb/or/jit.html>, (dostęp: 11.11.2018)

mgr Marcin Dąbkiewicz
Katedra Teorii Ekonomii
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
dabkmar@gmail.com

Wdrażanie efektów działalności badawczo-rozwojowej dofinansowanej ze środków UE w sektorze MSP⁷

Implementation of the Effects of Research and Development Activities co-financed from EU Funds in the SME Sector

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena roli finansowego wsparcia publicznego we wdrażaniu wyników prac badawczo-rozwojowych w polskich przedsiębiorstwach. Jako metodę badawczą zastosowano analizę teoretyczno-empiryczną przy wykorzystaniu literatury przedmiotu, raportów oraz badań własnych autora. Opracowanie składa się z trzech części. W pierwszej opisano rolę wsparcia publicznego w innowacyjności przedsiębiorstw. Następnie przedstawiono znaczenie wdrażania wyników prac B+R do praktyki gospodarczej. W ostatniej części dokonano oceny wsparcia publicznego na B+R na podstawie badań własnych autora. Potwierdzono hipotezę, że pomoc publiczna służy rynkowej adaptacji odkryć naukowych. Dofinansowanie jest jednym z czynników wpływających na komercyjne wykorzystanie przez sektor MSP wyników prac B+R. Poszukiwanie czynników sprzyjających i ograniczających wdrażanie wyników prac B+R w sektorze MSP, poza wartością teoretyczną, niesie szeroki wymiar praktyczny. Wnioski mogą stanowić przyczynek do oceny lub korekty programów gospodarczych.

Słowa kluczowe

pomoc publiczna, fundusze unijne, innowacyjność, badania i rozwój, przedsiębiorstwo

Summary

The aim of the article is to assess the financial role of public support in implementing the results of research and development in Polish enterprises. The research method is theoretical and empirical analysis using the subject's literature, reports and author's own research: The line of reasoning consists of three parts. The first describes the role of public support in the innovation of enterprises. Then, the importance of implementing the results of R&D works to business practice was presented. Finally, the public support for R&D was assessed based on the author's own research. The inference confirmed the hypothesis adopted in the text indicating

⁷ Publikacja została sfinansowana ze środków MNiSW przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na badania dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.

that public aid serves the market adaptation of scientific discoveries. Co-financing is also one of the factors influencing the commercial use of the results of R&D works by the SME sector. Implementation of the effects of research and development financed from EU funds in the SME sector. The search for factors conducive to and limiting the implementation of the results of research and development in the SME sector, besides the theoretical value, carries a broad practical dimension. Conclusions could be a contribution to the evaluation or correction of economic programs.

Keywords

public aid; EU funds; innovation; research and development; business

Wprowadzenie

We współczesnym świecie rozwój gospodarczy nieodłącznie wiąże się z wdrażaniem innowacji, dlatego przed organizacjami stoi wyzwanie ciągłych zmian i przeobrażeń. W niniejszej pracy dokonano oceny znaczenia wsparcia publicznego dla prac badawczo-rozwojowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa samodzielnie lub we współpracy z jednostkami naukowymi i badawczymi.

W artykule wykorzystano wyniki badań własnych z 2017 roku. Zjawiskiem inicjującym niniejszą analizę jest rosnąca liczba dofinansowanych projektów badawczych, których efektem ma być wdrożenie nowych lub udoskonalonych produktów do działalności przedsiębiorstwa oraz ich komercjalizacja. Hipoteza główna została postawiona następująco: pomoc publiczna na innowacyjność służy rynkowej adaptacji odkryć naukowych.

Material i metodyka badań

W ramach badania analizie poddano strategię inwestycyjną, źródła finansowania i liczbę projektów wdrożeniowych finansowanych ze środków publicznych i zakończonych sukcesem. Dane uzyskane w ramach badań empirycznych miały charakter ilościowy. Na analizę teoretyczną złożyły się studia literaturowe dostępnych pozycji książkowych, monografii, artykułów naukowych, raportów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Najwyższej Izby Kontroli oraz Deloitte, a także wyników prac badawczych dotyczących teoretycznych i praktycznych aspektów innowacyjności.

Do celów analizy liczby wdrożeń w dofinansowanych projektach, jako próbę badawczą wybrano 128 przedsiębiorstw z sektora MSP z całej Polski, które zgodnie z listami rankingowymi Urzędów Marszałkowskich,

zakwalifikowane zostały do otrzymania dotacji unijnej na działalność badawczo-rozwojową w ramach 16 programów regionalnych. Przedsiębiorcy ci mogli obiektywnie ocenić wsparcie państwa na gruncie własnych doświadczeń związanych z podpisaną umową o dofinansowanie. Warto podkreślić, że dofinansowanie MSP zawsze łączy się z koniecznością uzupełnienia kosztów kwalifikowanych środkami własnymi i procent dofinansowania liczony jest od sumy tych kosztów. W odpowiedzi na prośbę o uzupełnienie ankiety otrzymano 33 kwestionariusze, w tym 17 od podmiotów prowadzących tradycyjną działalność w zakresie produktów/usług oraz 16 od przedsiębiorstw zajmujących się nowoczesnymi technologiami.

Znaczenie i charakterystyka nowoczesnych technologii

Wiedza, postęp techniczny i technologia są obecnie podstawowym czynnikiem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki. Rozwój gospodarczy bazujący na koncepcji gospodarki opartej na wiedzy, w praktyce wyrażony jest wzrostem znaczenia działalności o charakterze innowacyjnym. Prekursor badań nad innowacjami – Schumpeter – uważał, iż innowacją jest istotna zmiana funkcji produkcji, polegająca na odmiennym niż uprzednio kombinowaniu tzn. łączeniu ze sobą czynników produkcji. Innowacją jest „przeprowadzanie nowych kombinacji w zakresie wyrobu, metod produkcji, rozszerzania udziału w rynku czy zdobycia innego źródła surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji” (Schumpeter, 1960). Definicję innowacji w szerokim ujęciu podał Rogers. Według niego jest to „każda myśl, idea, pomysł, słowem wszystko to, co jest postrzegane przez jednostkę jako nowość, niezależnie od tego, czy jest to nowość sensie obiektywnym” (Rogers, 2007). Pomykalski przedstawił pojęcie innowacji w sposób dwojaki, z jednej strony ujmując je jako pewien kompleksowy proces, z drugiej zaś skupiając się na charakterze działań ściśle związanych z wdrażaniem innowacji:

- „innowacja to proces całościowy, obejmujący koncepcję teoretyczną, wynalazek techniczny oraz jego wdrożenie i dyfuzję” (Pomykalski, 2001, s. 17),
- „innowacja w przedsiębiorstwie to tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie

i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji” (Pomykalski, 1997, s. 73).

W tradycyjnym ujęciu innowacje traktowane są jako zmiany w technologiach, których rezultatem jest nowy lub zmieniony produkt lub proces, sprzedawany na rynku za pomocą adekwatnych działań marketingowych. Ponadto, procesy innowacyjne obejmują nie tylko sektory high-tech, zaliczane są także do low-tech i usług (Rymarczyk, 2012).

Podstawowe miary poziomu innowacyjności w modelach opartych na stronie podażowej obejmowały dotychczas głównie nakłady na działalność naukowo-badawczą, a nie rezultaty tej działalności. Mniejszą wagę przykładano do popytu na innowacje, w tym kształtowania wyspecjalizowanych rynków. Mechanizmy rynkowe mogą nie zapewnić wystarczającego poziomu innowacyjności, co znajduje odzwierciedlenie w programowaniu unijnej, państwowej i regionalnej polityki rozwoju. Zakres ingerencji państwa w tym aspekcie, uwarunkowany jest tworzeniem i rozprzestrzenianiem wiedzy, od której zależy wysoki poziom innowacyjności. Ponadto, prowadzenie działalności badawczej i rozwojowej jest związane z wysokim ryzykiem, co przemawia za wspieraniem jej przez państwo. Powiązania między podmiotami zaangażowanymi w B+R uzależnione są od geograficznego położenia instytucji, kontekstu kulturowego i środowiska lokalnego (Sokołowska-Woźniak, 2014).

Najbardziej znanym zestawieniem zróżnicowanego poziomu innowacyjności państw jest Globalny Indeks Innowacyjności publikowany corocznie przez INSEAD i Światową Organizację Własności Intelektualnej. Kolejny to Międzynarodowy Indeks Innowacji, opracowywany wspólnie przez Boston Consulting Group, National Association of Manufacturers i Manufacturing Institute. Dane związane z innowacyjnością można znaleźć także w Bloomberg Innovation Index, w Globalnym Raporcie Konkurencyjności Światowego Forum Ekonomicznego czy unijnym raporcie pt. European Innovation Scoreboard. Powyższe raporty w ramach wskaźników uwzględniają patenty, które nie zawsze zostają wdrożone do działalności gospodarczej oraz nie znajdują komercyjnego zastosowania. Dlatego należałoby te złożone modele mierzące innowacyjność uzupełnić wskaźnikiem opłacalności wdrażanych pomysłów. W przypadku Polski, gdzie w 2013 roku funkcjonowało 115 instytutów badawczych, kontrola NIK wykazała, że w latach 2010-2013 w znikomym stopniu prowadziły one działalność wdrożeniową. Rosnąca liczba opatentowanych wynalazków nie

przekładała się na wzrost ich wykorzystania – tylko 1/5 znalazła zastosowanie w praktyce. W analizach dotyczących barier w komercjalizacji B+R zwraca się uwagę na problem tzw. miękkiego finansowania, tj. względnej łatwości pozyskiwania środków publicznych, co zniechęca je do współpracy z biznesem (NIK, 2015). Zaproponowane rozwiązanie przełożyłoby się na wzrost znaczenia, a zarazem wiarygodności wskaźnika innowacyjności państw i regionów.

Wsparcie publiczne dla innowacyjności przedsiębiorstw

W trakcie kolejnych faz dojrzałości podmioty gospodarcze zmieniają przepływy pieniężne, zmianie podlega również poziom ryzyka związanego z prowadzoną działalnością (Dyl, 2013). Jak wskazuje Najwyższa Izba Kontroli, banki ze względu na wysoki poziom ryzyka niespłacalności zobowiązań finansowych przez MSP, utrudniają dostęp do zewnętrznego kapitału, szczególnie mikro, małym i średnim przedsiębiorcom (NIK, 2017). Jasiński(2014) wymienił siedem badań wykonanych na przełomie lat 2005-2011 potwierdzających tezę o niedokapitalizowaniu owego sektora. Z raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że braki w dostępie do zewnętrznych źródeł kapitału odczuwane były w szczególności przez przedsiębiorstwa z sektora high-tech (PARP, 2010). W innym badaniu (2014), skupionym na dwóch województwach (kujawsko-pomorskie oraz śląskie), za najpoważniejszą barierę regionalną wdrażania innowacji uznano biurokrację i opieszałość administracji publicznej, zaś drugą najczęściej wskazywaną był poziom infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej. Z kolei trzeci czynnik hamujący prowadzenie innowacyjnych przedsiębiorstw stanowiły bariery o podłożu finansowym (Kamińska, 2017).

Programy ukierunkowane na rozwój innowacyjności są obecnie kluczowymi instrumentami polityki gospodarczej. W praktyce, większość środków finansujących innowacje w przedsiębiorstwach pochodzi z budżetu Unii Europejskiej. Decydentami są władze centralne (programy centralne) i samorządowe (regionalne programy operacyjne). Najważniejszym dokumentem strategicznym, stanowiącym podstawę tworzenia polityki na szczeblu krajowym i regionalnym jest długookresowa strategia rozwoju gospodarczego Unii Europejskiej pt. Europa 2020. Na poziomie krajowym, dokumentem zawierającym działania zmierzające do realizacji podstawowych celów Strategii Europa 2020, jest Krajowy Program Reform. W okresie programowania 2007–2013 wsparcie unijne dla rozwoju

przedsiębiorczości i innowacyjności pochodziło głównie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i Funduszu Spójności. W perspektywie finansowej 2014-2020 Unia Europejska dysponuje odpowiednimi instrumentami wsparcia innowacji. Dofinansowanie projektów badawczych jest możliwe w ramach krajowych i regionalnych programów operacyjnych, realizowanych w ramach funduszu spójności (Jurkowska i Kosiedowski, 2013). Poza dofinansowaniem, przedsiębiorcy mają możliwość skorzystania z ulg podatkowych na prace B+R. Badanie przeprowadzone wśród przedsiębiorstw przez Deloitte z 2016 roku wykazało, że dla 39% podmiotów najlepszym systemem wsparcia działalności B+R było połączenie dotacji i zachęt podatkowych (Deloitte, 2016). Nowe regulacje podatkowe wprowadzane w Polsce od 1 stycznia 2018 roku powodują, że ulga podatkowa na badania i rozwój wzrasta z poziomu 50% do 100%. Zgodnie z nową ustawą, dodatkową zachętą dla przedsiębiorców wdrażających innowacje będzie wprowadzony jednolity system odliczania kosztów bez względu na wielkość przedsiębiorstwa czy rodzaj tych kosztów (Dz.U., 2017, poz. 2201).

Wdrażanie nowych produktów w działalności gospodarczej

Do innowacji produktowych zalicza się wprowadzenie nowych wyrobów i usług oraz znaczące udoskonalenia istniejących wyrobów i usług w zakresie ich cech funkcjonalnych lub użytkowych (Kraśnicka i Ingram, 2014). Jak wynika z badania przeprowadzonego w 2014 roku przez PARP, ponad 60% badanych przedsiębiorstw jako najskuteczniejszą strategię inwestycyjną wskazało ulepszanie produktów/usług a 28% wprowadzanie na rynek nowych produktów/usług (PARP, 2014). Szczególną rolę w procesie innowacyjnym odgrywa implementacja projektu od pomysłu do wprowadzenia na rynek lub wewnątrz przedsiębiorstwa. Proces transformacji wyników projektu badawczego zaczyna się z chwilą zakończenia prac badawczo-rozwojowych, np. w postaci prototypu nowego produktu. Transformacja kończy się uruchomieniem produkcji nowego wyrobu i rozpoczęciem komercjalizacji (Jasiński, 2014). W procesie tworzenia i przekazywania wiedzy badawczo-rozwojowej dominującą rolę pełnią uczelnie, centra badawczo-rozwojowe, instytucje i środki naukowe (Świadek i Wiśniewska, 2015).

Działalność innowacyjna nie zawsze kończy się zastosowaniem powstałego rozwiązania w trakcie realizacji procesu innowacyjnego. Ryzyko innowacyjne jest zależne od zaangażowanych środków finansowych oraz ilości dostępnych informacji dotyczących rynku, technologii, jakości i dostępności personelu, systemu prawnego i finansowego, czy kontaktów z otoczeniem (Baruk, 2006). Dlatego istotne staje się ukazanie wartości użytkowej prowadzonych badań oraz orientacja na potrzeby rynku i klienta, już od samego początku ich prowadzenia (Kasprowicz, 2014). Narzędziem pozwalającym ocenić potencjał rynkowy oraz umożliwiającym efektywniejsze wykorzystanie zasobów i zrealizowanie wdrożenia, jest audyt technologiczny (Trzmielak, 2013).

Za sukces wdrożenia nie jest odpowiedzialne tylko źródło finansowania, ale też inne czynniki, wśród których wymienić należy: założenia poczynione na początku prac badawczych bądź ocena dopasowania produktu czy usługi do potrzeb rynku. W przypadku korzystania wyłącznie ze środków własnych, przedsiębiorstwa zmuszone są ograniczyć zakres badań, lub ze względu na ograniczenia budżetowe, rozciągnąć je w czasie. Wsparcie publiczne, umożliwiające rozszerzenie zakresu projektów badawczych, skraca czas ich realizacji, a niekiedy także przyspiesza moment, w którym przedsiębiorstwo rozpoczyna prace. Sposób funkcjonowania instrumentów wsparcia prac B+R odgrywa także rolę na etapie wdrażania wyników, najczęściej wdrożenie jest wymogiem umowy o dofinansowanie, co dyscyplinuje beneficjentów do podjęcia działań temu służących.

Założenia badawcze i wyniki badań

W literaturze można spotkać prace na temat prowadzenia działalności innowacyjnej oraz sposobów jej finansowania, brakuje badań dotyczących projektów B+R realizowanych ze środków unijnych z uwzględnieniem efektów wdrożeniowych.

Tabela 2.1. Finansowanie prac B+R ze środków publicznych i wdrażanie ich wyników w sektorze MSP – część 1

Pytanie	Odpowiedź	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
1. Czy korzystała Pani/Pan ze wsparcia publicznego na prowadzenie prac B+R lub wdrożenie wyników prac B+R?	Tak, produkt/technologię wdrożono z powodzeniem	24	72,73%
	Tak, ale produktu/technologii nie wdrożono	4	12,12%
	Nie, produktu/technologii nie wdrożono i nie uzyskano wsparcia publicznego	3	9,09%
	Nie, produkt/technologię wdrożono z powodzeniem bez wsparcia publicznego	2	6,06%
2. Czy przedsiębiorstwo wprowadziło na rynek technologicznie nowy lub zmodernizowany produkt/technologię?	Innowacja na skalę przedsiębiorstwa	15	57,69%
	Innowacja na skalę kraju	8	30,77%
	Innowacja na skalę światową	3	11,54%
3. Źródło finansowania prac B+R w Pani/Pana przypadku:	Fundusze publiczne (unijne)	25	75,76%
	Wyłącznie środki własne	5	15,15%
	Fundusze publiczne (krajowe)	3	9,09%
	Fundusze publiczne (inne)	0	0,00%
	Kredyty bankowe	0	0,00%
4. Rodzaj działalności B+R będącej przedmiotem wsparcia publicznego:	Wynalazek opracowany we własnym zakresie	18	64,29%
	Współpraca nad stworzeniem lub zakup technologii od jednostki badawczej lub naukowej	6	21,43%
	Współpraca nad stworzeniem lub zakup technologii od innego przedsiębiorstwa	4	14,29%
5. Efekty realizowanego przedsięwzięcia miały wymiar komercyjny:	Tak	24	85,71%
	Nie	4	14,29%
6. Firma posiada we własnych strukturach personel zajmujący się działalnością B+R:	Tak	18	54,55%
	Nie	15	45,45%
7. Czy jest Pani/Pan wystarczającą świadoma istnienia źródeł wsparcia publicznego procesu badawczo-rozwojowego i innowacyjnego:	Tak	25	75,76%
	Nie	8	24,24%
8. Bariery utrudniającą wdrożenie prac B+R są lub były dla Pani/Pana trudności w uzyskaniu ochrony patentowej:	Nie	20	76,92%
	Tak	8	23,08%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych z 2017 r.

Tabela 2.2. Finansowanie prac B+R ze środków publicznych i wdrażanie ich wyników w sektorze MSP

Pytanie	Odpowiedź	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
9. Co Pani/Pana zdaniem stanowi najważniejszy element wsparcia publicznego umożliwiający skuteczne wdrożenie nowego produktu/technologii?	Dotacje unijne na B+R	22	66,67%
	Dotacje krajowe na B+R	5	15,15%
	Ulgi podatkowe na B+R	5	15,15%
	Doradztwo inwestycyjne finansowane ze środków publicznych	1	3,03%
10. Komercjalizacja których produktów jest najbardziej opłacalna dla przedsiębiorstwa w kraju pochodzenia?	Nowych produktów/technologii wykreowanych we własnym przedsiębiorstwie	24	72,73%
	Wdrożenie i sprzedaż tradycyjnych produktów/technologii dla charakteru bieżącej działalności wyrobów	6	18,18%
	Nowych produktów/technologii imitujących istniejące rozwiązania	3	9,09%
11. Komercjalizacja których produktów jest najbardziej opłacalna dla przedsiębiorstwa za granicą?	Nowych produktów/technologii wykreowanych we własnym przedsiębiorstwie	25	75,76%
	Nowych produktów/technologii imitujących istniejące rozwiązania	4	12,12%
	Wdrożenie i sprzedaż tradycyjnych produktów/technologii dla charakteru bieżącej działalności wyrobów	4	12,12%
12. Jaką wagę przypisuje Pani/Pan wdrożonemu produktowi/technologii dla funkcjonowania firmy?	Produkt jest tylko kolejnym, lecz ważnym nowoczesnym rozwiązaniem	14	53,85%
	Dużą, zasadniczo zmieniła się dotychczasowa produkcja	11	42,31%
	Nowy produkt nie miał tak istotnego wpływu na działalność firmy	1	3,85%
13. Proszę ocenić rolę dofinansowania ze środków publicznych we wdrażaniu rynkowym wyników prac B+R	Ważne	17	60,71%
	Niezbędne	8	28,57%
	Niska	3	10,71%
	Żadna	0	0,00%
14. Co jest głównym problemem dla wdrożenia produktu/technologii w udzielanym wsparciu publicznym na działalność B+R?	Wsparcie publiczne sprowadzone jedynie do finansów	12	36,36%
	Terminy rozpisanych konkursów o dotację	11	33,33%
	Konieczność rozeznania rynku, ogłaszanie przetargów	10	30,30%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych z 2017 r.

Przesłanką do przeprowadzania badania sondażowego wśród przedsiębiorstw, było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy projekty kończą się sukcesem, tj. wdrożeniem produktu/technologii. Prawie 30 badanych przedsiębiorstw zrealizowało projekt z pomocą dotacji, z czego w 24 podmiotach efektem projektu było wdrożenie produktu/technologii. W przypadku 5 przedsiębiorstw nie udało się rozliczyć przyznanej dotacji. Badanie nie wykazało przyczyny braku rozliczenia. Mogło to wynikać z rezygnacji z podpisania umowy o dofinansowanie, mimo obecności projektu na liście kwalifikującej do wsparcia albo jej rozwiązanie na skutek nieprawidłowości w toku realizacji projektu. W przypadku 4 podmiotów objętych dotacją, które nie wdrożyły produktu/technologii, finansowanie publiczne mogło dotyczyć jedynie prac bieżących lub badań podstawowych, nieposzerzających oferty przedsiębiorstwa.

Większość innowacji wprowadzanych na rynek nie była przełomowa na skalę światową (innowacje w przedsiębiorstwie i w kraju to prawie 90%). Niemniej, były to rozwiązania ważne z punktu widzenia podmiotu lub zasadniczo zmieniające dotychczasową produkcję. Przedsiębiorcy najchętniej opracowywali wynalazki we własnym zakresie, o wiele rzadziej dochodziło do współpracy z jednostką badawczą lub naukową. Co siódmy badany pracował nad nowym produktem/technologią wraz z innym przedsiębiorstwem. Wytlumaczeniem tego zjawiska może być posiadanie przez połowę pytanym podmiotów wykształconych kadr zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową. Zauważono zbieżność z przytoczonym w poprzednim rozdziale badaniem PARP (2014), potwierdzającym, że badane przedsiębiorstwa stawiają na nowe produkty i technologię, nie zaś na imitację gotowych rozwiązań w kraju i na rynkach zagranicznych. Problem w ochronie patentowej zauważony został przez jedną czwartą badanych.

Hipotezę o zależności między pozyskaniem pomocy publicznej, a pozytywnym zakończeniem prac badawczo-rozwojowych, rozumianym jako wdrożenie ich wyników, potwierdza zdanie zdecydowanej większości badanych przedsiębiorców wskazujące, że najważniejszym elementem wsparcia publicznego umożliwiającego skuteczne wdrożenie nowego produktu/technologii są dotacje unijne (22 na 33 odpowiedzi) oraz określenie przez nich roli dofinansowania w postaci środków publicznych we wdrażaniu rynkowych wyników prac B+R, jako niezbędne i ważne (łącznie 25 badanych). Dla 24 respondentów wdrożenie nowej technologii do działalności firmy łączy się z jej późniejszą komercjalizacją.

Formułując powyższe wnioski, nie można zapominać o pewnych ograniczeniach. Wykorzystane w niniejszej pracy wyniki odnoszą się wyłącznie do niewielkiej grupy przedsiębiorstw, realizujących projekt z wykorzystaniem dofinansowania ze środków publicznych. Ponadto, w pracy pominięto wątek podnoszący problem porażki w projekcie lub rezygnacji z dofinansowania. Należy zachować ostrożność przy formułowaniu kolejnych uogólnień.

Podsumowanie

Udział w projekcie finansowanym ze środków unijnych jest związany z wdrożeniem innowacji oraz jej późniejszą komercjalizacją. Dofinansowanie jest jednym z czynników pozwalających na zaadaptowanie wyników projektu do potrzeb rynkowych. Osiągnięte wyniki badawcze stanowią dopełnienie istniejących prac naukowo-badawczych w zakresie znaczenia nakładów na działalność B+R w sektorze MSP.

Zdaniem autora szczególną potrzebą przyszłych badań, jest zwrócenie uwagi na indywidualne potrzeby poszczególnych grup przedsiębiorstw o różnych profilach działalności, zarówno tych, które otrzymały, jak i nie otrzymały wsparcia publicznego na działalność inwestycyjną. Należy pamiętać, że do skutecznego wdrożenia zaplanowanej innowacji w przedsiębiorstwie, potrzeba czasu, pracy, wiedzy i motywacji. Otrzymanie dofinansowania to pierwszy z etapów na drodze do finalizacji projektu i wdrożenia produktu, dobra komunikacja i kompetentny zespół dają najlepsze efekty w realizacji każdego rodzaju projektu.

Bibliografia

- Baruk J., Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006
- Dyl M., Strategie finansowe przedsiębiorstw, (w:) Wrońska-Bukalska E. (red.), Wyzwania strategiczne w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2013
- Jasiński A., Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia, WZ UW, Warszawa 2014
- Jurkowska B., Kosiedowski W., Uwarunkowania wzrostu przedsiębiorczości i innowacyjności regionu wynikające z unijnej polityki spójności, (w:) Kosiedowski W. (red.), Przedsiębiorczość i innowacyjność w procesie rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej, UMK, Toruń 2013
- Kamińska A., Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, CeDeWu, Warszawa 2017

- Kasprzowicz T., Środkowoeuropejska droga do wysokich technologii, (w:) Jasieński M. (red.), *Innowatyka – Nowy Horyzont. Innowacyjność naukowców, przedsiębiorców, menedżerów i urzędników*, WSB w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2014
- Kraśnicka T., Ingram T., *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, UE w Katowicach, Katowice 2014
- Najwyższa Izba Kontroli, *Efekty działalności instytutów badawczych*, Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego, 2015
- Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli. Wspieranie przedsiębiorczości przez regionalne fundusze poręczeniowe i pożyczkowe*, Warszawa 2017
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, PARP, Warszawa 2014
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Badanie rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce*, PARP, Warszawa 2010
- Pomykański A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 1997
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, WN PWN, Warszawa-Łódź 2001
- Raport Deloitte, *Polska. Badania i rozwój w przedsiębiorstwach 2016*, Deloitte Polska, Poznań 2016
- Rogers E.M., *The Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 1983
- Rymarczyk J., *Strategie konkurencji przedsiębiorstwa międzynarodowego* (w:) Mrzygłód U. (red.), *Wyzwania gospodarki globalnej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 31, Gdańsk 2012
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960
- Sokołowska-Woźniak J., Woźniak D., *Wsparcie innowacji w ramach Umowy Partnerstwa oraz regionalnych programów operacyjnych na lata 2014-2020*, (w:) Jasieński M. (red.), *Innowatyka – Nowy Horyzont. Innowacyjność naukowców, przedsiębiorców, menedżerów i urzędników*, Wyższa Szkoła Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2014
- Świadek A., Wiśniewska J., *Współpraca przedsiębiorstw a innowacje i transfer technologii – wybrane aspekty*, IVG, Szczecin 2015
- Trzmiełak D. M., *Komercjalizacja wiedzy i technologii – determinanty i strategie*, UŁ, Łódź 2013
- Ustawa z dnia 9 listopada 2017 r. o zmianie niektórych ustaw w celu poprawy otoczenia prawnego działalności innowacyjnej (Dz.U. 2017 poz. 2201)

Przemysław Wołczuk
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
przemek.wolczuk@gmail.com

Znaczenie startupów przy tworzeniu współczesnego rynku i polityki gospodarczej

The Importance of Startups in Creating a Modern Market and Economic Policy

Streszczenie:

Artykuł poświęcony został startupom jako istotnemu elementowi współczesnej gospodarki. W dobie gospodarki opartej na wiedzy są one jednym z podstawowych impulsów rozwoju. To także przejaw przedsiębiorczości, która wykorzystuje nowe technologie szczególnie tam, gdzie potrzebne jest wyrównanie szans ekonomicznych. Wymaga to jednak dostosowania prawa tak, aby wszelkie innowacyjne pomysły nie napotykały na bariery w rozwoju. Istotą polityki gospodarczej w gospodarce opartej na wiedzy jest tworzenie przyjaznego środowiska dla wszelkich innowacji oraz umożliwienie transferu wiedzy.

Słowa kluczowe:

startup, wiedza, gospodarka oparta na wiedzy, przedsiębiorczość, innowacja

Summary:

The article was devoted to startups as an important element of modern economy. In the era of a knowledge-based economy, they are one of the basic impulses for development. It is also a manifestation of entrepreneurship, which uses new technologies, especially there, where it is necessary to equalize economic opportunities. However, this requires adjusting the law so that any innovative ideas do not face barriers to development. The essence of economic policy in a knowledge-based economy is to create a friendly environment for all innovations and to enable the transfer of knowledge.

Keywords:

startup, knowledge, knowledge based economy, entrepreneurship, innovation

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość od dawna jest postrzegana jako kluczowa siła napędowa gospodarki wolnorynkowej. Nowoczesne definicje przedsiębiorczości podkreślają silny związek między przedsiębiorczością a innowacją oraz odróżniają przedsiębiorczość od prostej formy zarządzania (Aronsson, 2004).

Przedsiębiorczość stanowi również kluczowe ogniwo między nową wiedzą a wzrostem gospodarczym, ułatwiając transfer wiedzy. Wobec braku porównywalnych na skalę międzynarodową wskaźników, odzwierciedlających innowacyjny charakter przedsiębiorczości, trudno jest wyciągnąć jednoznaczne wnioski na temat poziomu przedsiębiorczości w Polsce lub innym kraju. Biorąc pod uwagę prawdopodobny wpływ przedsiębiorczości na wzrost gospodarczy, wskaźniki uwzględniające jej innowacyjny charakter będą miały znaczenie dla dobrych wyników polityki w niewielkiej otwartej gospodarce, takiej jak Polska (Aronsson, 2004).

Przedsiębiorczość została zidentyfikowana przez wielu badaczy jako główna siła napędowa gospodarki wolnorynkowej. Dopiero ekonomiści zaczęli syntetyzować wiedzę na temat przedsiębiorczości i analizować jej wpływ na wzrost gospodarczy (Beck, Demirguc-Kunt 2006). To nowe zainteresowanie przedsiębiorczością wydaje się być wynikiem badań i rozwoju (B + R) oraz innowacji. Wiele krajów, w szczególności w Europie, które odnotowały znaczny wzrost nakładów na badania i rozwój oraz innowacje w ciągu ostatnich dwóch dekad, nie doświadczyło przyspieszenia wzrostu gospodarczego oczekiwanego od takich inwestycji. Niektóre badania empiryczne podważają również pozytywny związek między nakładami na badania i rozwój a innowacjami oraz wynikami gospodarczymi. Zgodnie z tymi badaniami stopa zwrotu nakładów na badania i rozwój oraz innowacje zazwyczaj wydaje się nieprawdopodobnie wysoka. Istnieje wiele innych czynników, wpływających na bezpośredni empiryczny związek między nakładami wiedzy a wynikami ekonomicznymi na poziomie firmowym lub krajowym. Wielu badaczy uważa, że brakującym ogniwem może być przedsiębiorca. Przedsiębiorczość, której znakiem są startupy to wielopłaszczyznowa i różnorodna działalność. Dlatego dobre zrozumienie jej charakteru i właściwy pomiar jej intensywności są ważne. Definicja przedsiębiorczości ewoluowała w czasie. W XVIII i XIX wieku termin ten został użyty do opisanego procesu ponoszenia ryzyka związanego z organizowaniem czynników produkcji w celu dostarczenia produktu lub usługi wymaganej przez rynek, nowoczesne podejście koncentruje się bardziej na koncepcji innowacji (Baruk, 2006).

Schumpeter zrównał przedsiębiorczość z pojęciem innowacji stosowanym w kontekście biznesowym twierdząc, że przedsiębiorca jest innowatorem, wprowadzającym zmiany na rynkach przez przeprowadzanie nowych kombinacji. Przeprowadzanie nowych kombinacji może przybierać różne

formy: 1) wprowadzenie nowego towaru lub jego jakości, 2) wprowadzenie nowej metody produkcji, 3) otwarcie nowego rynku, 4) zdobycie nowego źródła zaopatrzenia w nowe materiały lub części, 5) przeprowadzenie nowej organizacji dowolnej branży (Baruk, 2006).

Współczesne określenia przedsiębiorczości to rozszerzenie definicji Schum-petera (Bravo-Biosca, Criscuolo, Menon, 2013) wskazujące na powiązanie między przedsiębiorczością a innowacją i odróżniające przedsiębiorczość od prostej formy zarządzania. Przedsiębiorczość jest postrzegana jako proces identyfikowania, rozwijania i wprowadzania nowych innowacyjnych sposobów wytwarzania w celu wykorzystania komercyjnych możliwości. Na tej definicji bazuje również analizowanie startupów (Blank, Dorf, 2012).

Wydaje się, że zwiększony w ostatnich latach nacisk na badania, rozwój i innowacje wzbudził zainteresowanie związkami między przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym. W latach sześćdziesiątych, siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dominującym poglądem było stwierdzenie, że wzrost gospodarczy generowany jest przez duże korporacje inwestujące w badania i rozwój oraz edukację, automatycznie prowadząc do innowacji i przedsiębiorczości technologicznej. Jednak pogląd ten nie wyjaśniał paradoksu w latach 80. i 90. XX wieku, kiedy to dla wielu krajów wysokie inwestycje w kapitał ludzki oraz badania i rozwój nie generowały spodziewanego wzrostu gospodarczego.

Zakładano automatyczne rozprzestrzenianie wiedzy z organizacji, w której zostały wygenerowane na rzecz strony trzeciej w celu komercjalizacji. W oparciu o to założenie polityka publiczna koncentruje się głównie na inwestowaniu w edukację, badania i rozwój oraz wspieranie badań i rozwoju w dużych przedsiębiorstwach i środowiskach akademickich. Ostatnie badania dowodzą, że przedsiębiorczość jest kluczowym ogniwem między R&D a wzrostem gospodarczym, ułatwiając transfer wiedzy wytworzonej w organizacjach zasiedziały do innych organizacji (Audretsch, 2007). Zdaniem Audretscha przeniesienie to prawdopodobnie nie nastąpi automatycznie z powodu tak zwanych "filtrów wiedzy". Filtry te obejmują różne bariery instytucjonalne, menedżerskie, informacyjne i dotyczące wiedzy, uniemożliwiając komercyjny rozwój nowej idei lub dziedziny nauki. Działalność przedsiębiorcza osób w obrębie lub na zewnątrz obecnych organizacji nastawionych na badania i rozwój zmniejsza wpływ filtrów

i zwiększa wpływ nowych inwestycji w badania i rozwój oraz kapitał ludzki na wzrost gospodarczy (Blind, 2012).

Aktywność osób przedsiębiorczych, którymi w dzisiejszych czasach są twórcy startupów niekoniecznie musi być sprzeczna z wysiłkami organizacji w celu ochrony ich własności intelektualnej i zapewnienia większego zysku z komercjalizacji nowej wiedzy. Wiedza, która staje się powszechna, jest często nieuznawana przez organizacje za wartość handlową.

W wielu krajach OECD w ostatnich latach skupiono się na kapitale przedsiębiorczości. Rezultatem jest rosnące przekonanie, że inwestowanie w wiedzę ekonomiczną nie zapewni wzrostu gospodarczego. Przeciwnie, kluczowe mechanizmy instytucjonalne są warunkiem wstępnym, aby takie inwestycje wiedzy mogły zostać przekazane i przekształcone w wiedzę ekonomiczną przez proces rozprzestrzeniania się i komercjalizację, chociażby pod postacią startupów (Fielden, Davidson, Makin, 2000). Te poglądy analizują przedsiębiorczość jako siłę napędową wzrostu gospodarczego ze względu na jej nieocenioną rolę jako przekazywacza transferów wiedzy i komercjalizacji (Beck, Demirguc-Kunt, 2006).

Przedsiębiorczość i konkurencja określają stopień, w jakim innowacje przyczyniają się do wydajności, a tym samym do wyników ekonomicznych. Komercjalizowane innowacje jednej organizacji prawdopodobnie będą miały niewielki wpływ na wyniki gospodarcze danego kraju, ale konkurencja zmusza inne przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji. W ramach tego dynamicznego procesu, przedsiębiorczość w małej i dużej skali, została uznana za odpowiedzialną za znaczną część poprawy wydajności w otwartej gospodarce.

Podczas gdy kraje dążą do zrozumienia istoty przedsiębiorczości i czynników ją determinujących, dane dotyczące przedsiębiorczości znajdują się we względnie wczesnym stadium rozwoju (Bravo-Biosca, Criscuolo, Menon, 2013). Bazy danych porównywalne na poziomie międzynarodowym są niedostępne, a międzynarodowe rankingi dostarczają mało znaczących wskazówek dla analityków.

Znalezienie właściwych wskaźników przedsiębiorczości nie jest łatwe ze względu na jej niematerialną naturę oraz złożoną i dynamiczną działalność, często powiązaną z innymi działaniami biznesowymi i wynikami w gospodarce. Kluczową kwestią w mierzeniu przedsiębiorczości jest odróżnienie działalności przedsiębiorczej od innych działań biznesowych.

Dziś, kiedy pojawiły się startupy, wydaje się to łatwiejsze, choć dla potrzeb statystycznych ułatwienie okazuje się niewielkie (Sherman, 2012).

Jak wcześniej wspomniano, współczesne definicje utożsamiają przedsiębiorczość z komercyjnym dążeniem do nowych innowacyjnych koncepcji lub kombinacji. Zgodnie z tymi definicjami wskaźniki dotyczące przedsiębiorczości powinny mieć na celu odzwierciedlenie poziomu działalności komercyjnej spowodowanej chęcią podmiotów gospodarczych do komercjalizacji nowych koncepcji lub kombinacji i powinny wykluczać inne niż przedsiębiorcze działalności gospodarcze (Bravo-Biosca, Criscuolo, Menon, 2013).

Niestety, żaden z istniejących wskaźników biznesowych nie jest w stanie wyizolować działań odnoszących się wyłącznie do komercjalizacji nowych koncepcji. Na przykład podejście oparte na nowych zakładach lub znaczeniu małego biznesu i samozatrudnienia w gospodarce zwykle przynosi tendencyjne wyniki, ponieważ obejmuje działania kierowane wyłącznie przez cele samozatrudnienia. Inne podejście wykorzystuje kapitał podwyższonego ryzyka, wąską i specjalistyczną formę finansowania z własnymi problemami pomiarowymi, jako wskaźnik poziomu innowacyjnej działalności w gospodarce. Środek ten może nie obejmować wszystkich działań związanych z przedsiębiorczością, ponieważ przedsiębiorcy często będą mieli dostęp do innych form finansowania, czego startupy są najlepszym dowodem (Fielden, Davidson, Makin, 2000).

Biorąc pod uwagę problemy z mierzaniem przedsiębiorczości, przeprowadzono niewiele prób oceny przedsiębiorczości na świecie i w Polsce. OECD zauważyła, że pod kilkoma względami sektor startupów nie może być uważany za przedsiębiorczy, wniosek opiera się głównie na tempie tworzenia i ekspansji przedsiębiorstw, jak również na niepotwierdzonych dowodach innowacyjności. Uwzględniono także inne primaty dla przedsiębiorczości, takie jak znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w gospodarce.

Tempo, w którym rozpoczynają i kończą działanie startupy jest powszechnie stosowanym wskaźnikiem poziomu aktywności przedsiębiorczej w gospodarce. Oprócz problemu braku porównywalności danych z różnych krajów, główną wadą tego podejścia jest to, że obejmuje startupy będące odpowiedzią na zwiększone zapotrzebowanie na istniejące produkty / usługi lub sposobem na znalezienie zatrudnienia. Ponadto struktura przemysłu znacząco wpływa na wskaźnik rozwoju startupów i ich

likwidację. Przykładowo, gospodarka oparta na usługach z większym prawdopodobieństwem skutkuje wyższymi poziomami startupów ze względu na większą liczbę MSP w gospodarce usługowej (Beck, Demircuc-Kunt 2006).

Innym powiązaniem wskaźnikiem wykorzystywanym jako wskaźnik działalności gospodarczej jest wielkość sektora małych przedsiębiorstw w danym kraju. Powszechnie uznaje się, że MSP są kluczowym źródłem innowacji w rozwiniętych i wschodzących gospodarkach wnosząc istotny wkład w tworzenie miejsc pracy, wzrost gospodarczy i produktywność. Ponownie, dane porównawcze na poziomie międzynarodowym są ograniczone (Fukuyama 2003). Na przykład gospodarka z dużym sektorem usług ma wysoki udział MSP w zatrudnieniu ogółem, a gospodarka o wysokiej stopie bezrobocia częściej ma wysoki poziom samozatrudnienia. Startupy nie przeczą takiemu podejściu, ich trwałość bywa stosunkowo krótka i tylko nieduży stosunkowo odsetek odnosi sukces komercyjny, a przez to przyczynia się do wzrostu zatrudnienia. Upadające startupy generują bezrobotnych (Blank, Dorf, 2012).

Typowe wczesne zadania związane z tworzeniem startupu to gromadzenie zespołu w celu zabezpieczenia umiejętności, know-how, zasobów finansowych i innych elementów do prowadzenia badań na rynku docelowym. Następnie startup rozpoczyna budowanie pierwszego minimalnego, realnego produktu, prototypu, aby zweryfikować, ocenić i rozwinąć nowe pomysły lub koncepcje biznesowe. Umowa akcjonariuszy jest często podpisywana w celu potwierdzenia zaangażowania, własności i wkładu założycieli oraz inwestorów a także kwestii własności intelektualnych, które mogą być generowane przez startup. Modele biznesowe dla startupów można wskazać za pomocą podejścia "oddolnego" lub "odgórnego" (Blank, Dorf, 2012).

Przedsiębiorstwo może przestać być startupem, przechodzi różne etapy, tj. zostaje przedmiotem publicznego obrotu na rynku akcji w ramach pierwszej oferty publicznej lub przestaje istnieć jako niezależny podmiot przez fuzję lub przejęcie. Przedsiębiorstwa mogą również zaprzestać działalności. Dla startupów jest to prawdopodobne, ponieważ rozwijając innowacje mogą nie spotkać się z pozytywną akceptacją na rynku. Startupy działają w sektorach wysokiego ryzyka, co może wiązać się z trudnościami w pozyskiwaniu inwestorów, wspierających rozwój produktu / usługi (Skala, Kruczkowska, 2016).

Rozmiar i dojrzałość ekosystemu startowego, w którym uruchamiany jest startup ma wpływ na wielkość i jego ostateczny sukces. Ekosystem startupu składa się z osób (przedsiębiorców, inwestorów venture capital, aniołów inwestorów, mentorów), instytucji i organizacji (uniwersytety i instytuty badawcze, szkoły biznesu i programy przedsiębiorczości prowadzone przez uniwersytety i uczelnie techniczne, organizacje non-profit wspierające przedsiębiorczość, rządowe programy i izby handlowe), inkubatorów przedsiębiorczości i akceleratorów biznesu oraz najlepiej prosperujących firm startupów. Region ze wszystkimi tymi elementami uważany jest za silny ekosystem startupów. Niektóre z najbardziej znanych ekosystemów startowych zwłaszcza powstałe w Dolinie Krzemowej w Kalifornii, czyli główne firmy komputerowe i internetowe oraz najlepsze uczelnie, takie jak Stanford University, tworzą stymulujące środowisko startowe, przede wszystkim zapewniając zaplecze badawcze i wsparcie działających i odnoszących sukcesy przedsięwzięć z rodziny startupów (Blank, Dorf, 2012).

Inwestorzy są zazwyczaj najbardziej zainteresowani nowymi podmiotami wyróżniającymi się silnym zespołem współtworzącym, zrównoważonym profilem "ryzyko-zysk" (w którym wysokie ryzyko ze względu na nieprzetestowane, innowacje jest zrównoważone przez wysokie potencjalne zwroty) i "skalowalność" (prawdopodobieństwo, że startup może rozszerzyć swoją działalność, obsługując więcej rynków lub więcej klientów) (Skala, Kruczkowska, 2016). Atrakcyjne startupy na ogół mają niższy "wkład początkowy" (samodzielne finansowanie startupów przez założycieli), wyższe ryzyko i wyższy potencjalny zwrot z inwestycji. Udaone startupy są bardziej skalowalne niż firmy o ustalonej pozycji, w tym sensie, że startup ma potencjał szybkiego wzrostu przy ograniczonej inwestycji kapitału, pracy lub ziemi. Czas był często najważniejszym czynnikiem dla największych sukcesów startupowych, a jednocześnie jest uważany za jedną z najtrudniejszych kwestii do opanowania przez wielu szeregowych przedsiębiorców i inwestorów (Sherman, 2012).

Startupy mają kilka opcji finansowania. Firmy venture capital i aniołowie biznesu mogą pomóc przedsiębiorstwom rozpoczynającym działalność, wymieniając kapitał początkowy na udział kapitałowy w firmie. Inwestorzy kapitału podwyższonego ryzyka i aniołowie biznesu inwestują w finansowanie szeregu startupów (tzw. portfela), oczekując, że bardzo mała liczba startupów stanie się opłacalna i ostatecznie da oczekiwany zysk.

W praktyce wiele startupów jest początkowo finansowanych przez pożyczki. Inne formy okazują się również przydatne, zwłaszcza w sytuacji, kiedy do danego pomysłu biznesowego udaje się przekonać większą społeczność i skorzystać z dobrodziejstwa crowdfundingu (Ries, 2011).

Startupy zazwyczaj nawiązują współpracę na zasadzie partnerstwa z innymi podmiotami, tworząc model biznesowy (Osterwalder, Pigneur, 2010). By stać się atrakcyjnym partnerem, startupy muszą dostosować wewnętrzne cechy, takie jak styl zarządzania i produkty do sytuacji rynkowej. W literaturze omawiane są dwa idealne profile znane jako konfiguracje, archetypy dla startupów lub komercjalizujące wynalazki (Skala, Kruczkowska, Olczak, 2015). Profil dziedziczenia wymaga stylu zarządzania, który nie jest zbyt przedsiębiorczy (bardziej konserwatywny), a startup promuje wówczas inkrementalny wynalazek (oparty na wcześniejszym standardzie). Profil ten ma być skuteczniejszy (w znalezieniu partnera biznesowego) na rynku, który posiada już dominujący projekt (na tym rynku stosowany jest wyraźny standard) (Blank, Dorf, 2012).

W przeciwieństwie do tego profilu znajdują się startupy, których styl zarządzania, jest wysoce przedsiębiorczy i gdzie opracowywany został radykalny wynalazek lub przełomowa innowacja (całkowicie nowy standard). Profil ten ma być skuteczniejszy (w znalezieniu partnera biznesowego) na rynku, który nie ma dominującego projektu (ustalonego standardu). Nowe firmy powinny dopasować się do jednego z profili podczas komercjalizacji wynalazku, aby być atrakcyjnym dla partnera biznesowego. Po znalezieniu partnera biznesowego, startup będzie miał większe szanse na odniesienie sukcesu (Blank, Dorf, 2013).

Założyciele startupów często prezentują bardziej swobodną postawę marketingową niż tradycyjne korporacje. Wyróżnia ich osobny styl aranżacji biura czy niezobowiązujący dresscode. W ich biurach mogą znajdować się obiekty rekreacyjne, tj. stoły bilardowe, stoły do ping-ponga i automaty do gry, służące tworzeniu przyjaznego środowiska pracy, stymulowaniu rozwoju i pobudzaniu kreatywności. Niektóre z nieformalnych podejść, takich jak stosowanie "płaskich" struktur organizacyjnych są podejmowane w celu promowania efektywności w miejscu pracy (Beck, Demirguc-Kunt, 2006).

Współzałożyciele startupów to ludzie zaangażowani w początkowe ich uruchomienie. Zwykle współzałożycielami są przedsiębiorcy, inżynierowie, twórcy stron internetowych, hakerzy, projektanci stron internetowych i inni zaangażowani w tworzenie przedsięwzięć z branży hi-tech. Prawo do

powoływania się na współzałożyciela może zostać ustalone na podstawie umowy, za zgodą zarządu, inwestorów lub akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Gdy nie powstanie formalna strona ostatecznego porozumienia, pojawiać się mogą różne płaszczyzny sporu (Ries, 2011).

Inwestowanie początkowe to działanie polegające na zainwestowaniu we wczesną fazę firmy (startupu). Oprócz wkładów własnych założycieli, niektóre startupy zwiększają dodatkowe inwestycje w kolejnych etapach rozwoju. Nie wszystkie startupy próbujące pozyskać inwestycje odnoszą sukces w pozyskiwaniu funduszy. W Stanach Zjednoczonych pozyskanie funduszy stało się łatwiejsze dla startupów w wyniku ustawy JOBS Act (Ries, 2011).

Przed pojawieniem się finansowania społecznościowego (formy inwestycji online, która została zalegalizowana w kilku krajach), startupy nie ogłaszały się publicznie jako możliwości inwestycyjne do czasu, aż uzyskano zgodę organów regulacyjnych na pierwszą ofertę publiczną, obejmującą notowanie akcji startupu na giełdzie. Obecnie istnieje wiele alternatywnych form pierwszej oferty publicznej powszechnie stosowanych przez startupy i ich promotorów, pozwalające uniknąć pewnych obowiązków związanych z przestrzeganiem przepisów, w tym obowiązkowych okresowego ujawnienia informacji finansowych i sprawozdań na temat warunków prowadzenia działalności przez kierownictwo, które inwestorzy i potencjalni inwestorzy rutynowo otrzymują od zarejestrowanych spółek publicznych (Blank, Dorf, 2013).

Po wielkim kryzysie, częściowo obwinianym o wzrost inwestycji spekulacyjnych w nieuregulowanych małych firmach, inwestycje startupowe były przede wszystkim działaniem szeptanym, zarezerwowanym dla przyjaciół i rodziny założycieli startupu, aniołów biznesu i funduszy venture capital. W Stanach Zjednoczonych było tak od czasu wdrożenia ustawy o papierach wartościowych z 1933 roku. Wiele krajów wdrożyło podobne przepisy, aby zabraniać reklamy niezarejestrowanych papierów wartościowych, w tym akcji oferowanych przez startupowe firmy.

W wielu krajach nie ma barier, ograniczających dostęp ogółu społeczeństwa do inwestycji, wciąż istnieją inne rodzaje ograniczeń, np. ograniczanie kwoty uzyskanej od inwestorów. W związku z rozwojem i wzrostem finansowania społecznościowego wiele krajów aktualizuje regulacje dotyczące finansowania społecznościowego. Pierwsza znana

platforma finansowania społecznościowego dla startupów została uruchomiona w lutym 2010 roku przez Grow VC (Blank, Dorf, 2012).

Duże przedsiębiorstwa lub z ugruntowaną pozycją często starają się promować innowacje przez tworzenie "wewnętrznych startupów", nowych oddziałów biznesowych, działających w oderwaniu od reszty firmy, np. threedegrees, produkt opracowany przez wewnętrzny startup firmy Microsoft publicznych (Blank, Dorf, 2013).

Podsumowanie

Wskaźnik niepowodzenia startupów jest wysoki. W 2014 roku oszacowano, że 90% startupów ostatecznie ponosi klęskę. W próbie 101 nieudanych startupów do pięciu najważniejszych czynników niepowodzenia należał brak zainteresowania konsumenta produktem lub usługą, problemy z finansowaniem lub gotówką, a także problemy z personelem, konkurencja ze strony innych firm z branży oraz problemy z wyceną produktu lub usług (Baruk, 2006).

Jeśli wartość firmy jest oparta na jej technologii, dla właścicieli ważne jest uzyskanie ochrony własności intelektualnej dla swojego pomysłu. Według The Economist, do 75% wartości amerykańskich spółek publicznych opiera się obecnie na ich własności intelektualnej (to prawie o połowę więcej niż w latach 80. XX w.). Często 100% wartości małej firmy startupowej opiera się na jej własności intelektualnej. W związku z tym ważne jest, aby zorientowane na technologię firmy startupowe opracowały rozsądną strategię ochrony kapitału intelektualnego możliwie najwcześniej. Przedsiębiorstwa startupowe, zwłaszcza te związane z nowymi technologiami, przynoszą czasami zyski twórcom i inwestorom, czego przykładem jest Google, którego twórcy stali się miliarderni dzięki posiadanym akcjom i opcjom (Blank, Dorf, 2012).

Chociaż istnieją startupy tworzone we wszystkich branżach na świecie, niektóre lokalizacje i sektory biznesowe są szczególnie kojarzone z firmami startupowymi. Tzw. bańka internetowa z końca lat 90. XX wieku związana była z dużą liczbą startupów internetowych. Większość tej działalności startupowej była zlokalizowana w najbardziej znanym ekosystemie startupowym, czyli w Dolinie Krzemowej w Kalifornii. Tym samym jest to wyrazisty przykład, że przy wszystkich zastrzeżeniach, o których mowa była wyżej, startupy jako forma przedsiębiorczości mają pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy.

Precyzyjne badania ilościowe z pewnością przysłużą się przyspieszeniu i poszerzeniu takiej diagnozy, na którą zapewne czeka wielu przyszłych przedsiębiorców. Będzie to ponadto nowy typ informacji o samych przedsiębiorcach, których działania zostaną zweryfikowane przez poziom skuteczności i żywotności podejmowanych przedsięwzięć.

Bibliografia

- Aronsson M., Education matters – but does entrepreneurship education? An interview with David Birch, “Academy of Management Learning & Education”, Vol. 3(3), 2004
- Audretsch B.D., Entrepreneurship Capital and Economic Growth, Oxford Review of Economic Policy 2007, 23, s. 63-78
- Baruk J., Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006
- Beck T., Demircuc-Kunt A., Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as Growth Constraint, Journal of Banking & Finance, 30(11), 2006
- Blank S., Bob Dorf, The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, Wiley, 2012
- Blank S., Dorf B., Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013
- Blind K., The Impact of Regulation on Innovation, Nesta Working Paper, No. 2, 2012,
- Bravo-Biosca A., Criscuolo Ch., Menon C., What drives the dynamics of business growth?, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 1, 2013
- Fielden S., Davidson M., Makin P., Barriers Encountered During Micro and Small Business Start-up in North-West England, “Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 7(4), 2000
- Fukuyama F., Kapitał społeczny, w: L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), Kultura ma znaczenie, Kraków 2003, s. 83
- Osterwalder A., Pigneur Y., Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley, 2010
- Ries E., The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, 2011
- Sherman A.J., Raising capital: get the money you need to grow your business, Nowy Jork 2012
- Skala A., Kruczkowska E., Olczak M.A., Polskie startupy. Raport 2015, http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2015/10/Startup_Poland_raport_2015
- Skala A., Kruczkowska E., Polskie Startupy 2016 – Raport, Fundacja Startup Poland, 2017

- Zarządzanie w startupie – zasady organizacji i budowy zespołu.
<https://www.arp.gda.pl/plik,3355,zarzadzanie-w-startupie-zasady-organizacji-i-budowy-zespołu.pdf>

Kamil Kwiecień
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska
kamilkwiecien94a@gmail.com

Znaczenie dynamicznej oceny płynności finansowej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

The Importance of Dynamic Evaluation of Financial Liquidity in the Business Management Process

Streszczenie

Artykuł przedstawia dynamiczną ocenę płynności finansowej, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania jej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Płynność finansowa decyduje o stabilności i zdolności do rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Jej znaczenie sprawia, że konieczne jest wykorzystanie odpowiednich metod pomiaru. Możliwe są dwa ujęcia: statyczne i dynamiczne. Ze względu na słabe strony powszechnie stosowanej oceny statycznej, coraz większą popularność zyskuje ujęcie dynamiczne oparte na danych pochodzących z rachunku przepływów pieniężnych. Wielkości zawarte w tym sprawozdaniu finansowym przedstawiają rzeczywiste przepływy gotówki, jakie miały miejsce w danym okresie. Z tego powodu dynamiczna ocena płynności finansowej zapewnia rzetelny obraz sytuacji przedsiębiorstwa, a uzyskane informacje mogą zostać wykorzystane przy podejmowaniu decyzji.

Słowa kluczowe

płynność finansowa, przedsiębiorstwo, zarządzanie

Summary

The article presents a dynamic evaluation of financial liquidity, with particular emphasis on the possibility of using it in the business management process. Financial liquidity determines stability of modern enterprises and their ability to develop. Its great importance means that it is necessary to use appropriate measurement methods. Two approaches are possible: static and dynamic. Due to numerous weaknesses of the commonly used static evaluation, the dynamic approach is gaining increasing popularity. It is based on data from the cash flow statement. The figures included in this financial statement present the actual cash flows that took place in a given period. For this reason, the dynamic evaluation of financial liquidity provides a reliable and objective picture of the company's situation and the obtained information can be used in making decisions.

Keywords

financial liquidity, enterprise, management

Wprowadzenie

Do kluczowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce należą finanse, zabezpieczające płynność finansową i umożliwiające zachowanie ciągłości prowadzenia działalności gospodarczej (Dziawgo i Zawadzki, 2011). Zwraca się uwagę, że wiele przedsiębiorstw ogłaszających bankructwa wykazywało osiągnięcie zysków. Z tego powodu płynność finansowa obecnie ma większe znaczenie niż rentowność. Od niej uzależnione jest istnienie przedsiębiorstwa (Fijałkowska, 2015). Niezwykle istotny staje się właściwy pomiar płynności, umożliwiający obiektywną ocenę przedsiębiorstwa pod tym względem.

W niniejszym artykule przedstawiono ocenę płynności finansowej w ujęciu dynamicznym, ze szczególnym uwzględnieniem jej użyteczności w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Płynność finansowa przedsiębiorstwa

Płynność finansowa definiowana jest najczęściej jako zdolność przedsiębiorstwa do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań w wymaganej kwocie i określonym czasie (Gabrusewicz, 2014). Przytoczyć można również krótszą definicję, według której jest to zdolność do spłaty bieżących zobowiązań (Michalski, 2004). Według Dębskiego (2005) płynność finansową interpretuje się jako zdolność do utrzymywania ciągłości w pokrywaniu wydatków. W ujęciu Wojciechowskiej (2001) płynność finansowa, obok zdolności do regulowania wszelkich zobowiązań finansowych, oznacza także możliwość dokonywania zakupów towarów i usług w momencie, kiedy są niezbędne do zaspokojenia potrzeb produkcyjnych przedsiębiorstwa.

Rozpatrując pojęcie płynności finansowej przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na dwa aspekty: majątkowy i majątkowo-kapitałowy. Aspekt majątkowy dotyczy zdolności do jak najszybszej zamiany aktywów na środki pieniężne bez utraty wartości. W aspekcie majątkowo-kapitałowym nacisk kładzie się na wzajemną relację zobowiązań finansujących aktywa oraz majątku będącego zabezpieczeniem terminowego regulowania tych zobowiązań. Taki punkt odniesienia pozwala zdefiniować płynność finansową jako zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia przepływów pieniężnych umożliwiających regulowanie wymagalnych zobowiązań i pokrywanie niespodziewanych wydatków gotówkowych (Wędzki, 2003).

W literaturze spotyka się różne interpretacje płynności finansowej. Generalnie można wyróżnić cztery najważniejsze znaczenia tego pojęcia: 1) jako pozytywny stan środków płatniczych; 2) jako zdolność powrotnej zamiany składników majątku w pieniądź; 3) jako stosunek pokrycia zobowiązań składnikami aktywów; 4) jako możliwość pokrycia zobowiązań przedsiębiorstwa w każdym momencie (Waśniewski i Skoczylas, 2002).

Utrzymywanie płynności finansowej przez przedsiębiorstwo jest konieczne, aby zachować ciągłość realizowanych procesów gospodarczych (Sierpińska i Jachna, 2004). Przedsiębiorstwo może generować zysk, ale nie posiadając płynnych środków nie jest w stanie prowadzić bieżącej działalności (Nowak, 2017). Zdarza się, że jednostki gospodarcze osiągające świetne wyniki finansowe ogłaszają upadłość z powodu utraty płynności finansowej (Olchowicz i Tłaczała, 2015). Zachowanie płynności uznawane jest za jeden z najważniejszych krótkookresowych celów zarządzania finansami przedsiębiorstwa (Nowak, 2017). Wiąże się z szeregiem korzyści, do których zaliczyć należy m.in. możliwość przedterminowej spłaty wyżej oprocentowanych kredytów czy też stałe korzystanie z upustów oferowanych przez dostawców. Brak płynności skutkuje natomiast koniecznością ubiegania się o odroczenie terminów wymagalności zobowiązań oraz uzależnieniem od dawców kapitału, a także prowadzi do utraty wiarygodności (Kowalska, 2013).

Podsumowując powyższe rozważania stwierdzić należy, że obszar płynności finansowej jest przedmiotem szczególnego zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstwa (Sierpińska i Wędzki, 2008).

Dynamiczna ocena płynności finansowej

Płynność finansową przedsiębiorstwa można poddać ocenie w dwóch ujęciach: statycznym oraz dynamicznym. Oceny statycznej dokonuje się na podstawie danych zawartych w bilansie przedsiębiorstwa. Charakteryzują one posiadane zasoby, wskazując ich stan na określony moment (tzw. dzień bilansowy). Do dynamicznej oceny płynności finansowej wykorzystuje się dane pochodzące z rachunku przepływów pieniężnych. Wielkości te przedstawiają rzeczywiste wpływy i wydatki środków pieniężnych (Nowak, 2017). W literaturze często zwraca się uwagę na słabości oceny statycznej, do których należą m.in.: pominięcie struktury wiekowej zapasów i należności, możliwość zniekształcenia wyników przez przyjętą politykę bilansową czy też duża zmienność w czasie wartości używanych do

obliczania wskaźników (Gabrusewicz, 2014; Kusak, 2006; Sierpińska i Wędzki, 2008; Waśniewski i Skoczylas, 2002).

Warto podkreślić, że płynność finansowa, co do istoty, wiąże się z synchronizacją w czasie przepływów pieniężnych, dlatego istotna jest jej ocena w ujęciu dynamicznym (Gołębiowski i Tłaczała, 2006). Pozwala uchwycić, w jaki sposób przedsiębiorstwo gospodaruje środkami pieniężnymi. Dynamiczna ocena płynności finansowej przeprowadzana jest zwykle w oparciu o dwie grupy wskaźników: wydajności pieniężnej oraz wystarczalności środków pieniężnych (Kuciński, 2016). Wskaźniki te pozwalają uzyskać bardziej rzetelne informacje niż powszechnie stosowane wskaźniki statyczne. W związku z tym powinny stanowić one alternatywne źródło informacji do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (Białas, 2017). Tabela 4.1 przedstawia najważniejsze wskaźniki należące do obu wymienionych grup.

Tabela 4.1. Dynamiczne wskaźniki płynności finansowej

Wskaźniki wydajności pieniężnej		
Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	
Wskaźnik wydajności gotówkowej:	sprzedaży	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / przychody ze sprzedaży
	zysku	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / zysk z działalności operacyjnej
	majątku	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / średnia wartość majątku ogółem
	majątku trwałego	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / średnia wartość majątku trwałego
	majątku obrotowego	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / średnia wartość majątku obrotowego
Wskaźniki wystarczalności środków pieniężnych		
Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	
Wskaźnik ogólnej wystarczalności gotówki	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / spłata zobowiązań + wypłata dywidend + zakupy majątku trwałego	
Wskaźnik spłaty zobowiązań ogółem	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / spłata zobowiązań ogółem	
Wskaźnik spłaty zobowiązań długoterminowych	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / spłata zobowiązań długoterminowych	
Wskaźnik spłaty zobowiązań krótkoterminowych	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / spłata zobowiązań krótkoterminowych	
Wskaźnik zakupów inwestycyjnych	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / wydatki na zakup rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych i prawnych	
Wskaźnik wypłaty dywidend	Środki pieniężne z działalności operacyjnej / wypłata dywidend	

Źródło: Gabrusewicz, 2014, s. 339-340.

Wskaźniki wydajności pieniężnej służą do oceny efektywności pieniężnej działalności przedsiębiorstwa i są pieniężnymi odpowiednikami wskaźników rentowności. Wskaźniki z tej grupy przedstawiają relacje gotówki uzyskanej w toku działalności operacyjnej do poszczególnych wielkości generujących przepływy pieniężne (Nowak, 2017). Korzystna z punktu widzenia płynności finansowej przedsiębiorstwa jest sytuacja, w której wartości wskaźników wydajności pieniężnej są jak najwyższe oraz przejawiają tendencję wzrostową (Gabrusewicz, 2014).

Za pomocą wskaźników wystarczalności środków pieniężnych z kolei określić można zdolność do pokrycia określonych grup wydatków i zobowiązań przedsiębiorstwa gotówką generowaną z działalności operacyjnej (Kuciński, 2016). Ukazują, w jakim stopniu wygoszparowana nadwyżka pieniężna zaspokaja potrzeby płatnicze. Najważniejszym wskaźnikiem należącym do tej grupy jest wskaźnik ogólnej wystarczalności gotówki. Jest to wskaźnik syntetyczny, a pozostałe wskaźniki stanowią jego uszczegółowienie. Wartość tego wskaźnika określa kwotę środków pieniężnych z działalności operacyjnej, jaka przypada na jedną złotówkę koniecznych wydatków przedsiębiorstwa. Za pożądaną uznaje się wartość równą lub większą od jedności (Nowak, 2017).

Wykorzystanie dynamicznej oceny płynności w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zarządy przedsiębiorstw przy podejmowaniu decyzji muszą brać pod uwagę rzetelną ocenę skutków wszelkich działań. Niezwykle istotna jest sfera finansów, decyduje o istnieniu i rozwoju jednostki. Płynność finansowa ma szczególne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, dlatego kwestia płynności powinna być uwzględniana zarówno w krótko-, jak i długoterminowych decyzjach (Babuška, 2018). Jak zauważa Komorowski, „*do (...) ogólnych zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem można podchodzić przez pryzmat zarządzania płynnością*”. Podejmowanie bieżących decyzji, a także określanie stanu, celów i wyników przedsiębiorstwa może odbywać się w odniesieniu do przepływów pieniężnych (Komorowski, 2015).

Środki pieniężne mają dla kadry zarządzającej kluczowe znaczenie gwarantując wypłacalność i płynność jednostki, natomiast wypracowany zysk odgrywa rolę drugoplanową. Analiza wskaźnikowa przeprowadzona

w oparciu o pozycje zawarte w rachunku przepływów pieniężnych pozwala ocenić wielkość i terminowość ruchów strumieni gotówkowych. W dłuższej perspektywie na jej podstawie odbywać się może kontrola terminowości spłaty zobowiązań, która umożliwi wyznaczenie obszarów generujących oraz pochłaniających środki pieniężne, a także obszarów, które mogą stanowić zagrożenie z punktu widzenia terminowego wywiązywania się z zobowiązań przez przedsiębiorstwo. Wykorzystując ujęcie dynamiczne można zidentyfikować mocne i słabe strony podmiotu gospodarczego oraz szanse i zagrożenia w poszczególnych obszarach jego działalności (Białas, 2017).

Racjonalna gospodarka pieniężna prowadzić będzie do poprawy ogólnej sprawności zarządzania przez pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, przyczyniając się tym samym do wzrostu jego wartości (Komorowski, 2015).

Użyteczność dynamicznej oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa wynika przede wszystkim z cech źródła danych wykorzystywanych do jej przeprowadzenia. Rachunek przepływów pieniężnych ujawnia aspekty działalności trudne do uchwycenia na podstawie pozostałych elementów sprawozdania finansowego (Nesterak i Żmuda, 2005). Przepływy pieniężne stanowią cenne źródło informacji o danym przedsiębiorstwie i są pomocnym narzędziem wykorzystywanym do podejmowania wielu decyzji finansowych (Grabowska, 2017). Szczególnie wartościową informacją jest wypracowana nadwyżka z działalności operacyjnej. To ona w największym stopniu odzwierciedla efektywność podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Nadwyżka ta ma charakter obiektywny, przy jej ustalaniu brane są pod uwagę jedynie faktyczne wpływy i wydatki środków pieniężnych. Tym różni się od zysku netto, na którego wielkość może wpływać sposób księgowania pewnych elementów składowych wyniku (np. amortyzacji czy rezerw) (Tokarski i wsp., 2017). Nad wyraz trafne wydaje się więc stwierdzenie, że „*zysk jest opinią a gotówka faktem*” (Rutkowski, 2000, s. 47 za: Nesterak i Żmuda, 2005, s. 81). Analizy bazujące na wielkości zysku mają sztuczny charakter, natomiast mierniki oparte na przepływach pieniężnych, jako niezależne od konwencji księgowych, dają przejrzystą i wyczerpującą ocenę działalności przedsiębiorstwa (Białas, 2017).

Rachunek przepływów pieniężnych spełnia jeszcze jedną ważną funkcję, jaką jest prognozowanie przyszłych przepływów pieniężnych (Olchowicz i Tłaczała, 2015). Prognozy te przydatne są do pomiaru płynności z wykorzystaniem niektórych metod dynamicznych, wśród których wyróżnić

można metodę opartą na wskaźniku płynności Lambda, który obliczany jest według następującego wzoru (Michalski, 2004, s. 100):

$$Lambda = (\lambda) = \frac{PPZ + E(NCF)}{\sigma}$$

gdzie:

PPZ - początkowe zasoby środków pieniężnych i ich ekwiwalentów

E(NCF) - oczekiwane operacyjne przepływy pieniężne w ciągu analizowanego okresu

σ - odchylenie standardowe operacyjnych przepływów pieniężnych

Wskaźnik ten określa ilość posiadanej gotówki oraz prawdopodobnych przepływów operacyjnych zabezpieczających jedną złotówkę nieprzewidzianych wydatków gotówkowych w rozpatrywanym okresie. Uwzględniana jest w nim zmienność przepływów pieniężnych (wyrażona jako odchylenie standardowe), której skutkiem są nieprzewidziane wydatki. Ewentualny zapas gotówki zgromadzony przez przedsiębiorstwo potrzebny jest właśnie w celu zabezpieczenia przed taką sytuacją (Wajszczuk, 2013). Obok przyszłych strumieni pieniężnych, wskaźnik Lambda uwzględnia także pozabilansowe źródła finansowania, jak np. niewykorzystane przez jednostkę linie kredytowe. W jego liczniku znajdują się potencjalne zasoby środków pieniężnych przedsiębiorstwa, natomiast w mianowniku odchylenie standardowe prognozowanych przepływów pieniężnych. Im wyższą wartość przyjmuje wskaźnik Lambda, tym lepsza jest sytuacja analizowanego podmiotu w zakresie płynności, a prawdopodobieństwo wystąpienia problemów z płynnością jest niższe. W praktyce znajduje on również zastosowanie w prognozowaniu upadłości przedsiębiorstw oraz przy obliczaniu zapotrzebowania na kredyt (Tokarski i wsp., 2017; Michalski, 2004).

Dane pochodzące z rachunku przepływów pieniężnych można rozpatrywać w ujęciu retrospektywnym i prospektywnym (Grabowska, 2017), co pozwala na wykorzystanie dynamicznej oceny płynności finansowej w podejmowaniu bieżących decyzji oraz w planowaniu celów przedsiębiorstwa i sposobów ich realizacji.

Podsumowanie

Wpływ płynności finansowej na właściwe funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstwa jest niekwestionowany. Stanowi kluczowy obszar zarządzania finansowego przedsiębiorstwem. Dynamiczne metody oceny płynności finansowej pozwalają uzyskać przejrzysty i obiektywny obraz kondycji finansowej analizowanego podmiotu. Sprzyja temu wykorzystanie danych pochodzących z rachunku przepływów pieniężnych - rzeczywistych wpływów i wydatków, a więc wielkości, które nie są uzależnione od przyjętego sposobu księgowania. Informacje uzyskane dzięki zastosowaniu dynamicznej oceny płynności mogą stanowić podstawę do podejmowania decyzji przez zarządzających przedsiębiorstwem, ponieważ: po pierwsze, rzetelnie określają jego sytuację; po drugie, to od płynności finansowej, szczególnie postrzeganej przez pryzmat przepływów pieniężnych, zależy stabilność podmiotu gospodarczego i jego perspektywy rozwojowe.

Bibliografia

- Babuška E.W., Płynność finansowa jako istotne kryterium oceny przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2018, 2(974),s. 97-116
- Białas K., Rola dynamicznych wskaźników płynności finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Finanse i Prawo Finansowe, 2017, 1(13), s.7-20
- Dębski W., Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa, 2005
- Dziawgo D., Zawadzki, A., Finanse przedsiębiorstwa. Istota, narzędzia, zarządzanie, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa, 2011
- Fijałkowska M., Zarządzanie płynnością finansową jako jeden z najważniejszych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. (w:) J. Grzywacz (red.). Finanse przedsiębiorstwa. Decyzje i efekty, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2015
- Gabrusewicz W., Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie, PWE, Warszawa, 2014
- Gołębiowski G., Tłaczała A., Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2006
- Grabowska M., Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2017
- Komorowski J., Przepływy pieniężne w przedsiębiorstwie jako mechanizm kreowania wartości. (w:) K. Kreczmańska-Gigol (red.).

- Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2015
- Kowalska S., Znaczenie płynności finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 58, s. 223-230, 2013
 - Kuciński A., Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie, *Przedsiębiorstwo & Finanse*, 2016, 1(12), s. 41-53
 - Kusak A., Płynność finansowa. Analiza i sterowanie, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa, 2006
 - Michalski G., Wartość płynności w bieżącym zarządzaniu finansami, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004
 - Nesterak J., Żmuda J., Statyczna a dynamiczna ocena płynności finansowej przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 2005, 3, s. 73-90
 - Nowak E., Analiza sprawozdań finansowych, PWE, Warszawa 2017
 - Olchowicz I., Tłaczała, A., Sprawozdawczość finansowa według krajowych i międzynarodowych standardów, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2015
 - Sierpińska M., Jachna T., Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, PWN, Warszawa 2004.
 - Sierpińska M., Wędzki D., Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2008
 - Tokarski A., Tokarski M., Mosionek-Schweda M., Pomiar i ocena płynności finansowej podmiotu gospodarczego, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017.
 - Wajszczuk K. (red.), Rachunek przepływów pieniężnych w teorii i praktyce. Program komputerowy: Cash Flow System, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013
 - Waśniewski T., Skoczylas W., Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa, 2002
 - Wędzki D., Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
 - Wojciechowska U. (red.), Płynność finansowa przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2001

mgr Tomasz Pindral
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
tomaspin@wp.pl

Znaczenie doradztwa gospodarczego w gospodarce opartej na wiedzy w kreowaniu przedsiębiorczości

The Importance of Economic Consulting in a Knowledge-based Economy in Creating Entrepreneurship

Streszczenie

Artykuł został poświęcony roli doradztwa gospodarczego jako impulsu dla rozwoju przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy. Nowoczesna gospodarka stawia inne wymagania niż tradycyjna, stąd inaczej postrzegana jest przedsiębiorczość. Dla współczesnych przedsiębiorców kluczowe okazują się innowacyjne rozwiązania, bazujące na nowych technologiach i specjalistycznej wiedzy. Przedsiębiorczość musi rozwijać się w tym kierunku, a doradcy mają za zadanie przygotować przedsiębiorców do sprostania warunkom stawianym przez rynek oraz nauczyć posługiwania się nowoczesnymi narzędziami pozwalającymi sprawnie funkcjonować w gospodarce opartej na wiedzy.

Najlepszymi obszarami dla wprowadzania niezbędnych zmian są zazwyczaj dobrze rozwinięte regiony, gdzie transfer wiedzy jest utrwalonym procesem. Regiony te powinny pełnić funkcje liderów, a jednocześnie stanowić wzorzec i punkt odniesienia dla obszarów słabiej rozwiniętych gospodarczo.

Słowa kluczowe

przedsiębiorczość, gospodarka oparta na wiedzy, doradztwo, consulting, innowacje

Summary

The article is devoted to the role of management consulting as an impulse for the development of entrepreneurship in a knowledge-based economy. Modern economy sets completely different requirements than the traditional economy, hence the entrepreneurship is completely different today. Innovative solutions that are based on new technologies and specialist knowledge turn out to be key for modern entrepreneurs. Entrepreneurship must therefore evolve in this direction, and consultants have the task to prepare entrepreneurs to meet the conditions set by the market and to learn how to use modern tools that allow them to function efficiently in a knowledge-based economy.

The best areas for making the necessary changes are usually well-developed regions, where knowledge transfer is a well-established process. These regions should act as leaders and, at the same time, constitute a model and reference point for areas with less developed economies.

Keywords

entrepreneurship, knowledge-based economy, consulting, innovation

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość w zakresie gospodarki opartej na wiedzy opisuje zdolność do rozpoznania lub stworzenia szansy i podjęcia działań mających na celu realizację innowacyjnej praktyki lub produktu wiedzy. Przedsiębiorczość oparta na wiedzy różni się od "tradycyjnej" przedsiębiorczości gospodarczej tym, że jej celem nie musi być osiągnięcie zysku w sensie ekonomicznym, ale koncentruje się na możliwościach mających na celu poprawę produkcji, poziomu badań i zasobów wiedzy niezbędnych w przedsięwzięciu. Przedsiębiorczość w zakresie wiedzy jest najodpowiedniejszą formą dla edukatorów, badaczy i instytucji edukacyjnych typu non-profit (Borkowska, 2002). Przedsiębiorczość może być wykorzystana jako cecha nie tylko dla jednostek, ale dla organizacji jako systemów społecznych, a także dla pojedynczych projektów. Jest aktem poszukiwania nowych sposobów działania w rzeczywistym kontekście, lub ściślej podstawowym aktem przedsiębiorczości jest rozwiązanie. Ponadto przedsiębiorczość stanowi proces wykorzystywania możliwości istniejących w środowisku lub tworzonych przez innowacje, aby stworzyć wartość dodaną (Borkowska, 2002).

Istota doradztwa gospodarczego w gospodarce opartej na wiedzy

W pierwszej dekadzie obecnego wieku ważnymi dostawcami usług stały się sieci doradcze. Istnieją różne formuły takich sieci: długoterminowe partnerstwa oparte na formalnych porozumieniach o współpracy działają równoległe z ustaleniami *ad hoc* dotyczącymi pojedynczych zleceń krótkoterminowych. Zaletami takich sieci są elastyczność, zdolności adaptacyjne, potencjał zwiększania możliwości marketingowych i wdrożeniowych małych usługodawców oraz możliwości, jakie zapewniają wymianę wiedzy i doświadczeń. Pozwalają zebrać się ekspertom dostępnym dla danego projektu, i firmom doradczym wykorzystywać wiedzę specjalistyczną poza istniejącymi zasobami kadrowymi. Umożliwiają również indywidualnym ekspertom zachować niezależność podczas uczestnictwa w projektach wymagających zespołów doradców (Christensen, Klyver, 2006).

Dzięki elastyczności i umiejętności zbierania wiedzy w różnych kombinacjach, zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami klientów, sieci doradcze są dostosowane do społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Dlatego stają się bardziej rozpowszechnione i przyjmują różne nowe formuły (Christensen, Klyver, 2006).

Inną opcją jest wewnętrzna jednostka doradcza ustanowiona w ramach organizacji - korporacji korporacyjnej, użyteczności publicznej, ministerstwa lub departamentu rządowego - w celu świadczenia usług doradczych innym jednostkom tej samej organizacji. Definicje i ograniczenia nie są tu precyzyjne (Gródek-Szostak, Kajrunajtys, 2010).

Usługi te mają wiele nazw. Można je znaleźć w różnych miejscach w strukturze organizacyjnej. Niektóre z nich są usługami doradczymi - mają mandat do interweniowania w charakterze doradcy na żądanie przełożonego lub kierownika jednostki w organizacji. W innych przypadkach doradztwo jest tylko jedną z funkcji, a przedmiotowe jednostki są odpowiedzialne za audyt wewnętrzny, systemy księgowo i informacyjne, zapisy i procedury sprawozdawcze, okólniki organizacyjne, rozwój personelu lub inne podobne funkcje (Tuszyński, 2016).

Wewnętrzne usługi doradztwa gospodarczego stały się powszechne w dużych przedsiębiorstwach; Jednostki te są obsadzone przez specjalistów i specjalistów, z których niektórzy mogą mieć doświadczenie w zewnętrznych firmach doradczych lub księgowych.

Tę samą tendencję można zaobserwować w administracji rządowej.

Istnieje wielu krytyków doradztwa wewnętrznego. Główna krytyka pochodzi od dużych firm doradczych twierdzących, że wewnętrzne doradztwo może być przydatną funkcją personelu, ale nie zasługuje na miano doradztwa gospodarczego. Podważają niezależność i obiektywizm wewnętrznych doradców oraz krytykują brak zaangażowania w różne sytuacje. Mówi się również, że tylko duża firma biznesowa lub departament rządowy mogą pozwolić sobie na wystarczająco dużą i odpowiednio obsadzoną wewnętrzną jednostkę do pracy konsultacyjnej. Ta krytyka najwyraźniej nie jest podzielana przez organizacje, budujące własne wewnętrzne usługi doradcze (Staniewski, 2008).

Szybki rozwój doradztwa wewnętrznego jest uznaniem siły podejścia doradczego. Jednostki wewnętrzne to jeden ze sposobów na ułatwienie dostępu do doradztwa i udostępnienie go w ramach organizacji. Innymi powodami do utrzymywania wewnętrznego konsultanta to szybka

dostępność, dogłębna znajomość wewnętrznych praktyk organizacji, stylu zarządzania, kultury i polityki (stąd wrażliwość i szybsza orientacja w każdej sytuacji pracy) oraz poufność. Doradztwo wewnętrzne jest uważane za bardziej odpowiednie dla problemów wymagających głębokiej znajomości złożonych wewnętrznych relacji i ograniczeń w dużych organizacjach (Borkowska, 2002).

Niezależność i obiektywizm stanowią problem jedynie w niektórych przypadkach, jeśli kierownictwo organizacji i doradcy wewnętrzni nie wyjaśnią ról i wzajemnej odpowiedzialności klienta i doradcy w organizacji, jeśli doradcy są wykorzystywani do wszystkiego, co wchodzi w pomysł wykonawczy i jeśli czują się pod presją, aby zadowolić najwyższe kierownictwo lub ich bezpośredniego klienta, zamiast dawać bezstronny ogląd sytuacji. Wewnętrzna usługa doradcza o niskim statusie i braku dostępu do ścisłego kierownictwa nie będzie w stanie poradzić sobie z problemami na wysokim poziomie i związanymi ze strategią, a jej zaleceniom brak będzie wiarygodności i autorytetu (Kubr, 2002).

Korzystanie z wewnętrznych konsultantów nie zastąpi zewnętrznych konsultantów. To ostatnie rozwiązanie będzie preferowane w sytuacjach, w których konsultanci wewnętrzni nie mogą zapewnić wymaganej wiedzy i doświadczenia oraz nie spełniają kryteriów bezstronności i poufności w odniesieniu do szczególnie delikatnych kwestii wewnętrznych.

W coraz większej liczbie przypadków zlecenia są powierzane wspólnym zespołom doradców zewnętrznych i wewnętrznych. To interesująca technicznie propozycja: może obniżyć koszty; pomaga zewnętrznym doradcom szybko zdobywać wiedzę o organizacji klienta; ułatwia wdrażanie zaleceń i przekazuje wiedzę wewnętrznym doradcom (Chrostowski, Czachorowski, 2011).

Wielu doradców zewnętrznych korzysta z tego sposobu pracy i traktuje doradców wewnętrznych jako partnerów technicznych, a nie konkurentów. Doradcy wewnętrzni coraz bardziej angażują się w definiowanie zakresu obowiązków doradców zewnętrznych, tworzenie krótkich list wyboru doradców, dokonywanie wyboru, negocjowanie warunków umów, omawianie zaleceń i monitorowanie wdrażania. Ich zastosowanie może poprawić jakość i obniżyć koszty wdrożenia.

Ciekawym sposobem na zwiększenie kompetencji i wiarygodności wewnętrznych doradców jest zaangażowanie ich w doradztwo zewnętrzne. Doradztwo jest dodawane do portfolio produktów i usług oferowanych

klientom i partnerom biznesowym. Na przykład, jednostki zarządzające w kilku korporacjach energetycznych, kolejowych i obiektach użyteczności publicznej zyskały poprawę wydajności. Jednostki świadczące usługi zarządzania przedsiębiorstwami w różnych sektorach wykonały wiele prac związanych z projektowaniem systemów, transferem technologii, doradztwem i szkoleniami w krajach rozwijających się.

Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy pojawiło się w latach 90. XX wieku i jest to "gospodarka, gdzie tworzona jest wiedza wraz z jej przyswajaniem, przekazywaniem i wykorzystywaniem w sposób bardziej efektywny poprzez przedsiębiorstwa, organizacje, włącznie z osobami fizycznymi i społecznościami, sprzyjając tym samym szybszej dynamice gospodarczej i społecznej" (Staniewski, 2008).

Zasoby materialne tracą coraz bardziej na znaczeniu, istotniejszymi składnikami gospodarki stają się zasoby niematerialne, a kluczową rolę zaczynają odgrywać innowacje. Gospodarka tradycyjna wypierana jest przez taką, której istotą są posiadane zasoby wiedzy. Często w tym stadium rozwoju gospodarczego wartość posiadanego kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa kilkakrotnie przewyższa wartość jego aktywów materialnych. Współczesny świat podlega przemianom następującym w niespotykanym dotąd tempie, a jednocześnie kształtowanym pod wpływem zapoczątkowanej pod koniec ubiegłego stulecia epoki cywilizacji informacyjnej, w której podstawową wartością, towarem i zasobem jest informacja (Staniewski, 2008).

W tych realiach tworzy się nowe społeczeństwo, nastawione na szybkość i taną wymianę informacji oraz komunikację z wykorzystaniem sieci teleinformatycznych, a w szczególności sieci Internet.

Kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy, poza stwarzaniem różnych wyzwań, wywołuje liczne konsekwencje. Dotyczą sposobu podejścia do kwestii zarządzania ludźmi funkcjonującymi w organizacjach. Ostatnie dwudziestolecie określić można jako rewolucyjne w tej dziedzinie. Tradycyjne zarządzanie kadrami zastąpiła w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, zaś jej wkładem w rozwój zarządzania było zastosowanie perspektywy strategicznej w decyzjach personalnych oraz nadanie zasobom pracy rangi zasobu kluczowego ze względu na jego niepowtarzalność (Dolińska, 2010). Zgodnie z ideą gospodarki opartej na wiedzy, ludzie stanowią fundament każdego

przedsiębiorstwa, a wraz z ludźmi ich możliwości doradcze i możliwości uczenia się (Dolińska, 2010).

Programy i działania wdrażane przez przedsiębiorstwa budujące strategię na koncepcji zarządzania wiedzą są opracowywane przez komórki zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) bądź przy ich udziale. Komórki te pojawiają się w nowych rolach: ściślej współdziałają z kierownictwem różnych szczebli zarządzania, pełnią funkcję inspiratorów, projektantów różnego rodzaju rozwiązań z zakresu ZZL, występują w roli konsultantów i doradców dla wszystkich pracowników (Borkowska, 2002).

Należy mówić o doradztwie gospodarczym także w szerokim znaczeniu tego terminu. Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi okazuje się zjawiskiem nie zdehumanizowanym, jak wielu próbuje twierdzić - przeciwnie, daje się odczuć potrzebę dbałości o człowieka jako istotny kapitał oraz źródło wiedzy i pomyślności.

Pojawia się wiele nowych teorii, przykłady nowych technik doradczych i systemów motywacyjnych czy nowe formy zatrudnienia. Jednak na początku i na końcu tego procesu będzie istniał człowiek, a nie jego awatar (Lorenczewski, 2006).

Człowiek może funkcjonować tym lepiej, im bardziej jest kreatywny, im bardziej jest partnerem niż podwładnym, im bardziej jest upodmiotowiony. Potrzeby człowieka muszą liczyć się na równi z jego umiejętnościami oraz możliwościami realizacji wyznaczonych mu zadań. Wtedy zarządzanie zasobami ludzkimi można uznać za celowe i uwieńczone sukcesem. Powyższe refleksje wynikające z bliższego przyjrzenia się zjawisku zarządzania zasobami ludzkimi, podkreślają wagę doradztwa i psychologii w tej kwestii (Lorenczewski, 2006).

Można w tym wypadku przyjrzeć się bliżej analizie jako tej, bez której nie jest w stanie zafunkcjonować nowoczesne doradztwo. Mowa o różnorodnych odmianach oraz możliwościach celowego wykorzystania w szeroko pojętym procesie doradczym. Szeroko pojęta analiza ma na względzie kwestie ekonomiczne, z drugiej strony - psychologiczne, a między tymi dwoma biegunami znajduje się wiele zagadnień wymagających uszczegółowienia w konkretnych sytuacjach.

W erze informacji ilość danych jest przytłaczająca. Kluczem jest przeszukiwanie danych dostępnych dla organizacji i firm oraz poprawna ich interpretacja. Do ich analizy, potrzebne są odpowiednie narzędzia. Przy obecnym nastawieniu do "dużych zbiorów danych" analitycy opracowali

wiele narzędzi i technik dostępnych dla dużych organizacji. Istnieją także podstawowe narzędzia do analizy danych. W tej różnorodności i wielości szczególną uwagę zwrócić należy na analizę ekonomiczną (Gródek-Szostak, Kajrunajtys, 2010). Na jej podstawie dokonywane są oceny stanowiące podstawę strategii doradczych. W grę wchodzić może ocena funkcjonalna polegająca na analizie fragmentów zjawisk występujących w przedsiębiorstwie, zazwyczaj bez konkretnego powiązania ich z innymi zjawiskami. Przeprowadzać winny ją osoby odpowiedzialne za obecność tych zjawisk w przedsiębiorstwie (Gabrusewicz, 1995).

Ważniejszą wydaje się ocena kompleksowa obejmująca zakresem ogół zjawisk, występujących w przedsiębiorstwie i określająca korelacje związków wraz z uwarunkowaniami. Wymaga się od niej kompetencji do ogólnego spojrzenia na przedsiębiorstwo. Ogół zjawisk uporządkowuje się hierarchicznie zgodnie z ich ważnością, umożliwia to rozdzielenie zjawisk głównych i ubocznych wraz z przyczynami od skutków. Każdorazowe zjawisko należy rozpatrywać pod kątem końcowego zadania przedsiębiorstwa.

Ocena decyzyjna z kolei, ukierunkowana jest na dostarczenie informacji ułatwiających decyzyjność w przedsiębiorstwie. Podczas tej oceny, analizuje się zjawiska, pojawiające się w układzie przyczyn oraz skutków. Dotyczy to odpowiedzi na pytanie: "W jaki sposób podjąć decyzję, by jej efekty miały pozytywny wpływ na wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa?". Obszar oceny decyzyjnej jest zależny od charakteru wraz z złożonością rozpatrywanego problemu (Lorenczewski, 2006).

Pod względem czasu, który jest objęty analizą można wyróżnić:

- ocenę retrospektywną;
- ocenę bieżącą;
- ocenę prospektywną.

Ocena retrospektywna dotyczy przeszłości. Jej zadaniem jest precyzyjne rozpoznawanie zjawisk wraz z procesami występującymi w przeszłości, oraz wyjaśnienie przyczyn ich kształtowania się podczas badanego okresu.

W ocenie retrospektywnej można wyróżnić przykładowe działania (Walczak 2008):

- bieżące kontrole rozrachunków wraz ze strumieniami pieniężnymi;
- okresowe analizy gospodarki finansowej;

- okresowe analizy sytuacji finansowej wraz z majątkową.

Wskaźniki przyczyn, mają na celu analizę trafności wraz ze słuszością podjętych decyzji w przeszłości w przedsiębiorstwie. Analiza ta, jest nieoceniona do podsumowania przeszłości, w celu redukcji niedociągnięć, pozwala na wykorzystanie dobrych stron w przyszłości (Gabrusewicz, 1995).

Ocena bieżąca ma związek z analizą aktualnej działalności. Jej kardynalnym zadaniem jest sekurytyzacja prawidłowej realizacji przyjętego planu wraz z ustaleniem odchyłeń rzeczywistej działalności od planów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz podjęciem we właściwym czasie akcji naprawczej i korygującej. Ocena bieżąca przez szybkie dostarczenie informacji powiększa własną przydatność w sprawnym zarządzaniu jednostką.

Ocena prospektywna cechuje się wpływem na decyzyjność. Analiza ta, jest nieoceniona przy decyzyjności, która dotyczy dla przykładu introdukcji innowacyjnego produktu na rynek wraz z zastosowaniem innowacyjnej technologii produkcji. Decyzyjność ta, poprzedzona jest zazwyczaj złożoną procedurą wyboru odpowiednich projektów. Ocena prospektywna umożliwia analizę projektów wraz z wyborem najlepszego przy eliminacji projektu mało efektywnego i obciążonego dużym ryzykiem. Ocena tą, wykorzystuje się przy kształtowaniu koncepcji przedsiębiorstwa. Obejmuje ocenę słabszych i mocniejszych stron przedsiębiorstwa, wraz z uwarunkowaniami zewnętrznymi, dzięki temu ułatwia to skonstruowanie właściwej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa (Gabrusewicz, 1995).

Zadaniem analizy prospektywnej jest (Walczak, 2008):

- opracowanie oraz ocena wariantów decyzji dotyczących dalszoplanowej struktury finansowej;
- analizowanie sytuacji majątkowej oraz finansowej wraz z tendencjami rozwojowymi;
- opracowanie systemu bieżącego kierowania gospodarką finansową;
- prognozowanie długoterminowych sytuacji majątkowych oraz finansowych.

Z uwagi na formę badań można wyróżnić ocenę wskaźnikową; oraz rozliczeniową.

Ocena wskaźnikowa ma za zadanie dostarczać informacje o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa wraz z wynikami jego działalności bazując na zbiorze sensownie powiązanych wskaźników. Skala wskaźników, wraz z

dynamiką ich zmian, a także relacjami między nimi, pozwalają dokonać analizy działalności przedsiębiorstwa oraz stworzyć podstawę dla formułowania wniosków na przyszłość (Gabrusewicz, 1995).

Godny scharakteryzowania jest rynek usług doradczych. W ciągu ostatnich lat globalny rynek usług konsultingowych odnotowywał wzrost rok do roku, chociaż stopy wzrostu różnią się między bardziej dojrzałymi rynkami a wschodzącymi gospodarkami. Przy łącznej wartości około 250 mld dolarów globalny sektor konsultingowy jest jednym z największych i najbardziej dojrzałych rynków w branży usług profesjonalnych (Gródek-Szostak, Kajrunajtys, 2010).

Analiza ostatnich pięciu dekad pokazuje, że rozwój branży doradczej jest związany z rozwojem światowej gospodarki. W czasach kwitnącej koniunktury organizacje cieszą się wyższymi przychodami i budżetami, co otwiera drogę do wyższych wydatków na konsultantów. Odwrotnie, spowolnienia gospodarcze zazwyczaj oznaczają, że organizacje ograniczają wydatki, co prowadzi do cięć budżetowych, między innymi, w zakresie wydatków na doradztwo.

Od lat 70. XX wieku globalny rynek usług konsultingowych zwiększał się corocznie, mimo dwóch okresów recesji (początek lat 70. i 1973-1975), napędzany wysokim popytem na usługi strategiczne i zarządzanie operacyjne. W 2002 roku sektor po raz pierwszy od dziesięcioleci stanął w obliczu kurczenia się, po którym nastąpił jeszcze większy spadek w latach 2009-2011, w wyniku spowolnienia globalnego kryzysu finansowego.

W 2011 roku branża konsultingowa została wyceniona na 205 mld dolarów, rynek wzrósł ze średnią roczną stopą wzrostu w wysokości 4,1% do wartości 251 mld dolarów w 2016 roku. Największy segment to Operations Consulting stanowiący prawie 30% rynku, a także segment doradztwa finansowego. Doradztwo strategiczne - najbardziej prestiżowy segment w branży - reprezentuje mniej niż 15% rynku i jest pod względem wielkości porównywalne z domeną doradztwa HR. Doradztwo technologiczne, nazywane również konsultingiem IT ma 20% udział w ogólnym rynku (Kisielnicki, 2000).

Od wielu lat globalizacja, konsolidacja, zmiany w przepisach i ustawodawstwie, wydajność i technologia są głównymi motorami wzrostu w globalnej branży konsultingowej. Niedawno zakłócenie modelu cyfrowego i biznesowego pojawiło się jako czynnik napędzający wzrost, w szczególności na bardziej dojrzałych rynkach.

Bez względu na kontynent i część świata, rynek konsultingowy w Ameryce Północnej jest uważany za najbardziej dojrzały region na świecie, jednak region EMEA - Europa, Bliski Wschód i Afryka - przewodzą pod względem wielkości rynku, który ma 41% udziału w ogólnej gospodarce doradczej. Stany Zjednoczone to największy krajowy rynek usług konsultingowych, podczas gdy Kanada reprezentuje 7% udziału w rynku północnoamerykańskim. Krajom Azji i Pacyfiku z Australią odpowiada około 16% branży (Chrostowski, Czachorowski, 2011). Te kraje są liderem wśród innych wschodzących gospodarek, podczas gdy region EMEA i Ameryka Północna odnotowują średnio wzrost na poziomie 3,6%.

W społeczeństwie opartym na wiedzy, innowacyjność jest siłą napędową gospodarki na wszystkich poziomach i we wszystkich typach organizacji. Ze względu na wysokie ryzyko związane z wprowadzaniem nowych produktów i usług, innowacje są zwykle komercjalizowane za pośrednictwem pojedynczych przedsięwzięć, takich jak startupy.

Definiowanie wiedzy jako zasobu ulegało zmianie wraz z upływem czasu. W gospodarce opartej na wiedzy, staje się ona nakładem (wejściem do systemu) i wynikiem (wyjściem z systemu), w przeciwieństwie do gospodarki tradycyjnej, w której nakładem jest ziemia, praca, kapitał, a wynikiem – wytworzone wyroby lub usługi. Jak zauważa Drucker, w dwudziestym wieku w wiedzy zaistniały trzy fundamentalne zmiany: (1) rewolucja przemysłowa, gdy wiedza znalazła odzwierciedlenie w narzędziach, produktach i procesach, (2) rewolucja wydajności, gdy wiedza znalazła odzwierciedlenie w organizacji pracy ludzkiej, i (3) rewolucja zarządzania, gdy wiedza znalazła odzwierciedlenie w tworzeniu wiedzy (Drucker, 1993).

Konsekwencją zaistnienia opisanych wyżej rewolucji jest fakt, że inwestycje w zasoby niematerialne prowadzą do wzrostu gospodarczego bez potrzeby angażowania dodatkowej siły roboczej. Wiedza i związana z nią technologia powiększają wartość procesów gospodarczych, stając się najważniejszym kołem zamachowym we wzroście gospodarczym. Wartość ta może być kształtowana przez poszczególne organizacje gospodarcze, może być stymulowana i subwencjonowana przez rządy poszczególnych krajów. I choć wiedza zawarta w umysłach ludzi i w technologiach zawsze posiadała centralne znaczenie dla rozwoju gospodarczego to współcześnie jej relatywne znaczenie wzrosło (Kisielnicki, 2000).

Im gospodarka danego kraju jest lepiej rozwinięta, tym staje się bardziej uzależniona od zdolności do wytwarzania, dystrybucji i wykorzystania wiedzy. Z tego powodu twórcy polityki rozwojowej na wszystkich szczeblach zarządzania muszą mieć świadomość, iż współczesne społeczeństwo stało się społeczeństwem informacyjnym, a współczesna gospodarka - gospodarką opartą na wiedzy. W tym względzie nie będą też dziwić szacunki OECD, że obecnie 50% dochodu narodowego krajów należących do tej organizacji jest oparte na wiedzy (Baruk, 2009).

Przekazywanie wiedzy od jednego członka organizacji do innego wiąże się z przekazywaniem wiedzy jako procesem. Chociaż jest to uproszczona definicja, transfer wiedzy jest procesem złożonym. Po pierwsze należy zauważyć, że przekazana wiedza jest poprawna, a także powinna dotrzeć do właściwego członka organizacji. Dokładny powinien być także harmonogram i forma przekazywanej wiedzy. Koszt tego transferu powinien mieścić się w akceptowalnym limicie. Kiedy wszystko to zostanie osiągnięte, transfer wiedzy można nazwać pomyślnym (McInerney, Claire, Koenig, 2011).

Koniecznym wydaje się przeprowadzenie badań ilościowych w stosunku do przedsiębiorstw doradczych w oparciu o metody statystyczne, aby stwierdzić, co decyduje o sukcesie rynkowym firmy doradczej. Przy użyciu metody sondażu diagnostycznego zbadać można grupę czołowych firm doradczych z całego kraju. Pozyskane dane poddane wielostronnej analizie posłużą do przygotowania obliczeń statystycznych. Korelowane są między innymi zmienne dotyczące obecności przedsiębiorstw na rynku, zakresu ich działalności czy branży doradztwa, w jakiej się specjalizują oraz specyfiki gospodarki na danym terenie. Pozwoli to na stworzenie względnie precyzyjnej informacji dotyczącej sukcesu firmi kierunków transferu wiedzy. Opracowanie na taką skalę to warunek niezbędny dla możliwie pełnego rozpoznania zjawiska, które obserwowane bywa według różnych kryteriów, ale nie kompleksowo.

W obecnej fazie, w której technologie przyspieszyły proces wymiany informacji, organizacje kładą większy nacisk na transfer wiedzy. Oprócz tego należy zauważyć, że stworzona wiedza pomoże osiągnąć lepsze wyniki dla organizacji, gdy proces transferu okazuje się kontrolowany i skuteczny. Nie ma sensu utrzymywać wiedzy w miejscu pochodzenia. Musi zostać przekazana do miejsca, w którym może być wykorzystana na korzyść organizacji. Takie wykorzystanie generuje wartość dla organizacji, co z kolei przynosi przewagę konkurencyjną.

Niezależnie od tego, czy jest to praca pełnoetatowa, czy doraźna, doradztwo gospodarcze można opisać jako przekazanie klientom wiedzy wymaganej do zarządzania i prowadzenia działalności gospodarczej. Aby zapewnić wartość dodaną klientom, wiedza musi pomóc w skuteczniejszym zarządzaniu oraz rozwijaniu działalności, bez względu na to czy będą to podmioty prywatne, administracja publiczna czy organizacje non-profit (Dyer, Ross, 2007).

Kwintesencja doradztwa polega na tworzeniu, przekazywaniu, dzieleniu się wiedzą, którą dodatkowo pomagają się wdrożyć. Doradca od samego początku odgrywać powinien kluczową rolę w rozwoju danej organizacji (Drucker 1981). Termin „wiedza”, używany tutaj i w większości literatury przedmiotu, oprócz wiedzy teoretycznej, obejmuje doświadczenie, umiejętności i kompetencje. Transfer wiedzy dotyczy nie tylko wiedzy oraz zrozumienia faktów z rzeczywistości, ale także podejścia do problemu, metod i zdolności wymaganych do skutecznego zastosowania wiedzy w konkretnych środowiskach gospodarczych, biznesowych, instytucjonalnych, kulturowych, administracyjnych lub organizacyjnych (Lorenczewski, 2006).

Doradcy mogą odegrać rolę w takim transferze, zgromadzili dzięki studiom i praktycznemu doświadczeniu znaczną wiedzę na temat skutecznych sposobów działania w różnych sytuacjach związanych z zarządzaniem. Nauczyli się rozpoznawać ogólne trendy i rozumieć zmiany zachodzące w otoczeniu, identyfikować częste przyczyny problemów z dużą szansą na znalezienie odpowiednich rozwiązań oraz wykorzystaniem nowych możliwości (Jacobson, Butterill, Goering 2005).

Doradcy nie mogą nabyć takich umiejętności wyłącznie w ramach studiów teoretycznych, mimo że jest to niezbędne źródło nowej wiedzy w trakcie kariery zawodowej. Uczą się na doświadczeniach współpracowników i zdobytym know-how firmy doradczej. Jednak doświadczenie i wiedza dotycząca zarządzania i praktyk biznesowych wynika głównie z pracy z klientami. Każdy doradca wie, że jego klienci są także jego nauczycielami i że żyje także z ich wiedzy (Kisielnicki 2000). Transfer wiedzy jest procesem dwukierunkowym: w celu zwiększenia wiedzy klientów i zdolności do skutecznego działania, doradcy uczą się od nich i zwiększają swoją wiedzę oraz zdolność do doradzania kolejnym klientom, (aktualnym i przyszłym) skuteczniej, w nowych sytuacjach i nowych kwestiach.

Dziedziny wiedzy objęte doradztwem dotyczą zwykle dwóch krytycznych wymiarów organizacji klientów:

- wymiar techniczny, który dotyczy charakteru zarządzania lub procesów biznesowych i problemów, z którymi boryka się klient, oraz sposobu, w jaki te problemy mogą być analizowane i rozwiązywane.
- wymiar ludzki, tj. relacje interpersonalne w organizacji klienta, uczucia ludzi dotyczące problemu i ich zainteresowanie poprawą obecnej sytuacji oraz relacje interpersonalne między doradcą a klientem.

Idealny konsultant powinien wybierać podejścia i metody, które odkrywają i pomagają zrozumieć techniczne i ludzkie problemy oraz pomagające klientowi działać na obu tych obszarach. W praktyce wielu doradców jest bardziej zainteresowanych jednym lub drugim wymiarem organizacji klientów (Kisielnicki, 2000).

Można nawet rozróżnić dwa rodzaje doradztwa. Pierwszy typ ma głównie charakter techniczny. Odpowiadają za niego doradcy kompetentni w udzielaniu porad dotyczących procesów biznesowych, strategii, struktur, systemów, technologii, alokacji zasobów i wykorzystania oraz podobnych namacalnych, mierzalnych i wymiernych problemów w obszarach takich jak produkcja, finanse i księgowość. Wiedza specjalistyczna doradców może dotyczyć technologii, inżynierii przemysłowej, informatyki, statystyki, matematyki, badań operacyjnych, ekonomiki biznesu, księgowości lub innych dziedzin. Tacy doradcy zazwyczaj traktują problemy klienta głównie jako problemy techniczne i systemowe, np. klient potrzebuje lepszego systemu kontroli kosztów, lepszych informacji na temat wymagań klientów i skarg, stabilnej sieci wiarygodnych podwykonawców, strategii na najbliższe pięć lat lub studium wykonalności dla fuzji (Jacobson, Butterill, Goering 2005).

Drugi typ koncentruje się na ludzkiej stronie organizacji. Jego korzenie tkwią w naukach behawioralnych, a jego doktryna głosi, że niezależnie od tego, co klient myśli i mówi doradcy, zawsze istnieje ludzki problem związany z jakimkolwiek problemem organizacyjnym, czy to technicznym, czy finansowym. Jeśli ludzkie problemy mogą być rozumiane i rozwiązywane w sposób, który motywuje, dodaje energii i wzmacnia ludzi, i sprawia, że jednostki i zespoły są bardziej skuteczne w korzystaniu z ich wiedzy i doświadczenia, wszystkie inne problemy zostaną rozwiązane,

a przynajmniej ich rozwiązanie zostanie znacznie ułatwione (Połczyńska-Gościński, 2008).

Doradcy ds. rozwoju organizacji i rozwoju zasobów ludzkich to typowi przedstawiciele tego drugiego rodzaju. Ich udział w całej branży doradczej był stosunkowo niewielki, ale ich wpływ był nieproporcjonalnie duży do ich liczby. W odróżnieniu od poprzedniej grupy, naukowcy zajmujący się behawioryzmem byli aktywni nie tylko w doradztwie, ale również szeroko opisywali swoje metody i doświadczenia. Większość prac o koncepcjach i metodach doradztwa pochodzi właśnie od tej grupy. (Lorenczewski, 2006).

Podsumowanie

Przełomowy, obserwowany obecnie na całym świecie proces związany ze stopniowym przechodzeniem do gospodarki opartej na wiedzy, jest zmianą fundamentalną. W poprzedniej epoce czynnikiem decydującym o rozwoju gospodarczym były przede wszystkim zasoby, siła robocza (możliwie najtańsza), dobra infrastruktura techniczna i organizacja oraz sprawnie funkcjonujący transport. Gospodarka koncentrowała się na opisywaniu i doskonaleniu przetwarzania niektórych dóbr materialnych w nowe dobra materialne (McKee, Staples, 2002). Obecnie, w czasach postindustrialnej gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologii, wyżej wspomniane czynniki rozwoju gospodarczego sukcesywnie zastępują nowe czynniki, takie jak wysoko wykwalifikowani pracownicy, uniwersytety i instytucje badawcze, infrastruktura informatyczna oraz warunki sprzyjające budowie i rozwojowi nowej gospodarki stworzone przez władze. Najważniejsze czynniki rozwoju gospodarki opartej na wiedzy to (Liui in., 2008):

- zasoby ludzkie,
- uczelnie i instytucje badawcze,
- instytucje finansowe i kredytowe,
- infrastruktura telekomunikacyjna i informatyczna.

Budowa gospodarki opartej na wiedzy jest skomplikowanym, długotrwałym i zróżnicowanym regionalnie procesem. Dobrze rozwinięte regiony są najlepszymi obszarami dla wprowadzenia zmian niezbędnych do stworzenia nowego rodzaju gospodarki. W tych regionach istnieją warunki sprzyjające tworzeniu i wdrażaniu innowacji, które, jak wspomniano, są podstawą do budowy nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Najlepsze warunki dla rozwoju innowacji pojawiają się w dobrze rozwiniętych i konkurencyjnych regionach (Anand, Gardner, Morris, 2007). Wszędzie tam

doradztwo jest dobrze rozwinięte, a transfer wiedzy bywa utrwalonym i permanentnym procesem.

Rzecz jasna, teza taka wymaga nieustannej weryfikacji, dlatego niezbędne okazują się badania stwarzające pierwszą tego typu mapę przedsiębiorstw doradczych w Polsce. Pozwoli to przede wszystkim łatwiej diagnozować kierunki transferu wiedzy i rozpoznawać bieżące potrzeby consultingowe w różnych miejscach kraju.

Bibliografia

- Anand N., Gardner H.K., Morris T., Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 2007
- Borkowska S., Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich, (w:) A. Ludwicyński (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002
- Chrostowski A., Czachorowski W., *Doradztwo organizacyjne: Obrazy z życia doradców*. W: M. Kostera (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*. Poltex. Warszawa 2011
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010
- Drucker P., *Post-Capitalist Society*, NY New York 1993 (za:) R.P. uitBeijerse, Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon, *Journal of Knowledge Management*, 1999, nr 2, s 96
- Drucker P., Why management consultants, in *Perspectives* (Boston, MA, The Boston Consulting Group), nr 243, 1981
- Dyer L.M., Ch. A. Ross, Advising the Small Business Client. *International Small Business Journal*, 2007, s. 130-151
- Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, Wydawnictwo Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 1995
- Gródek-Szostak Z., Kajrunajtys D., *Usługi doradcze dla MSP – problemy i uwarunkowania*. W: M. Ćwiklicki i M. Jabłoński (red.), *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium* Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Kraków 2010, s. 170–183
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Two Adam Marszałek, Toruń 2009
- Jacobson N., Butterill D., Goering P., Consulting as a Strategy for Knowledge Transfer. *Milbank Quarterly*, 2005/83 (2)
- Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2000
- Liu, S., Duffy, A. H. B., and Boyle, I. M., & Whitfield, R. I., Knowledge Re-use for Decision Support. In: *Realising Network Enabled Capability (RNEC'08)*, 13-14 Oct, Leeds 2008

- Lorenczewski R., Rola konsultingu w racjonalizacji zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. W: M.J. Stankiewicz (red.), Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Toruń 2006
- McInerney C., Koenig E.D., Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice, Morgan and Claypool, 2011
- McKeen, J.D., and Staples, D.S., "Knowledge Managers: Who They Are and What They Do?", chapter in Handbook on Knowledge Management (Ed. Clyde Holsapple), Springer-Verlag, New York, USA, 2002
- Połczyńska-Gościński K., Analiza kapitału ludzkiego, (w:) Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie, pod red. M. Jerzemowskiej, PWE, Warszawa 2006
- Staniewski M. W., Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą, (w:) D. Jemielniak, A. K. Koźmiński (red.), Zarządzanie wiedzą, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Walczak M., Sprawozdawczość i analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Kolegium Wydawnicze, Łódź 2008

Konrad Chalimoniuk
Koło Naukowe Socjologów
Wydział Nauk Społecznych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
konradchalimoniuk@gmail.com

Kierunki zamawiane – program w liczbach **Ordered Faculties – Programmes in Numbers**

Streszczenie

Program Kierunków Zamawianych to program prowadzony w latach 2009-2013 przez MNiSW, finansowany w ramach PO KL 4.1.2. Podczas programu przeznaczono 1,3 mln na kształcenie studentów na kierunkach ważnych dla gospodarki opartej na wiedzy. Miarą sukcesu miało być zwiększenie udziału absolwentów kierunków zamawianych do 22% w stosunku do ogółu absolwentów. Od 2009 do 2013 roku odnotowano pięcioprocentowy wzrost studentów nauk GOW w ogólnej strukturze nowoprzyjętych studentów a największy przyrost studentów zanotowały kierunki inżynierjno-techniczne i informatyczne. Celem artykułu jest przedstawienie programu Kierunków Zamawianych w liczbach oraz refleksja nad prowadzeniem reformy szkolnictwa w kontekście dążenia do budowy gospodarki opartej na wiedzy (GOW).

Słowa kluczowe

Program kierunków zamawianych, szkolnictwo wyższe, gospodarka oparta na wiedzy

Summary

The Programme of Ordered Faculties was a programme led by Polish Ministry of Science and Higher Education in 2009-2013, financed by PO KL 4.1.2. During the programme 1,3mln was used for higher education in faculties important for economy based on knowledge. The aim of the PoOF was to increase the share of alumni on Ordered Faculties of up to 22% compared to overall alumni. The years 2009-2013 showed 5% increase of students in economy based on knowledge faculties in structure of newcomers. The biggest influx of students was recorded in technical-engineering and informatics faculties. The aim of the article is to showcase The Programme of Ordered Faculties in numbers and to review the implementation of this education reform in context of developing the economy based on knowledge.

Keywords

programme of ordered faculties, higher education, economy based on knowledge

Wprowadzenie

Kierunki Zamawiane (KZ) to program Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, który ma celu miał zwiększenie liczby absolwentów nauk ważnych dla gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Program budził i budzi żywą dyskusję na temat reformy szkolnictwa wyższego. Obecnie funkcjonuje pod nazwą Rozwój Kompetencji w ramach funduszy POWER. Został przeformułowany pod wpływem raportów i analiz programu KZ⁸ Problem dopasowania kształcenia na uczelniach wyższych do potrzeb rynku pracy nie jest problemem nowym. Choroba dyplomowa⁹ to zjawisko dotyczące studentów, nawet w warunkach niedoboru pracowników. Specjalizacje zawodowe są szczegółowe, w niektórych przypadkach nie sposób „przejsć” do innej branży, gdy rynek zgłosi taką potrzebę. Program Kierunków Zamawianych zakładał, że brakuje specjalistów z nauk ścisłych i technicznych. W 2008 roku MNiSW wytypowało kierunki studiów, na których uczelnie powinny się skupić¹⁰. W ramach wytypowanych obszarów uczelnie składały wnioski o przyznanie dofinansowania na otwarcie danego kierunku¹¹. Wnioski były rozstrzygane w drodze konkursu¹². Na podstawie przyznanych punktów sporządzono rankingi i ustalono limity określające liczbę projektów, mogła wejść w fazę realizacji. Projekt realizowany był w ramach Poddziałania 4.1.2 PO KL, a 85% finansowania pochodziło z Europejskiego Funduszu Społecznego¹³.

Celem artykułu było ustalenie, ile było realizowanych projektów, na jakich uczelniach, jakie były koszty, ilu studentów i jak przebiegała zmiana

⁸ W 2014 roku został opublikowany raport „Ocena jakości i skuteczności wsparcia kierunków zamawianych w ramach Poddziałania 4.1.2 PO KL”. Raport był podstawą do całościowej oceny programu KZ. W rozdziale „Rekomendacje” czytamy „rekomenduje się, aby w programie w ramach nowej perspektywy finansowej, przedmiotem zamawiania był kompetencje i moduły kształcenia, a nie kierunki studiów (Grotkowska, G., Gajderowicz, T., Wincenciak, L. i Wolińska, I., 2014).

⁹ Ze zjawiskiem choroby dyplomowej mamy do czynienia w sytuacji gdy na rynku występuje nadpodaż absolwentów danego kierunku studiów, wobec czego pozostają oni bezrobotni (Marshall, G. 2008)

¹⁰ Pozyskano z: <https://www.nauka.gov.pl/kierunki-zamawiane-aktualnosci/kierunki-zamawiane-pilotaz,archiwum,1.html>(data dostępu 12.09.2018).

¹¹ Pozyskano z: https://www.nebr.gov.pl/fileadmin/user_upload/import/other/4.1.2_dokumentacja_konkursowa_07_03_2012.pdf(data dostępu: 12.09.2018).

¹² Pozyskano z: <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/ogloszenie-konkursow-w-ramach-dzialania-4-1-poddzialania-4-1-2-programu-operacyjnego-kapital-ludzki,archiwum,1.html>(data dostępu: 12.09.2018).

¹³ Pozyskano z: <http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/> (data dostępu: 12.09.2018).

struktury nowo przyjętych studentów (objętych i nieobjętych programem KZ) na kierunkach ważnych dla GOW.

Uczelnie wyższe i rynek pracy

Współczesne społeczeństwo polskie dąży do budowy gospodarki opartej na wiedzy (GOW), a ta nie może istnieć bez skutecznego zarządzania wiedzą. Staniewski (2008) twierdził, że zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym, a to wymusza komercjalizację uczelni wyższych.

Orientacja na gospodarkę opartą na wiedzy determinuje sposób postrzegania uczelni wyższych. Wobec tego należałoby zastanowić się, w którym miejscu największe pole działania ma pracodawca a w którym uczelnia. Wspomniany proces, jakim jest zarządzanie wiedzą składa się z następujących elementów: 1) uczenie się, 2) tworzenie wiedzy, 3) dystrybucja wiedzy (Staniewski, 2008). Uważam, że wszystko zaczyna się na rynku pracy a jedynym wskaźnikiem determinującym ciągłość działań jest efektywność. To właśnie przedsiębiorstwa są organizacjami decydującymi się wdrażać nowe i innowacyjne rozwiązania, zatem jako pierwsze zdobywają informacje zwrotne (uczą się) o skuteczności wdrożonych rozwiązań, a także nowych problemach i potrzebach, które to rozwiązanie generuje. W tym miejscu powinna zostać zbudowana jak najkrótsza ścieżka przepływu tych informacji do ośrodków naukowych, których podstawowym zadaniem byłoby tworzenie wiedzy, w zamian za odpowiednie finansowanie projektów naukowych.

Instytut Banku Światowego opracował KAM (metodologię szacowania wiedzy), na podstawie której obliczany jest współczynnik KEI (wskaźnik gospodarki opartej na wiedzy). Według tego współczynnika Polska plasuje się na 37 miejscu z wynikiem 7,41 w skali od 0 do 10 (Jurczak-Pejko, 2013).

Tranzycja absolwentów uczelni wyższych

Podstawowym źródłem problemu bezrobocia wśród absolwentów oraz niedostatecznej liczby odpowiednio wykwalifikowanych pracowników jest niedopasowanie wielkości i struktury kwalifikacyjnej podaży absolwentów oraz wielkości i struktury popytu na pracę w gospodarce (Balcerowicz-Szkutnik i wsp., 2017). Za źródło problemu uważa się niedostateczną współpracę uczelni wyższych z pracodawcami. Według Wronowskiej (2015) „niedostateczna współpraca” wynika z braku odpowiednich kanałów dystrybucji informacji i wiedzy, co powoduje niepełne wykorzystanie

istniejących zasobów pracy reprezentowanych przez absolwentów uczelni wyższej. Pracodawcy, którzy mieli problem w zrekrutowaniu odpowiednich kadr do przedsiębiorstwa podawali, że te trudności wynikały z braku kandydatów o odpowiednich praktycznych umiejętnościach zawodowych – 62% oraz odpowiednim wykształceniu – 24% (Grotkowska i wsp., 2014). Tranzycja to przejście ze świata edukacji do pracy. Zwolennicy czystej tranzycji¹⁴ za podstawowy czynnik determinujący powodzenie tego procesu uznają kapitał edukacyjny w zakresie formalnym i jakościowym (Piróg, 2013). Istnieje prawidłowość mówiąca o zwiększaniu się odsetka zatrudnienia wraz ze wzrostem stopnia ukończonych studiów. Zdaniem Teichler, niższa skuteczność procesu poszukiwania pracy przez absolwentów pierwszego stopnia jest głównie efektem ograniczonego zaufania pracodawców do stopnia licencjata jako niegwarantującego odpowiedniej jakości kompetencji (Piróg, 2013). Według Piróg w budowaniu kapitału tranzycyjnego znaczącą sygnałną funkcję stanowi nota na dyplomie. Wydawać by się mogło, że pracodawcy marginalizują znaczenie oceny na dyplomie jako kryterium doboru na stanowisko pracy, według danych z raportów, jest odzwierciedleniem kapitału intelektualnego absolwenta. Z oceną bardzo dobrą zatrudnienie znalazło 61,7% absolwentów, podczas gdy z oceną dostateczną pracę uzyskało tylko 28,6% (Piróg, 2013).

Reforma szkolnictwa wyższego a potrzeby rynku pracy

Dynamiczne zmiany na rynku pracy, nieustannie powstające nowe zawody powodują, że tworzenie wąsko wyspecjalizowanych kierunków studiów nie odpowiada wymogom rynku (Jajszczyk, 2017). Żylicz (2017) postulował, aby stworzyć ekosystem komercjalizacji nauki i opowiedział się za wprowadzeniem nowego podziału nauki z dyscyplin na dziedziny naukowe, definiując je na podstawie ERC. Zagadnienie komercjalizacji nauki i nowa klasyfikacja dyscyplin naukowych to zagadnienia, wpływające na organizację szkolnictwa wyższego.

Na początku lat 2000 rozpoczęła się szeroko zakrojona unifikacja szkolnictwa wyższego. Celem było przystosowanie edukacji wyższej do potrzeb rynku pracy oraz Strategii Lizbońskiej (Gajdos i Lewandowska,

¹⁴Czysta tranzycja to przejście absolwentów na rynek determinowane tylko i wyłącznie przez kapitał edukacyjny absolwenta. Nie uwzględnia ona wpływu wielorakich czynników socjologicznych, psychologicznych czy ekonomicznych na charakter tego przejścia (Piróg, 2013)

2007), a podstawowym narzędziem - dostosowanie do wytycznych zawartych w Deklaracji Bolońskiej o trójstopniowym systemie kształcenia. Dodatkowo wprowadzenie ECTS umożliwiło studentom mobilność naukową między różnymi państwami i uniwersytetami. W 2008 roku Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego rozpoczęło realizację programu Kierunków Zamawianych. Podstawą tego programu było założenie, że istnieje niedobór specjalistów z obszaru nauk ścisłych. Na podstawie raportu „Ocena jakości i skuteczności wsparcia kierunków zamawianych w ramach Poddziałania 4.1.2 PO KL” w programie KZ wprowadzono zmiany. Od 2013 roku program Kierunków Zamawianych zastąpiono programem Rozwoju Kompetencji skupiając się na poszczególnych modułach i kompetencjach.

Program kierunków zamawianych – projekt

Program kierunków zamawianych finansowany był w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki - Poddziałanie: 4.1.2 Zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy. Głównym celem Kierunków Zamawianych jest lepsze przygotowanie absolwentów do wejścia na rynek pracy¹⁵. Uczelnie mogły skorzystać z 1,2 mld zł na poprawę jakości kształcenia i zachęty do studiowania kierunków ważnych dla GOW. Miarą sukcesu miało być zwiększenie udziału absolwentów kierunków zamawianych do 22% w stosunku do ogółu absolwentów, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego na podstawie badań rynku pracy wytypowało kierunki, na które gospodarka będzie zgłaszała największe zapotrzebowanie w najbliższych latach względem roku 2009. Pieczę nad programem sprawowała Barbara Kudrycka. Według informacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 24 czerwca 2013, kierunki zamawiane prowadziło 86 uczelni poprzez zawarcie 266 umów a ich łączna wartość wyniosła 1 136 395 941 zł¹⁶.

¹⁵ Pozyskano z: <http://www.efs.2007-2013.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/Stanwdrazania.aspx> (data dostępu 10.09.2018).

¹⁶ Pozyskano z: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_06/dd4c6fe4d0bfa6e0702e592241119a31.pdf (data dostępu 10.09.2018).

Kierunki zamawiane – projekty i studenci

Program Kierunków Zamawianych prowadzony był w ramach PO KL 4.1.2, sprawdzono wykaz projektów dofinansowanych przez EFS¹⁷ i przeanalizowano projekty, dotyczące realizowania programu KZ. Ostatecznie do analizy uwzględniono 326 projektów. W tabeli poniżej zaprezentowano rozkład projektów z podziałem na kierunki i grupy nauk w myśl klasyfikacji kształcenia ISCED 1997 (Marciniak, 2009).

Tabela 6.1. Rozkład projektów realizowanych w ramach programu KZ

Dziedzina	Liczba projektów	Dziedzina	Liczba projektów	Dziedzina	Liczba projektów	Dziedzina	Liczba projektów
Nauka	198	Technika, Przemysł, Budownictwo	99	Usługi	21	Nauki humanistyczne i sztuka	8
Kierunek studiów	Liczba projektów	Kierunek studiów	Liczba projektów	Kierunek studiów	Liczba projektów	Kierunek studiów	Liczba projektów
Informatyka	93	Energetyka	19	Ochrona Środowiska	17	Wzornictwo	8
Matematyka	43	Budownictwo	17	Inżynieria środowiska	4		
Chemia	24	Inżynieria chemiczna	16				
Fizyka	20	Mechanika i budowa maszyn	15				
Biotechnologia	18	Mechatronika	13				
		Automatyka i Robotyka	12				
		Inżynieria Materiałowa	7				

Źródło: opracowanie na podstawie listy beneficjentów EFS POKL 2007-2013

Najwięcej projektów realizowanych było w grupie „Nauka” (60%), następnie w kolejności to nauki techniczne i związane ze sztuką. Najliczniej prowadzonym kierunkiem była informatyka (28%), najrzadziej - inżynieria środowiska i wzornictwo. W dziedzinie „Technika, Przemysł, Budownictwo” najczęściej zamawiano kształcenie na kierunku energetyka.

Kierunki zamawiane – koszty

Istotne z punktu widzenia efektywności prowadzenia programu są jego koszty. W tabeli 6.2 zaprezentowano łączny koszt prowadzenia całego programu z podziałem na koszty poszczególnych, grup, kierunków i jednego

¹⁷ Pozyskano z: http://www.efs.2007-2013.gov.pl/Strony/lista_beneficjentow_POKL.aspx (data dostępu 10.09.2018).

studenta. Ogólnie na kształcenie 89 977 studentów na potrzeby GOW, resort nauki wydał z dofinansowania EFS blisko 1,3 mld zł. Oznacza to, że na jednego studenta wydano średnio o 2 877zł więcej niż na pozostałych studentów tego samego kierunku. Według raportu GUS, w 2008 roku jednostkowy koszt studenta wyniósł 10 831 zł (Marciniak, 2009), aby uzyskać realny koszt kształcenia studenta objętego programem kierunków zamawianych, należy powiększyć dofinansowanie na jednego studenta rocznie o jednostkowy koszt studenta.

Tabela 6.2. Kosztocłonność programu KZ

Dziedzina	Kierunek	Liczba projektów	Kwota (mln zł)
NAUKA		198	720 267 100
	Informatyka	93	318 972 922
	Matematyka	43	165 266 541
	Chemia	24	113 650 711
	Fizyka	20	61 535 599
	Biotechnologia	18	60 841 325
TECHNIKA, PRZEMYSŁ, UDOWNICTWO		99	438 982 564
	Energetyka	19	85 717 771
	Budownictwo	17	72 470 738
	Inżynieria chemiczna	16	78 026 467
	Mechanika i budowa maszyn	15	62 419 704
	Mechatronika	13	51 427 491
	Automatyka i Robotyka	12	68 288 267
	Inżynieria Materiałowa	7	20 632 125
USŁUGI		21	111 734 098
	Ochrona Środowiska	17	99 389 469
	Inżynieria środowiska	4	12 344 629
NAUKI HUMANISTYCZNE I SZTUKA		8	23 144 601
	Wzornictwo	8	23 144 601
RAZEM		326	1 294 128 362

Źródło: opracowanie na podstawie listy beneficjentów EFS POKL 2007-2013

Największe dofinansowanie otrzymywały takie kierunki jak informatyka, matematyka i chemia, najmniejsze - inżynieria środowiska, wzornictwo, mechatronika (tab. 6.3). Taki układ jest w dużej mierze determinowany przez liczbę projektów realizowanych na danym kierunku. Analizując realny koszt studenta należy mieć na uwadze, że ta wartość zmienia się w zależności od roku studiów.

Tabela 6.3. TOP 5 kierunki KZ w latach 2009-2013

Najwięcej projektów na kierunkach		
Kierunek	Liczba projektów (liczba uczelni)	Kwota (mln zł)
Informatyka	93 (56)	318972922
Politechnika Śląska	5	19320321
Matematyka	43 (34)	165266541
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu	3	9797635
Chemia	24 (17)	113650711
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	3	26967658
Fizyka	20 (14)	61535599
Uniwersytet Warszawski	3	16803965
Biotechnologia	18 (15)	60841325
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	3	8426877
Najdroższe kierunki		
Kierunek	Kwota (mln zł)	Liczba projektów
Informatyka	318972922	93
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie	20764618	3
Matematyka	165266541	43
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	23895942	2
Chemia	113650711	24
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	26 967658	3
Ochrona Środowiska	99 389469	17
Uniwersytet Jagielloński	24 178600	1
Energetyka	85 717771	19
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	12 420900	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy beneficjentów EFS POKL 2007-2013

W przypadku chemii, realizowanych było 24 projektów na sumę 113 650 711 zł, z czego UAM zrealizował 3 projekty o łącznej wartości 26 967 658 zł. Pod względem wartości projektów, pierwsze trzy miejsca są takie same, lecz uczelnie są już inne. Spójrzmy na informatykę – jest to kierunek, który zajmuje pierwsze miejsce pod względem ilości projektów i ich wartości. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie jest uczelnią, która wydała największą kwotę ze wszystkich szkół na kształcenie na kierunku informatyka (o 1 000 000 zł więcej realizując 2 projekty mniej

niż Politechnika Śląska). Na tym samym kierunku, Politechnika Śląska realizowała 1 projekt średnio za 3 864 064 zł, zaś Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie za 6 921 539 zł – różnica w wysokości nieco ponad 3 000 00 zł.

W tabeli 6.4 podstawą porównania jest uczelnia. Najwięcej projektów zrealizowała Politechnika Śląska (głównie z informatyki). Łącznie wydatkowano 83 100 526 zł na realizację 18 projektów. Uniwersytet Warszawski najwięcej projektów zrealizował z fizyki, zaś Politechnika Rzeszowska - z mechaniki i budowy maszyn. Politechnika Krakowska zrealizowała 17 projektów za 85 047 044 zł, przy czym najdroższym kierunkiem była mechatronika. W przypadku AGH była to ochrona środowiska, a w UAM chemia.

Tabela 6.4. TOP 5 uczelni realizujących KZ 2009-2013

Najwięcej projektów		
Uczelnia	Liczba projektów	Kwota (mln zł)
Politechnika Śląska	18	83 100526
Informatyka	5	19 320322
Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki	17	85 047044
Inżynieria środowiska	3	10 853583
Uniwersytet Warszawski	12	75 453308
Fizyka	3	16 803966
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza	11	45 814586
Mechanika i budowa maszyn	5	18606703
Uniwersytet Śląski w Katowicach	11	30 385161
Informatyka	4	7 843761
Najdroższe uczelnie		
Uczelnia	Kwota (mln zł)	Liczba projektów
Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki	85 047044	17
Mechatronika	18 983468	2
Politechnika Śląska	83 100526	18
Automatyka i Robotyka	19 508074	3
Uniwersytet Warszawski	75 453308	12
Matematyka	23 080946	2
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	65 243833	10
Ochrona Środowiska	19 985750	1
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	53 628311	7
Chemia	26 967658	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy beneficjentów EFS POKL 2007-2013

Kierunki (nie)zamawiane

Program Kierunków Zamawianych miał na celu zwiększenie liczby absolwentów z nauk o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy (GOW). MNiSW wytypowało 20 takich kierunków, które zgodnie z klasyfikacją ISCED mieszczą się w następujących podgrupach: 1) matematyczna i statystyczna, 2) informatyczna, 3) fizyczna, 4) ochrony środowiska, 5) biologiczna, 6) inżyniersko-techniczna, 7) artystyczna, 8) architektury i budownictwa, 9) rolnicza. Na potrzeby zobrazowania struktury studentów, wymienione 9 grup w dalszej części artykułu nazywane są naukami GOW. Do tych grup należały kierunki zamawiane to należy zastanowić się, co ze studentami, którzy studiują taki sam kierunek, a którzy nie zostali objęci programem Kierunków Zamawianych. W opinii Autora, ci studenci również stanowią zasób intelektualny, którego potrzebuje GOW. Według raportu PSDB kształcenie na kierunku objętym programem było znacznie lepszej jakości, aniżeli na analogicznym bez dofinansowania (Grotkowska i wsp., 2014). Można zakładać, że skoro wytypowane kierunki są tak ważne dla gospodarki to liczba studentów tych kierunków powinna być znacząca. Aby ustalić rzeczywistą liczbę studentów w okresie 2009-2013, powołuję się na dane z roczników statystycznych GUS, z których uzyskałem informację o ilości nowo przyjętych studentów w latach 2009 (Nałęcz, 2010), (Łysoń, 2011), (Łysoń, 2012), (Łysoń, 2013), (Łysoń, 2014).

Tabela 6.5. Studenci w okresie 2009-2013

Dyscypliny	Liczba studentów	%
Studenci nie-GOW i nie-KZ	1 501 840	71%
Studenci GOW i nie-KZ	523 576	25%
Studenci KZ	89 997	4%
Razem	2 115 413	100%

Źródło: opracowanie na podstawie raportów GUS „Szkoly wyższe i ich finanse”, kolejno od 2009 do 2013

W latach 2009-2013 kształciło się łącznie 2 115 413 studentów. Znaczną część (71%) stanowili studenci kształcący się na kierunkach innych niż z nauk GOW, tym samym, nie stanowili populacji studentów objętych programem Kierunków Zamawianych. Pozostałe blisko 30% to studenci nauk ważnych dla GOW, 4% z nich było objętych programem, zatem udział

studentów KZ wśród studentów GOW wynosił 14%. Nauki ważne dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy studiowało nieco ponad 600 000 studentów, a co siódmy z nich, objęty był programem KZ.

Pokazane wyżej dane mają charakter statyczny i nie obrazują zmian w czasie, wobec czego trudno jest zauważyć działanie programu KZ na przestrzeni lat. W tym artykule analizuję tylko okres prowadzenia programu – lata 2009-2013. Ze względu na brak danych co do liczby nowoprzyjętych studentów w przypadku studentów KZ, założono na podstawie rozkładu normalnego, że każdego roku było przyjmowanych około 18 000 studentów KZ. Pozostałe dane pochodzą z kolejnych roczników statystycznych GUS. Ogólna populacja nowoprzyjętych studentów z roku na rok malała. W 2013 roku zostało przyjętych nieco ponad 100 000 mniej studentów w stosunku do roku 2009. W 2009 roku nauki GOW poza programem KZ studiowało 22%, a w 2012 już 27%. Ogólnie nauki ważne dla gospodarki opartej na wiedzy względem 2009 roku zaczęło studiować o 5% więcej studentów (w 2013 - 31%).

Najwięcej nowych studentów nauk GOW zostało przyjętych w 2012 roku (126 467). Niezmiennie w każdym roku największy udział stanowili studenci nauk inżynieryjno-technicznych, najmniejszy zaś - studenci nauk artystycznych. Względem roku 2009 największy wzrost studentów zanotowały uczelnie prowadzące kierunki inżynieryjno-techniczne (6%) i informatyczne (2%). Pomimo dużej ilości projektów z matematyki, fizyki, chemii udział nauk ścisłych zmalał o 3%. Spadek odnotowała również grupa „architektura i budownictwo”. Z jednej strony te wyniki są zastanawiające, ponieważ 1) zostało zrealizowanych 93 projekty z informatyki a udział studentów tych kierunków w ogólnej strukturze studentów nauk GOW wzrósł tylko o 2%, 2) następne w kolejności ilości zrealizowanych projektów były takie kierunki jak chemia, matematyka, fizyka a mimo to udział studentów tych kierunków w ogólnej strukturze spadł o 3%. Dlaczego więc liczba realizowanych projektów nie przełożyła się bezpośrednio na zmianę struktury studentów.

Kierunki zamawiane – 5 lat i kierunek zmian

Podstawowym celem kierunków zamawianych było zwiększenie liczby studentów na kierunkach ważnych dla gospodarki opartej na wiedzy. Zatem analizując zmianę w czasie powinno się spodziewać większej liczby studentów w stosunku do okresu początkowego. Oczekiwania do tego

projektu można przedstawić w zdaniu „za 5 lat nauki GOW będzie studiować więcej studentów niż dziś (2009)”. Poniższe zestawienie pokazuje tę zmianę, jednak nie uwzględnia ona spadku ogółu studentów. Kategoria „liczba studentów” to liczba wszystkich nowoprzyjętych studentów (objętych i nie objętych programem KZ w danej grupie nauk). Największy przyrost studentów odnotowała grupa inżynieryjno-techniczna (8,78%), artystyczna (7,56%) i informatyczna (1,96%). Pozostałe kierunki zanotowały odpływ studentów a rekordzistą są kierunki biologiczne (w 2013 roku studiowało je o 41,17%mniej niż w 2009).

Tabela 6.6. Liczba studentów KZ w 2013 roku względem roku 2009

Grupa nauk	2009	2013	Zmiana %
Artystyczna	7303	7855	7,6
Biologiczna	9489	5582	-41,2
Fizyczna	8296	6770	-18,4
Matematyczna i statystyczna	4224	4209	-0,4
Informatyczna	20387	20786	2,0%
Inżynieryjno-techniczna	36564	39773	8,8%
Architektury i budownictwa	21442	16375	-23,6%
Rolnicza	7047	5221	-25,9%
Ochrony środowiska	7805	5365	-31,3%

Źródło: opracowanie na podstawie raportów GUS „Szkoły wyższe i ich finanse”, kolejno od 2009 do 2013

Podsumowanie

Podsumowując przedstawioną w artykule wiedzę o programie KZ, można powiedzieć, że skupiał się na naukach ścisłych (matematyka, chemia, informatyka, biologia). Najwięcej projektów realizowały przodujące w rankingach uczelnie wyższe takie jak Politechnika Krakowska, Uniwersytet Warszawski, Akademia Górniczo-Hutnicza. Najwięcej studentów z programu korzystało na kierunkach takich jak matematyka, informatyka, fizyka. Odnotowano pięcioprocentowy wzrost studentów nauk GOW w ogólnej strukturze nowoprzyjętych studentów, a największy przyływ studentów zanotowały nauki inżynieryjno-techniczne i informatyczne.

Program Kierunków Zamawianych należy przeanalizować również pod kątem jego realizacji, efektywności i wpływu na budowę GOW. Ten artykuł opisuje fakturę programu w statycznym ujęciu. Jest jednocześnie początkiem

i wprowadzeniem do dalszych prac na temat programu Kierunku Zamawianych, choroby dyplomowej, reformy szkolnictwa i zarządzania uniwersytetami.

Bibliografia

- Balcerowicz-Szcutnik M., Skórska A., Wąsowicz J., Perspektywy zatrudnienia absolwentów na polskim rynku pracy. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2017, Nr 316, s. 8-17
- Briefing prasowy Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. Barbary Kudryckiej. Pozyskano z: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_06/dd4c6fe4d0bfa6e0702e592241119a31.pdf (data dostępu 10.09.2018)
- Dokumentacja konkursowa. Program Operacyjny Kapitał Ludzki Priorytet IV Szkolnictwo wyższe i nauka. Pozyskano z: https://www.ncbr.gov.pl/fileadmin/user_upload/import/other/4.1.2_dokumentacja_konkursowa_07_03_2012.pdf (data dostępu 12.09.2018)
- Gajdos A. i Lewandowska K., Unifikacja kierunków kształcenia - teoria i praktyka. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 2007, Nr 205, s. 173-182
- Grotkowska G., Gajderowicz T., Wincenciak L. i Wolińska I., Raport końcowy z badania: "Ocena jakości i skuteczności wsparcia kierunków zamawianych w ramach Poddziałania 4.1.2 PO KL", Warszawa 2014
- Jajszczyk A., Szkolnictwo wyższe - potrzeba całościowej reformy. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2017, Nr 50, s. 77-90
- Jurczak-Pejko E., Kształcenie na poziomie wyższym a potrzeby gospodarki (opartej na) wiedzy, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2013, s.100-107
- Kierunki zamawiane - przewodnik po raporcie PSDB. Pozyskano z: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2014_06/a5e23a2c2f94c33d8e40e8a0a554f0b5.pdf (data dostępu 10.09.2018)
- Kierunki zamawiane – pilotaż. Pozyskano z: <https://www.nauka.gov.pl/kierunki-zamawiane-aktualnosci/kierunki-zamawiane-pilotaz,archiwum,1.html> (data dostępu 17.09.2018).
- Kowalczyk K., O stanie szkolnictwa wyższego i źródłach jego finansowania, CBOS, Warszawa 2011
- Lisowska B., Kierunki zamawiane po 3 latach: 148 absolwentów za 53 mln zł. *Gazeta Prawna*. Pozyskano z: <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/555901,kierunki-zamawiane-po-3-latach-148-absolwentow-za-53-mln-zl.html> (data dostępu 10.09.2018)
- Lista beneficjentów EFS. Pozyskano z: http://www.efs.2007-2013.gov.pl/Strony/lista_beneficjentow_POKL.aspx (data dostępu 10.09.2018)
- Łysoń P., Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r. Pozyskano z: https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/e_szkoly_wyzsze_2010.pdf (data dostępu 10.09.2018)

- Łysoń P., Szkoły wyższe i ich finanse w 2012 r. Pozyskano z: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/9/3/e_szkoly_wyzsze_2012.pdf (data dostępu 10.09.2018)
- Łysoń P., Szkoły wyższe i ich finanse w 2013 r. Pozyskano z: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/10/1/szkoly_wyzsze_i_ich_finance_w_2013_r..pdf (data dostępu 10.09.2018)
- Marciniak G., Szkoły wyższe i ich finanse w 2008 r. Pozyskano z: https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/E_szkoly_wyzsze_2008.pdf (data dostępu 10.09.2018)
- Marshall G., Słownik socjologii i nauk społecznych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Mirowska-Łoskot U., Chybiona lista kierunków zamawianych. Rząd płaci za naukę bezrobocia. Gazeta Prawna. Pozyskano z: <http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/711847,chybiona-lista-kierunkow-zamawianych-rzad-placi-za-nauke-bezrobocia.html> (data dostępu 10.09.2018).
- Nałęcz S. (2010). Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r. Pozyskano z: http://studyinpoland.pl/konsorcjum/images/stories/54_2010_newsletter/GUS_szkoly_wyzsze_2009.pdf (data dostępu 10.09.2018)
- O programie. Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Pozyskano z: [http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/%20\(data%20dost%C4%99pu:%2012.09.2018\)](http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/%20(data%20dost%C4%99pu:%2012.09.2018)) (data dostępu 12.09.2018)
- Ogłoszenie konkursów w ramach Działania 4.1, Poddziałania 4.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Pozyskano z: <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/ogloszenie-konkursow-w-ramach-dzialania-4-1-poddzialania-4-1-2-programu-operacyjnego-kapital-ludzki,archiwum,1.html> (data dostępu 17.09.2018)
- Piróg D., Wybrane determinanty tranzycji absolwentów studiów wyższych na rynek pracy. Dylematy współczesnego rynku pracy. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach, 2013, s. 131-138
- Staniewski W.M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2008
- Śpiewak P., Klasyczne teorie socjologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Wronowska G., Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2015, Nr 214, s. 115-127
- Wstęp do funduszy EFS. Pozyskano z: <http://www.efs.2007-2013.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/Stanwdrazania.aspx> (data dostępu 10.09.2018).
- Żylicz M., Tworzenie kultury jakości: Ustawa 2.0. Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 2017, Nr 50, s. 41-57

mgr Artur Cichocki
Okręgowa Rada Adwokacka, Warszawa
arturcichockii@gmail.com

Sztuczna inteligencja a przedsiębiorczość **Artificial intelligence and entrepreneurship**

Streszczenie

W niniejszym artykule przedstawiono pogląd mówiący, że rozwój nowych technologii doprowadził do kolejnej - czwartej już - rewolucji. Internet oraz nowe technologie otaczają nas każdego dnia. Artykuł ma za zadanie uwypuklić, że obcowanie sztucznej inteligencji w codziennym życiu zawodowym czy prywatnym stało się faktem. Nie jest to już sfera filmów science fiction, ale codzienna rzeczywistość. Sztuczna inteligencja będzie się rozwijała, jej pojawienie się i rozwój nie będzie obojętny dla przedsiębiorczości. Sztuczna inteligencja wyeliminuje niektóre profesje, inne zmusi do zmiany ich specyfikacji a także przyczyni się do powstania nowych. Wszystko to może spowodować, że wraz z rozwojem sztucznej inteligencji będzie rozwijała się przedsiębiorczość.

Słowa kluczowe

sztuczna inteligencja, przedsiębiorczość, roboty, nowe technologie.

Abstract

In this article, I present the view that the development of new technologies has led to another - the fourth - revolution. Internet and new technologies surround us every day. The article aims to emphasize that the intercourse of artificial intelligence in our everyday professional or private life has become a fact. This is no longer the field of science fiction movies, but everyday reality. Artificial intelligence will develop, its appearance and development will not be indifferent to entrepreneurship. Artificial intelligence will eliminate some professions, others will force them to change their specifications and will also contribute to the creation of new ones. All this can lead to the development of entrepreneurship along with the development of artificial intelligence.

Keywords

artificial intelligence, entrepreneurship, robots, new technologies.

Wprowadzenie

Pojęcie „sztuczna inteligencja” nie ma jednej definicji i w nauce można spotkać ich co najmniej kilka. Najbardziej rozpowszechnione jest określenie opracowane przez amerykańskiego informatyka Johna McCarthy’ a z 1955 roku mówiące, że sztuczna inteligencja to dział informatyki zajmujący się

tworzeniem modeli zachowań inteligentnych oraz programów komputerowych symulujących te zachowania. Można ją też zdefiniować jako dział informatyki zajmujący się rozwiązywaniem problemów, które nie są efektywnie algorytmizowalne¹⁸. Jako hipotezę należy przyjąć, że wykorzystanie sztucznej inteligencji i korzyści z niej płynące to prawdziwa rewolucja.¹⁹ Na świecie inwestycje w rozwój sztucznej inteligencji oscylują w granicach od około 18 do 27 mld euro, prawie cała ta kwota została przeznaczona na prace badawcze i wdrożenie ich wyników. W Polsce inwestycje w sztuczną inteligencję są na niskim poziomie, ale widać tendencję do coraz większego zainteresowania możliwościami jej wykorzystania.

Sztuczna inteligencja w Polsce

W Polsce o wczesnym etapie inwestycji w sztuczną inteligencję świadczy wysokość przeznaczonych na ten cel środków finansowych. W 2016 roku było to około 11 mln euro. Głównie nad sztuczną inteligencją pochyła się branża z sektora IT. Wydaje się to logiczne z tego powodu, że branża IT ma już doświadczenie z nowymi technologiami i pracując nad nimi zna ich specyfikę. Tym samym jest naturalnym przejście branży IT do prac nad sztuczną inteligencją. Liderów wdrażających sztuczną inteligencję należy szukać także pośród takich branż jak telekomunikacja, usługi finansowe i firmy internetowe. Większe firmy są odważniejsze we wdrażaniu sztucznej inteligencji, co wynika z ich pozycji i mniejszych obaw o niepowodzenie wdrożenia a także większe możliwości udźwigniecie ewentualnych negatywnych skutków niepowodzenia. Pomimo tego należy podkreślić, że potencjał sztucznej inteligencji jest bardzo duży. Wynika to z tego, że w przeważającej mierze polska gospodarka opiera się na sektorze MŚP, a w tym sektorze jak do tej pory wykorzystanie zaawansowanych technologii oscyluje w granicach 10%. Powoduje to, że dość duży sektor wykorzystuje w małym zakresie możliwości korzystania z nowych technologii. Powoduje to z kolei dużą niszę do zagospodarowania.

18http://zeszyty naukowe.w.wsi.edu.pl/zeszyty/zeszyt2/Sztuczna_Inteligencja_Rozwoj_Szans_e_I_Zagrozenia.pdf[dostęp 20.10.2018 r., str. 110]

¹⁹Wraz z pojawieniem się pojęcia sztucznej inteligencji zaczęto zastanawiać się kiedy tak naprawdę można mówić, że mamy z nią do czynienia. Na te pytanie starał się odpowiedzieć Alan Turing, który opracował test nazwany od jego imienia (tj. Test Turinga). Polega on na tym, że człowiek rozmawia (zadaje pytania) kilku podmiotom. Gdy nie jest w stanie określić czy odpowiedzi udzielił człowiek, czy maszyna, to przyjmuje się, że maszyna zdała test.

Obecnie w Polsce jest niedobór na rynku pracy. Sztuczna inteligencja mogłaby zostać wykorzystana do automatyzacji pracy. Pozwoliłoby to uzupełnić niedobory rynku pracy. Jak wyżej wspomniano w Polsce sztuczna inteligencja dopiero zaczyna być wykorzystywana, dopiero dostrzega się jej zalety. O jej potencjale może świadczyć fakt, że choć w Polsce nie jest stosowana na szeroką skalę, to polskie firmy eksportują swoje produkty wykorzystujące sztuczną inteligencję do innych krajów. Polska technologia pomaga uszczelniać system podatku vat w Brazylii. W Polsce system Jednolitego Pliku Kontrolnego wykorzystuje komponent chmury obliczeniowej i zaawansowanych algorytmów. Rozwój sztucznej inteligencji bez pomocy państwa nie będzie możliwy, dlatego należałoby zasugerować konieczność przyjęcia przez rząd planu, jak pomóc wdrażać w coraz to szerszym zakresie sztuczną inteligencję. Na gruncie polskim rozwój sztucznej inteligencji napotyka też problemy natury prawnej z powodu braku regulacji (przepisów), które normowałyby jej funkcjonowanie. Jeżeli już odnajdziemy regulacje dotyczące sztucznej inteligencji, to są one rozproszone i nie regulują całości zagadnienia. Z punktu widzenia sektora ważne jest, aby regulacje prawne chroniły prywatność, tajemnicę korespondencji a nie tylko skupiały się na zleconych im czynnościach. Choć podkreślić należy, że wymiana informacji (danych) między robotami nie narusza prywatności osób trzecich. W takiej sytuacji pojawia się pytanie, czy nie należałoby wyłączyć stosowania RODO do danych przetwarzanych przez sztuczną inteligencję.

Sztuczna inteligencja będzie miała wpływ chociażby na handel, przez nawet jego automatyzację. W Polsce handel przenosi się do internetu. Nie funkcjonuje w klasycznej postaci, tak jak jeszcze kilka lat temu. Dziś, aby kupić ubrania, żywność czy samochód nie trzeba w ogóle wychodzić z domu, rozwija się rynek e - commerce. Polski rynek online osiągnął w 2016 roku wartość 34 mld zł, co stanowiło 7,7% w całości sprzedaży detalicznej.²⁰ Zmiany na rynku sprzedaży powodują, że klienci stają się coraz bardziej świadomymi konsumentami, oczekują spersonalizowanej oferty i różnorodnych (atrakcyjnych) ofert, nadto wysoki poziom konkurencji powoduje konieczność efektywnego prognozowania popytu oraz zmniejszenie kosztów prowadzonej działalności.

²⁰https://mckinsey.pl/wp-content/uploads/2017/09/Raport-AI_Forbes_PL.pdf[dostęp 20.10.2018]

Sztuczna inteligencja na świecie

Wydaje się, że najwcześniej potencjał tkwiący w sztucznej inteligencji zrozumiały przedsiębiorstwa od dłuższego czasu działające w cyfrowym świecie. Jako przykład może posłużyć firma Amazon, która osiągnęła imponujący wynik dzięki przejęciu firmy Kiva, firmy z branży robotyki, oferującej rozwiązania do wyszukiwania i przenoszenia towarów. Praktyczne zastosowanie sztucznej inteligencji miało miejsce przy zautomatyzowaniu tradycyjnych czynności do tej pory wykonywanych przez ludzi.²¹ Sukces dla przedsiębiorstwa z wdrożenia sztucznej inteligencji zostanie osiągnięty, jeżeli wdrożenie będzie poprzedzone analizą potrzeb danego przedsiębiorstwa, a następnie wdrożenie zostanie przeprowadzone w pełnym zakresie, tj. tam, gdzie tylko będzie możliwość jej zastosowania.

W raporcie opracowanym przez McKinsey&Company wskazano jak sztuczna inteligencja może zmienić otaczający świat na przykładzie czterech wybranych sektorów. I tak analizie poddano handel detaliczny, produkcję przemysłową, ochronę zdrowia i energetykę.²² W pierwszej kolejności należy zauważyć, że wpływ na poziom handlu detalicznego mają nie tylko wyłącznie przedsiębiorstwa je prowadzący, ale także otoczenie prawne biznesu. Jako przykład można wskazać obowiązujące w Polsce prawo przewidujące, że nie we wszystkie niedziele można prowadzić handel. Taka regulacja prawna zmusza w pewien sposób ten sektor do poszukiwania nowych kanałów dystrybucji oferowanych towarów. W tym miejscu z pomocą przychodzi sztuczna inteligencja, która poprzez analizowanie dużej ilości informacji, np. trendów na rynku, poglądów danej grupy społecznej, bazy wcześniejszych transakcji, aktywności kupujących na stronie internetowej sprzedawcy i wielu innych danych jest w stanie przewidywać preferencje i potrzeby klientów. Pozwala to na przeniesienie części handlu detalicznego do sieci internet. W dniu, kiedy stacjonarne sklepy są pozamykane, każdy może robić zakupy w sklepach internetowych. Sztuczna inteligencja potrafi określić nie tylko preferencje zakupowe, ale nawet jest w stanie na podstawie dużej ilości udostępnionych danych przewidzieć, co dana osoba kupi i jej to wysłać, jeszcze przed potwierdzeniem przez nią złożenia zamówienia. W dobie społeczeństwa

²¹https://mckinsey.pl/wp-content/uploads/2017/09/Raport-AI_Forbes_PL.pdf[dostęp 20.10.2018]

²²Raport dostępny na stronie www.mckinsey.pl[dostęp 20.10.2018]

informacyjnego możliwość prowadzenia działalności przez internet staje się koniecznością, a wzrost obrotów w tego typu sklepach wskazuje, że może to być kierunek rozwoju handlu detalicznego. Nie bez znaczenia jest tu czas. Firmy, które wcześniej rozumieją potencjał tkwiący w sztucznej inteligencji będą mogły wyprzedzić konkurencję w jej wdrożeniu, a tym samym zwiększyć dochody. Sztuczna inteligencja pozwala także skrócić czas pracy maszyn. Jako przykład podaje się firmę DHL, która w 2016 roku wprowadził zautomatyzowane wózki przemieszczające się po hali wraz z pracownikami. Pozwoliło to pracownikom uniknąć ciężkiej pracy fizycznej.²³ Na stronie internetowej Amazon można znaleźć informację, że w USA jest już wykorzystywana aplikacja Amazon Go, pozwalająca wejść do sklepu, zrobić zakupy i wyjść bez płacenia. Jedyny wymóg to uprzednie zalogowanie się do sklepu z poziomu aplikacji w telefonie. Sztuczna inteligencja rozpoznaje obrazy i je przetwarza, tym samym rozpoznaje i przetwarza to co klienci wzięli z półek. Po wyjściu klienta ze sklepu, zostaje mu na maila przesłany rachunek uwzględniający zakupione produkty. Uczenie maszynowe idzie jeszcze dalej i pozwala korzystać z pomocy wirtualnego asystenta, który w domu będzie analizował nasze zachowania i preferencje, aby gdy skończą się produkty, których używamy wysłać do sklepu informację o konieczności ich uzupełnienia. Dzięki uczeniu maszynowemu oraz komputerowym technologiom rozpoznawania i przetwarzania obrazów istnieje Google Home, wirtualny asystent pozwalający zarządzać domem i umożliwiający dokonywanie zakupów w 50 firmach zrzeszonych w Google Express.

W handlu detalicznym najistotniejsze jest gromadzenie i przetwarzanie danych o aktualnych i potencjalnych klientach. Z tych danych firmy mogły uzyskać szereg informacji i wykorzystać je odpowiednio do spersonalizowania ofert. W dłuższej perspektywie czasu niewykluczone, że sklepy detaliczne powinny wraz z firmami oferującymi inne usługi jak np. karty płatnicze, transport zakupów, etc. wejść w porozumienie i dążyć do wspólnej wymiany informacji o klientach.

Omawiając produkcję przemysłową należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę, że sztuczna inteligencja ma tutaj dużą rolę do odegrania, choć wydaje się, że jej wykorzystanie jest o wiele trudniejsze niż w przypadku handlu detalicznego. W przypadku produkcji przemysłowej

²³https://mckinsey.pl/wp-content/uploads/2017/09/Raport-AI_Forbes_PL.pdf[dostęp 20.10.2018]

istotne jest lepsze zaopatrzenie producentów w materiały i kontrola ponoszonych kosztów. Produkcja przemysłowa opiera się na połączeniu materiałów, części i podzespołów. Ich jak najwydajniejsze skoordynowanie przyczynia się do zmniejszenia kosztów w globalnym handlu oraz umożliwia dostosowanie do zmian na rynku. Sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe pozwala na tworzenie nowych modeli biznesowych do tej pory nieznanymi. Dobrymi przykładami są takie firmy jak np. General Electric, która w lotnictwie wdrożyła ofertę pozwalającą liniom lotniczym płacić tylko za czas faktycznego wykorzystania silników samolotowych w locie. W podobny sposób zaczął działać francuski operator kolejowy SNCF, który opierając się na wykorzystaniu sztucznej inteligencji zaczął planować wykorzystanie około 15000 pociągów, torów i stacji kolejowych.²⁴ Założyć można, że efektywne wykorzystanie sztucznej inteligencji w przyszłości będzie się wiązać z koniecznością wypracowania modelu elastyczności i współpracy między przedsiębiorstwami. Jak wyżej wspomniano, obieg danych i ich przekazywanie jest istotne i umożliwia sztucznej inteligencji podjęcie działalności, a także jej późniejszy rozwój.

Rola sztucznej inteligencji jest także znacząca w ochronie zdrowia. Wykorzystując ją można nawet przewidzieć wystąpienie danej choroby, ponieważ sztuczna inteligencja mając dostęp do dokumentacji medycznej oraz danych zewnętrznych takich jak np. poziom zanieczyszczenia powietrza, skażenie środowiska, poziom hałasu, itp. ma możliwość ich analizy i wcześniejszego ostrzegania przed zagrożeniami. Idąc dalej należy zauważyć, że powyższa wiedza umożliwiłaby wcześniejsze wdrażanie skutecznej profilaktyki celem uniknięcia chorób. Sztuczna inteligencja mogłaby we wstępnej fazie diagnozować dolegliwości i w razie poważniejszych problemów kierować do lekarza specjalisty. W tym przypadku wchodziłoby w grę uczenie głębokie. Ponadto sztuczna inteligencja nie popełniałaby błędów i analizowałaby dużą większą liczbę dokumentów medycznych w dużo krótszym czasie. Wcześniej uzyskane dane można wykorzystywać później do przygotowania prawidłowej terapii rehabilitacyjnej. Pomimo szeregu wyżej wskazanych pozytywnych aspektów, w przypadku sztucznej inteligencji wchodzi w grę przetwarzanie danych m.in. o stanie zdrowia pacjentów. O ile ogólne przetwarzanie danych jest

²⁴https://mckinsey.pl/wp-content/uploads/2017/09/Raport-AI_Forbes_PL.pdf[dostęp 20.10.2018]

możliwe, to pozyskiwanie danych od konkretnych osób jest dosyć kłopotliwe. Dlatego pojawia się zadanie dla ustawodawcy, aby interweniował tworząc ramy prawne dla takiego przetwarzania danych. Kolejny problem to połączenie wszystkich zbiorów w jedną całość. Nadto zbiory te są dosyć mocno rozproszone. Kwestią problematyczną jest też zaufanie pojedynczych osób do wykorzystywania sztucznej inteligencji w leczeniu i mentalność ludzi.

Sztuczna inteligencja jest także eksploatowana w energetyce, możliwość jej wykorzystania istnieje od momentu produkcji energii aż jej dotarcia do odbiorców końcowych. Umożliwia lepsze prognozowanie podaży i popytu, bilansowanie sieci w czasie rzeczywistym, skraca przerwy w dostawie prądu, zwiększa efektywność wytwarzania oraz poprawia satysfakcję odbiorców końcowych.²⁵ Sztuczna inteligencja może pomóc w procesie przewidywania, kiedy będą miały miejsce kulminacyjne punkty podaży i popytu energii. Będzie to możliwe dzięki inteligentnym licznikom pomiaru energii elektrycznej oraz danym pogodowym. Zapotrzebowanie na energię elektryczną - nie tylko w Polsce - przez szereg lat uległo zmianie. O ile kiedyś można było zaobserwować wzrost zapotrzebowania w okresie zimowym, to teraz duża ilość energii jest zużywana w okresie letnim, np. ze względu na wykorzystywanie klimatyzatorów, samochodów z napędem elektrycznym, itp. Ważnym stało się, aby móc przewidzieć, kiedy będzie większe zapotrzebowanie na energię elektryczną, a kiedy będzie malało. Jest to istotne przy planowaniu wielkości jej produkcji. Prawidłowy plan produkcji pozwala wytworzyć potrzebną ilość energii przez producenta, a nadwyżkę sprzedać do dystrybutora energii. Dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji będzie możliwa optymalizacja produkcji przez wykorzystanie wiedzy o wydajności turbin, bilansie sieci przesyłowych, zmianach prędkości i kierunku wiatru, a także dzięki skomunikowaniu z innymi farmami wiatrowymi. Możliwe stanie się wprowadzenie dynamicznych taryf, o ile wyrażą na to zgodę organy regulacyjne państw. Dynamiczne taryfy to nic innego jak dopasowanie ceny energii elektrycznej w zależności od zapotrzebowania na nią. Jak podpowiada doświadczenie, zapotrzebowanie na energię elektryczną np. w gospodarstwach domowych jest największe rano i w godzinach popołudniowych. Sztuczna inteligencja

²⁵https://mckinsey.pl/wp-content/uploads/2017/09/Raport-AI_Forbes_PL.pdf[dostęp 20.10.2018]

z jednej strony może pomóc, aby energia elektryczna była produkowana lokalnie, również, by duże koncerny energetyczne mogły w krótkim czasie dostosować się do potrzeb klienta. W celu właściwego, czyli zgodnego z prawem wprowadzenia sztucznej inteligencji i rozwiązań z nią związanych sektor energetyczny musi współpracować z organami regulacyjnymi każdego z krajów. Sztuczna inteligencja pozwoli na wprowadzenie nowych rozwiązań, ale z wyważeniem interesów pomiędzy firmami energetycznymi z interesem publicznym. Wprowadzane zmiany z pewnością natrafiają na opór ze strony części odbiorców, dlatego wydaje się, że w pierwszej kolejności najważniejsza będzie kampania informacyjna mająca na celu wyjaśnienie, jakie korzyści niesie ze sobą wdrożenie sztucznej inteligencji w branży energetycznej.

Podsumowanie

Wkroczenie sztucznej inteligencji do różnych dziedzin gospodarki jest rewolucyjne i nieuniknione, co pokazuje przykład ww. sektorów. Jej wdrożenie jest obwarowane posiadaniem przez Polskę wykwalifikowanej kadry. Najbardziej potrzebni są specjaliści po studiach matematycznych i informatycznych. Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji będą pojawiać się nowe problemy, np. co do odpowiedzialności prawnej za szkody wyrządzone przez sztuczną inteligencję (roboty) oraz kwestie etyczne związane z funkcjonowaniem sztucznej inteligencji obok człowieka, czy też razem z nim. Stworzenie przyjaznych warunków prawnych do rozwoju sztucznej inteligencji będzie stanowiło z pewnością zachętę do inwestowania w Polsce dla firm zagranicznych. Upatrują one duże nadzieje w rozwoju sztucznej inteligencji. Koncern Google wydaje coraz więcej pieniędzy na patentowanie rozwiązań związanych ze sztuczną inteligencją. Koncern zastrzegł w ciągu ostatnich czterech lat około 360 rozwiązań w zakresie sztucznej inteligencji i z pewnością jest ich więcej, choćby z tego powodu, że między okresem od złożenia wniosku patentowego do jego rozpoznania musi upłynąć jakiś okres czasu. Ponadto Google skupia się na inwestowaniu w tzw. *deep learning* (tj. głębokie uczenie maszynowe). Deep learning to procesy, w których komputer uczy się wykonywać zadania tak jak człowiek. W maju 2018 roku Google zaprezentowało projekt Google Duplex, program komputerowy zadzwonił do fryzjera i umówił wizytę. Podczas rozmowy był

w stanie rozwiązać np. takie problemy jak jaki typ wizyty, kolizje terminów.²⁶

Sztuczna inteligencja zrewolucjonizuje otaczający nas świat. Jej wdrażanie musi jednak mieć na uwadze, że zmianom ulegnie szereg sektorów, w których dziś pracują ludzie. Może to wiązać się ze zwiększeniem bezrobocia i koniecznością wdrożenia programów pomagających ludziom w uzyskaniu nowych kwalifikacji. Możliwe jest też, że sztuczna inteligencja będzie wykonywała czynności, które w szerszej perspektywie są powtarzalne, a do wykonywania czynności indywidualnych, niepowtarzalnych potrzebny będzie człowiek. Wtedy to człowiek będzie stał nad całym systemem funkcjonowania sztucznej inteligencji. Gdyby jednak doszło do zmian na rynku pracy, czy do zaniku niektórych zawodów, to należy zastanowić się nad wprowadzeniem np. powszechnego dochodu podstawowego, czy ujemnej stopy podatku dochodowego.

Konkludując, sztuczna inteligencja ma duży wpływ na rozwój przedsiębiorczości, ponieważ usprawnia wiele procesów, pozwala optymalizować prowadzenie biznesu i jest wydajniejsza od człowieka, nie męczy się i może pracować całą dobę. Jej wdrożenie w różnych sektorach gospodarki zrewolucjonizuje postrzeganie przedsiębiorczości i roli człowieka w społeczeństwie.

Bibliografia

- Petit N., Law and regulation of artificial intelligence and robots: Conceptual framework and normative implication. Workingpaper, 2017
- Calo R., Robotics and the lessons of cyberlaw, California Law Review, 2015, Vol. 103, No. 3, s. 513-63
- <http://www.gazetaprawna.pl>, (data dostępu 20.10.2018)
- <http://www.robotlaw.eu>, (data dostępu 20.10.2018)
- <https://cyber.harvard.edu/publication/2018/artificial-intelligence-human-rights>, (data dostępu 20.10.2018)
- <https://mckinsey.pl/o-mckinsey/mckinsey-na-swiecie/>, (data dostępu 20.10.2018)
- http://zeszyty naukowe.w.wsi.edu.pl/zeszyty/zeszyt2/Sztuczna_Inteligencja_Rozwoj_Szansy_I_Zagrozenia.pdf, (dostęp 20.10.2018)

²⁶ Dziennik Gazeta Prawna, 25 września 2018 r., nr 186 (4836), str. A16

inż. Lidia Szukała
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
lidia.szukala@wp.pl

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w branży hotelarskiej **Application of Artificial Intelligence in Hotel Sector**

Streszczenie

Celem niniejszej pracy był przegląd rynku pod względem inteligentnych rozwiązań proponowanych hotelom oraz wykorzystywanych w hotelach. Przystawione zostały wybrane rozwiązania oraz polskie i zagraniczne obiekty, które uznawane są za najbardziej inteligentne. Na podstawie literatury w pracy zostały omówione zagadnienia związane m.in. ze sztuczną inteligencją i technologiami mobilnymi. Przegląd rozwiązań oparty jest m.in. o raporty branżowe, artykuły, także strony internetowe hoteli.

Słowa kluczowe

sztuczna inteligencja, hotel, hotelarstwo

Summary

The main goal of this work is the review of the smart solutions offered for hotels and the solutions that are using in hotels. Selected solutions were presented in polish and foreign facilities, that are consider as the most intelligent. Based on the literature, in the work are discussed topics related among others with artificial intelligence and mobile technologies. In the solutions overview, used among others trade reports, articles and webpages of the hotels.

Keywords

artificial intelligence, hotel, hospitality

Wprowadzenie

We współczesnym świecie, w erze przemysłu 4.0, rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji oraz technologiach mobilnych mają coraz większe znaczenie. Znajdują zastosowanie w hotelarstwie, medycynie, mechanice, elektronice i wielu innych dziedzinach (Rózanowski, 1996). Określenie Przemysł 4.0 oznacza „integrację inteligentnych maszyn, systemów oraz wprowadzanie zmian w procesach produkcyjnych mających w celu

zwiększania wydajności wytwarzania oraz wprowadzenie możliwości elastycznych zmianasortymentu”²⁷.

Definicja sztucznej inteligencji (*ang. artificial intelligence, AI*), autorstwa Johna McCarthyego po raz pierwszy pojawiła się w 1956 roku i określała „konstruowanie maszyn, o których działaniu dałoby się powiedzieć, że są podobne do ludzkich przejawów inteligencji”. (Przegląd Strategii, 2018).

Obecnie rozwój sztucznej inteligencji obejmuje 5 głównych obszarów²⁸:

- technologie rozpoznawania i przetwarzania obrazów
- technologie przetwarzania języka
- wirtualni asystenci
- autonomiczne roboty i pojazdy
- uczenie maszynowe

Nieodłącznym również elementem rozwoju inteligentnych rozwiązań są technologie mobilne. Pod pojęciem tym rozumiane są sieci komórkowe GSM i możliwość bezprzewodowego łączenia się urządzeń różnego rodzaju i przeznaczenia za pomocą technologii, takich jak np. Bluetooth, fale podczerwone, bezprzewodowe sieci lokalne WLAN i inne (Technologie mobilne, Futa).

Niniejsza praca jest analizą rynku pod kątem oferowanych hotelom inteligentnych rozwiązań oraz przeglądem hoteli, które różne z tych rozwiązań stosują.

Sztuczna inteligencja

W literaturze można znaleźć wiele definicji sztucznej inteligencji, pojęcie to trudno jednoznacznie zdefiniować, gdyż określa m.in. (Przegląd Strategii, 2018):

- zdolność maszyn do wykonywania ludzkich działań, takich jak np. uczenie się, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, wyrażanie myśli
- dowolne urządzenie, które umie poznać otoczenie w celu zwiększenia szans na osiągnięcie wyznaczonych celów

²⁷<http://przemysl-40.pl/index.php/>, [dostęp 9.11.2018]

²⁸http://mckinsey.pl/wp-content/uploads/Rewolucja-AI_McKinsey_Forbes_PL.pdf [dostęp 23.11.2018]

- dział informatyki, który zajmuje się tworzeniem oprogramowania, które symuluje ludzkie zachowania na podstawie określonych modeli zachowań.

Istnieją różne metody działania sztucznej inteligencji. W zależności od problemu, który ma być rozwiązany należy dobrać odpowiednią metodę. Jedną z możliwości jest wybór systemów ekspertowych, czyli programów komputerowych, wykorzystujących wiedzę ekspertów z danej dziedziny zgromadzoną w bazie wiedzy, w celu rozwiązywania problemów (Rutkowski, 2011).

Inną metodą działania sztucznej inteligencji są sieci neuronowe- programy komputerowe, pozorujące przetwarzanie informacji w układzie nerwowym u ludzi i zwierząt. Ich konstrukcja bazuje na uproszczonym schemacie powiązań neuronowych w mózgu. Znajdują one zastosowanie przy projektowaniu, kontroli i sterowaniu (Czapczuk, Dawidowicz i Piekarski, 2015). Oprócz opisanych powyżej wyróżnia się także m.in. metody metaheurystyczne, czyli oparte na algorytmach, mających za zadanie znaleźć najbardziej optymalne rozwiązanie.

Przegląd oferowanych na rynku hotelarskim inteligentnych rozwiązań

Do najbardziej popularnych rozwiązań inteligentnych w branży hotelarskiej należą:

- rzeczywistość wirtualną i rzeczywistość rozszerzoną
- roboty obsługujące gości
- chatboty
- liczne aplikacje, które pełnią funkcję m.in. mobilnego klucza
- kioski i aplikacje umożliwiające samodzielny check-in i check-out
- rozwiązania typu Smart Room
- asystenta głosowego
- Internet Rzeczy (ang. Internet of Things- IoT)
- Big data

Rzeczywistość wirtualna i rzeczywistość rozszerzona

Rzeczywistość wirtualna (*Virtual reality -VR*) i rzeczywistość rozszerzona (*augmented reality - AR*) są technologiami, intensywnie się rozwijającymi. W hotelach służą m.in. jako narzędzie marketingowe.

Virtual reality jest komputerowo symulowaną rzeczywistością, w której użytkownik za pomocą pobudzenia słuchu, wzroku i dotyku wchodzi w interakcję ze środowiskiem, które mimo, iż jest fikcyjne, wydaje się

realistyczne. Aby móc doświadczyć takiej wirtualnej rzeczywistości, potrzebne są specjalne gogle VR.

Odmianą rzeczywistości wirtualnej są filmy sferyczne, inaczej zwane video 360. Jest to technologia, umożliwiająca robienie zdjęć i nagrywanie filmów, obejmujących 360 stopniowy kąt widzenia i pozwalających oglądającemu poczuć się, jakby był w centrum wydarzeń lub w środku pomieszczenia. Niektóre marki, takie jak np. Shangri-La Hotels and Resorts wykorzystują technologię video 360 do zaprezentowania gościom wnętrza hoteli. Na stronie internetowej hotelu zamieszczone są filmy, które umożliwiają gościom obejrzenie obiektów tej marki, znajdujących się w różnych miejscach Azji i dokonanie wyboru, w którym hotelu zarezerwować nocleg.

Augmented reality jest połączeniem rzeczywistości wirtualnej z realnym światem, w celu jego ulepszenia za pomocą obrazów, dźwięku, itp., jednak użytkownik nie może wejść w interakcję z otoczeniem. Uzyskanie rzeczywistości rozszerzonej umożliwiają aplikacje AR. Za pomocą takiej aplikacji można np. uzyskać informację o jakimś zabytku, a wystarczy w tym celu jedynie nakierować na dany obiekt telefon z włączoną aplikacją.

„Teleporter”

Międzynarodowy system hotelowy Marriott International wraz z agencją marketingową Relevant, stworzył doświadczenie sensoryczne 4D nazwane „Teleporter”. Urządzenie to, przypominające wyglądem budkę telefoniczną, w której człowiek dostaje okulary VR oraz słuchawki, ma za zadanie przenieść człowieka w inne miejsce na Ziemi. Teleporterzy prezentowane są w wyznaczonych terminach, w 6 różnych miastach Stanów Zjednoczonych. Jeden z teleporterów znajduje się w wybranym budynku hotelu Marriott w danej miejscowości, drugi dostępny jest w centrum miasta, aby również osoby niebędące gośćmi hotelowymi mogły z tego wynalazku skorzystać. Obecnie za pomocą teleportera goście mogą przenieść się do Londynu i na Hawaje. Aby było to możliwe, przy tworzeniu obrazów, które będzie widziała osoba korzystająca z teleportera, wykorzystano specjalne aparaty fotograficzne do tworzenia zdjęć 3D, ale także specjalnie zaprojektowane urządzenie, za pomocą którego nagrane zostały filmy uwzględniające odległości obiektów od siebie. Kiedy oba elementy- zdjęcia i film były gotowe, zostały połączone, aby odwzorować środowisko, do którego przeniesiony ma być widz. Innymi elementami uwzględnionymi przy tworzeniu doświadczenia 4D były dźwięki zsynchronizowane z obrazem,

temperatura, zapach, a nawet wiatr i słońce pod odpowiednim kątem padające na twarz. Dla uzyskania lepszego efektu zamontowano w kabinie specjalny głośnik, wibrujący i przechylający się do przodu podczas „zwiedzania” Londynu.

IoTGuestroom Lab

Marriott International, dysponujący ponad 6400 obiektami w 126 miejscach na świecie, stara się, aby pokoje hotelowe były jak najbardziej inteligentne. W tym celu, przy współpracy z firmami Samsung i Legrand, stworzyli „IoTGuestroom Lab”, czyli eksperymentalny smart room. Głównym celem projektu jest stworzenie pokoju przyszłości, który dzięki technologii mobilnej i głosowej umożliwia dopasowanie do potrzeb gościa i przyczynia się do realizacji założeń sieci Marriott dotyczących idei zrównoważonego rozwoju. Rozwiązania zastosowanie w IoTGuestroom Lab wykorzystują m.in. funkcję asystenta głosowego, co pozwala np. na zamówienie budzika na konkretną godzinę, uruchomienie treningu fitness na dużym lustrze znajdującym się w pokoju, czy zamówienie usługi sprzątania. W sterowaniu udogodnieniami w pokoju pomocna jest również aplikacja, która dzięki informacjom zawartym w profilu gościa ustawia np. temperaturę wody pod prysznicem zgodnie z preferencjami.

Aplikacja Marriott Rewards

Z „Marriott Rewards” korzystać można w hotelach 29 marek sieci Marriott. Ta mobilna aplikacja dostępna jest na iPhony, iPady, Apple Watch, ale także na smartphony z systemem Android, w językach angielskim, niemieckim, hiszpańskim, francuskim, chińskim i japońskim. „Marriott Rewards” umożliwia zarezerwowanie noclegu, zameldowanie gościa nawet 48-godzin przed przyjazdem do hotelu, informację, gdy zarezerwowany pokój jest gotowy do przyjazdu, otwarcie drzwi do pokoju za pomocą mobilnego klucza, całodobowe czatowanie bezpośrednio z pracownikami hotelu, zamówienie dodatkowego wyposażenia do pokoju, np. ręczników, kosmetyków, itp., czy zamówienie room service. Posiadanie konta w aplikacji umożliwia także dostęp do historii rezerwacji, podgląd salda punktów członkowskich, zbieranie dodatkowych punktów m.in. za „Green Choice”- zrezygnowanie z codziennego sprzątania pokoju, dostęp do zdjęć hoteli, hotelowych udogodnień, czy zapisanie swoich preferencji, co umożliwia szybszą rezerwację przy następnej podróży.

Internet Rzeczy i big data

Internet Rzeczy jest pojęciem oznaczającym wzajemną łączność między urządzeniami umożliwiającą komunikację, przetwarzanie, wymianę oraz gromadzenie danych, za pomocą sieci internetowej. IoT oparty jest na czujnikach i inteligentnych urządzeniach, z których korzysta konsument. Dane pozyskiwane za pomocą tej technologii pozwalają m.in. na poprawę organizacji pracy personelu oraz ograniczenie wydatków w hotelu. Dzięki czujnikom IoT można pozyskać informacje np. na temat liczby osób korzystających z basenu, bądź innych udogodnień w hotelu oraz hotelowym pokoju. Innym przydatnym zastosowaniem Internetu rzeczy jest informacja dotycząca m.in. usterek, czy awarii. Warunkiem jest wyposażenie danego urządzenia w układ autodiagnozy i podłączenie go do sieci.

Hotel Fairmont Pacific Rim w Vancouver, aby mieć większą kontrolę nad dużą ilością pranej bielizny pościelowej, uniformów, ręczników i szlafroków dla gości oraz innych tekstyliów, zastosował system śledzenia oparty o IoT. System polega na zaszcyciu w materiale specjalnej etykiety Fujitsu, umożliwiającej dokładne i szybkie zlokalizowanie rzeczy, co zmniejsza koszty związane z uzupełnianiem zagubionego wyposażenia.

Aby dane pozyskane przy pomocy Internetu rzeczy były pomocne, należy przeanalizować je z wykorzystaniem big data. Jest to narzędzie umożliwiające pozyskiwanie i gromadzenie w jednym miejscu informacji z wielu źródeł, np. z systemów rezerwacyjnych, na podstawie których można podejmować decyzje i prognozować np. zachowania gości, a także tworzyć spersonalizowane oferty.

Hotele PURO

Czterogwiazdkowe hotele PURO są to obiekty, w których praca ludzi zastąpiona jest w dużym stopniu technologią. Pomysł i realizacja budowy w Polsce hoteli PURO należą do norweskiej grupy kapitałowej Genfer. Nazwa zaczerpnięta jest z języka hiszpańskiego od słowa „puro”, co oznacza „prosty”. Zamysłem twórców było stworzenie hotelu, w którym dzięki wykorzystaniu różnych urządzeń czas obsługi gości jest maksymalnie skrócony, a hotel stanie się niemalże samoobsługowy. W związku z powyższym założeniem operacje tj. rezerwacje, check in, czy check out dokonać można przez telefon bądź za pośrednictwem Internetu. W hotelach nie ma klasycznej recepcji, jest zastąpiona dostępnymi dla gości panelami rezerwacyjnymi. Do usług gości jest całodobowo obecny concierge.

Kolejnymi rozwiązaniami są znajdujące się w pokojach centralne panele cyfrowe w formie tabletu z oprogramowaniem w trzech językach- polskim, angielskim i niemieckim. Tablety te służą do samodzielnej regulacji koloru i natężenia światła, a także ustawienia optymalnej temperatury, obsługi rolet w oknach, telewizji, czy zamówienia posiłku bądź usługi sprzątanania. Goście oprócz dostępu do szerokopasmowego, bezprzewodowego Internetu oraz darmowych rozmów międzynarodowych, mają do dyspozycji znajdującą się koło łóżka konsolę umożliwiającą wykorzystanie 40-calowego telewizora jako konsoli do gier podłączenie do niego sprzętu elektronicznego. Również hotelowy tablet jest połączony z telewizorem, dzięki czemu np. nastawiony alarm budzika włączy się jednocześnie na obu urządzeniach, a wyłączenie go na jednym z nich spowoduje wyłączenie powiadomienia również na drugim.

Ideą hoteli PURO jest także stworzenie otoczenia idealnego dla gości biznesowych i prywatnych, w którym będą mogli odpocząć oraz spędzić noc. Lepszemu wypoczynkowi w hotelu ma również sprzyjać idea „otwartego domu” pełnego przedmiotów, historii i tętniącego życiem. Hotelowe lobby zaprojektowane są tak, aby służyło pracy, spotkaniom czy odpoczynkowi. W hotelach PURO kluczowa jest lokalizacja obiektów- w centrum miasta, aby goście mieli łatwy dostęp do obiektów gastronomicznych czy rozrywkowych. Aby jednak stanowiły integralną część z otoczeniem, projektowane są z uwzględnieniem miejscowej architektury i historii. Hotele nie posiadają strefy rekreacyjnej, co minimalizuje liczbę personelu, a także zmniejsza koszty utrzymania i wpływa na świadomość gości, że płacą jedynie za usługi, z których korzystają.

Obecnie w Polsce goście mogą skorzystać z hoteli PURO w 4 miastach Polski- w Gdańsku, Wrocławiu, Poznaniu i Krakowie. Na przełomie roku 2018/ 2019 planowane jest otwarcie hoteli w Łodzi i Warszawie. Rozpoczęły się prace projektowe nad inwestycją PURO w Katowicach.

Pierwszym obiektem był otwarty 1 kwietnia 2011 roku wrocławski hotel w dzielnicy czterech wyznań. Obiekt z ofertą dostosowaną przede wszystkim dla osób podróżujących służbowo dysponuje 102 pokojami. Każdy pokój marki PURO zaprojektowany jest w minimalistycznym, nowoczesnym stylu i posiada przeszkloną łazienkę, sprawiającą wrażenie większej przestronności wnętrza. Hotel nie posiada recepcji, ani strefy rekreacyjnej, znajduje się w nim restauracja serwująca dania zainspirowane street foodem oraz trzy sale konferencyjne. Do dyspozycji gości jest parking z inteligentnym systemem nadzoru ruchu.

Kolejnym obiektem powstałym w Polsce był hotel w Krakowie, otwarty w 2013 roku w okolicy Galerii Krakowskiej i dworca kolejowego. Oferuje 138 pokoi, których wystrój inspirowany jest lokalną estetyką, sztuką ludową oraz rękodziełem. Doskonale widoczne jest to w pokojach i hotelowej restauracji „Dystrykt one”, która, mimo, iż serwuje dania kuchni międzynarodowej, ozdobiona jest motywami folklorystycznymi z regionu Małopolski.

Trzeci hotel marki PURO zlokalizowany jest w pobliżu Starego Rynku w Poznaniu. Do dyspozycji gości został oddany w 2013 roku i oferuje 136 pokoi. Całość zainspirowana jest kolorowymi kamienicami znajdującymi się na pobliskim Starym Rynku, jedynie restauracja została stworzona w stylu eklektycznym..

W 2015 roku rozpoczął działalność hotel PURO w Gdańsku zlokalizowany na Wyspie Spichrzów. Na terenie hotelu goście mogą skorzystać z trzech obiektów gastronomicznych- restauracji z otwartą kuchnią oraz dwóch barów, a także z sześciu sal konferencyjnych i podziemnego parkingu.

W lipcu 2018 roku otwarto drugi obiekt w Krakowie w dzielnicy Kazimierz w sąsiedztwie bulwarów wiślanych. Hotel posiada 228 pokoi, restaurację z daniami kuchni międzynarodowej, piekarnio- kawiarnię, taras z ogrodem, cztery sale konferencyjne i parking. Jest to również pierwszy hotel PURO posiadający ofertę wellness.

Henn na Hotel

Henn na Hotel jest pierwszym na świecie hotelem obsługiwany przez roboty, oprócz maszyn pracuje tam 10 osób. Obiekt dysponujący 72 pokojami został otwarty w lipcu 2015 roku w Sasebo w Japonii na terenie parku rozrywki Huis Ten Bosch. Nazwa obiektu pochodzi od słowa „Henn”, oznaczającego m.in. zmieniać. Jest to powiązane z ideą hotelu, którą jest zaangażowanie w ewolucję w dążeniu do niezwykłych odczuć i komfortu gości, który wychodzi poza przeciętność. Pobyt w hotelu ma być dla gości pełen nieoczekiwanych i zachwycających niespodzianek oraz przenosić gości do przyszłości. Ważnym powodem wprowadzenia robotów była chęć ograniczenia kosztów wynagrodzeń pracowników. W hotelowej recepcji goście witani są przez trzy roboty mówiące w języku angielskim, japońskim, koreańskim i chińskim, które pomagają przy meldowaniu i wymeldowywaniu gości. Jeden z nich, tzw. humanoid, wyglądem

przypomina młodą kobietę, dwa pozostałe natomiast mają formę dinozaura. W pobliżu wejścia skorzystać można z usług robota Nao pełniącego funkcję concierge. Obok recepcji znajduje się przechowalnia bagażu, obsługiwana przez robotyczne ramię. Aby z niej skorzystać należy umieścić bagaż w „drzwiach do obsługi bagażu” (ang. "Baggage Handling Door"), a ramię robota umieści je w odpowiednim schowku. Inny robot przetransportuje bagaż do pokoju gościa i zaprezentuje podczas drogi krótki film na temat aktualnych wydarzeń w parku rozrywki.

Przy zameldowaniu nie jest wydawany klucz, przy każdym wejściu do pokoju, specjalne urządzenie z kamerą skanuje twarz gościa. System rozpoznawania twarzy funkcjonuje również, jeśli w pokoju mieszka więcej niż jedna osoba. Warunkiem jest zarejestrowanie w systemie twarzy każdego z zameldowanych w danej jednostce gości. Dane zapisane w systemie, w celu otwierania drzwi, usuwane są automatycznie w momencie wymeldowywania.

W pokoju znajduje się tablet pełniący m.in. funkcję telefonu oraz mały robot o nazwie Churi-Chan. Umie odpowiedzieć na proste pytania, dotyczące np. aktualnej godziny, czy prognozy pogody oraz pełni funkcję budzika. Umożliwia również dodatkowe, głosowe włączanie i wyłączanie światła, ponieważ oświetlenie w pokoju i całym hotelu sterowane jest przy pomocy czujników ruchu. System ogrzewania dostosowuje temperaturę w pokoju przy pomocy fal elektromagnetycznych do temperatury ciała osób w nim przebywających. Sprzątaniem pokoi zajmują się ludzie, ale pomagają im automatyczne jeżdżące odkurzacze.

Hotel Sheraton w San Gabriel

Hotel Sheraton w San Gabriel w Los Angeles został otwarty w styczniu 2018 roku. Jest to obiekt pięciogwiazdkowy, dysponujący 217 pokojami i 17 apartamentami. W hotelu praca ludzi wspierana jest ośmioma robotami TUG, wyglądającymi jak zamknięty wózek na kółkach. Na każdym znajduje się obrazek eleganckiego robota, przypominającego kamerdynera. Urządzenia nie mają zdolności myślenia ani podejmowania decyzji, umieją wykonywać jedynie zaprogramowane polecenia oraz wymijać przeszkody uniemożliwiające im przejazd. Roboty napędzane są przez Wi-Fi i samodzielnie podłączają się do ładowania. Są cały czas zdalnie monitorowane przez przedsiębiorstwo, aby w razie awarii, móc poinformować o tym pracowników hotelu.

Jeden z robotów nazwany Gabriel ma za zadanie prowadzić gości do wskazanego miejsca w hotelu, o którym informowany jest za pomocą

zamontowanego na górze robota iPada. Gabriel podczas prowadzenia gości otwiera drzwi. Trzy roboty o imionach Darsha, Rich i Tre mają postać platformy. W zależności od potrzeby można do nich dołączyć wózek na bagaż, wózek dla room service a także pojemnik na pościel lub śmieci. Są tak zaprogramowane, aby jeździły przez cały dzień po hotelowych korytarzach zabierając śmieci z wózków housekeepingu, lub dostarczając im czystą pościel i ręczniki. Pracownicy housekeepingu mogą w razie potrzeby wezwać robota, dzięki czemu oszczędzają czas i mogą wykorzystać go na inne prace porządkowe. Roboty z wózkiem bagażowym oraz wózkiem room service, umożliwiają dostarczenie do pokoju gościa walizek lub zamówionego posiłku. Urządzenie posiada panel, za pomocą którego Bellman, bądź osoba zajmująca się room service, komunikuje się z gościem oraz programuje przejazd robota do konkretnego pokoju. Po przybyciu, robot dzwoni do pokoju oraz daje gościowi kod dostępu do skrytki z bagażem lub posiłkiem.

Hotel BlowUp Hall 5050

BlowUp Hall 5050 jest pięciogwiazdkowym, butikowym hotelem położonym w centrum Poznania, w zabytkowych budynkach kompleksu Stary Browar. Jest to miejsce awangardowe i efektownie zaprojektowane. Ideą BlowUp Hall jest nowoczesne zarządzanie biznesem, połączone z propagowaniem kultury. W 2009 roku hotel otrzymał nagrodę, przyznawaną najlepszym polskiemu hotelom- Top Hotel, w kategorii Design. Został również uznawany za jeden z najbardziej futurystycznych hoteli na świecie. W roku 2012 BlowUp Hall uzyskał tytuł „Hotel Technology of the Year”.

Obiekt dysponuje 22 pokojami czterech kategorii (Petite Boutique, Deluxe Boutique, ChicBoutique i Suite Boutique), a każdy z nich ma swój własny, niepowtarzalny wystrój. Do dyspozycji gości jest kolekcja dzieł sztuki, restauracja i bar. Cały hotel jest jedyny w swoim rodzaju, nie ma w nim recepcji, pokoje nie są oznaczone numerami, a każdy gość dostaje przy meldowaniu iPhone. Urządzenie wskazuje drogę do odpowiedniego pokoju oraz służy do otwarcia drzwi. Pełni także funkcję concierge, dostarczając m.in. informacji o hotelu oraz bieżących wydarzeniach kulturalnych.

Podsumowanie

We współczesnym hotelarstwie inteligentne rozwiązania pełnią różne funkcje. Jako narzędzie marketingowe służą zwiększeniu atrakcyjności hotelu oraz zakresu oferowanych usług, a także pomagają stworzyć

spersonalizowaną ofertę i zapewnić coraz wyższy poziom usług. Inną korzyścią jest zmniejszenie kosztów eksploatacyjnych, usprawnienie pracy personelu hotelowego oraz możliwość zaoferowania gościom usługi wyżej jakości za mniejszą cenę. Korzystanie z rozwiązań takich jak aplikacje do samodzielnego check-in i check-out, czy mobilne klucze, jest odpowiedzią na oczekiwania gości z pokolenia Millenialsów, którzy coraz więcej spraw załatwiają zdalnie.

Bibliografia

- Różanowski K., Sztuczna inteligencja: rozwój, szanse i zagrożenia, (w:) Mulawka J. J. Systemy ekspertowe, WNT Warszawa 1996 (http://zeszyty-naukowe.wysi.edu.pl/zeszyty/zeszyt2/Sztuczna_Inteligencja_Rozwoj_Szansy_I_Zagrozenia.pdf)
- Przegląd Strategii Rozwoju Sztucznej Inteligencji na Świecie, 2018 (<https://www.digitalpoland.org/assets/reports/Strategie%20Rozwoju%20AI%20%E2%80%93%20digitalpoland.pdf>)
- Rewolucja AI..., 2017 (http://mckinsey.pl/wp-content/uploads/2017/09/Rewolucja-AI_McKinsey_Forbes_PL.pdf) (dostęp 23.11.2018)
- Technologie mobilne, Futa (<http://www.kis.pwszchelm.pl/publikacje/I/Futa.pdf>)
- Rutkowski L., Metody i techniki sztucznej inteligencji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Czapczuk A., Dawidowicz J. i Piekarski J., Rocznik Ochrona Środowiska, Tom 17. Rok 2015 (https://ros.edu.pl/images/roczniki/2015/092_ROS_V17_R2015.pdf)
- Hotel Marketing & Technology Trends 2017 (https://u.profitroom.pl/2015.profitroom.pl/uploads/trendy_2017_EN_web_1_1.pdf)
- Hotel Sales & Marketing Trends in the hotel industry 2016 (https://u.profitroom.pl/2015.profitroom.pl/uploads/Trends_2016_EN.pdf)
- Internet Rzeczy w Polsce (<https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/09/Raport-Internet-Rzeczy-w-Polsce.pdf>)
- <http://przemysl-40.pl/index.php/czym-jest-przemysl-4-0/>, (dostęp 9.11.2018)
- <https://www.e-hotelarz.pl/mht/?p=3392&cookies=rodo>, (dostęp 23.11.2018)
- <https://www.capitalapart.pl/sie%C4%99-inteligentnych-hoteli-puro>, (dostęp 23.11.2018)
- <https://purohotel.pl/pl>, (dostęp 23.11.2018)
- <https://www.pb.pl/norwegowie-zbuduja-siec-inteligentnych-hoteli-565598>, (dostęp 23.11.2018)
- <https://www.e-hotelarz.pl/mht/?p=21405>, (dostęp 23.11.2018)
- <http://www.h-n-h.jp/en/>, (dostęp 26.11.2018)

- <https://www.capitalapart.pl/henn-na-hotel-obs%C5%82ugiwany-przez-roboty>, (dostęp 26.11.2018)
- <https://www.e-hotelarz.pl/mht/?p=17690>, (dostęp 26.11.2018)
- <http://www.blowuphall5050.com/hotel/>, (dostęp 26.11.2018)
- <https://www.sgytribune.com/2018/08/28/there-are-robots-on-staff-at-this-san-gabriel-hotel/>, (dostęp 28.11.2018)
- <https://akademia.knowledgevillage.pl/wideo-360-stopni-vr-jak-to-dziala-w-praktyce-i-od-czego-zaczac/>, (dostęp 30.11.2018)
- <https://www.business2community.com/tech-gadgets/virtual-reality-vs-augmented-reality-head-head-comparison-01805086#IXfwXxoXjFd6UvFu.97>, (dostęp 30.11.2018)
- <https://www.mdgadvertising.com/marketing-insights/why-hotels-must-make-room-for-virtual-and-augmented-reality/>, (dostęp 30.11.2018)
- <https://apollogic.com/pl/2017/02/vr-ar-mr-czy-znasz-roznice/>, (dostęp 30.11.2018)
- <http://www.shangri-la.com/vr/en/index.htm>, (dostęp 30.11.2018)
- <http://news.marriott.com/2017/11/marriott-international-teams-samsung-legrand-unveil-hospitality-industrys-iot-hotel-room-future-enabling-company-deepen-personalized-guest-experience/>, (dostęp 1.12.2018)
- <https://www.digitaltrends.com/photography/marriott-oculus-rift-virtual-real-world-application/>, (dostęp 2.12.2018)
- <https://www.relevant.com/work/marriott/teleporter>, (dostęp 2.12.2018)
- <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.marriott.mrt&hl=pl>, (dostęp 2.12.2018)
- <http://mobileapp.marriott.com/#mobile-checkin>, (dostęp 2.12.2018)
- <https://www.e-hotelarz.pl/mht/?p=52470>, (dostęp 3.12.2018)
- <http://aspolska.pl/smart-hotel-dzieki-iot-i-big-data/>, (dostęp 7.12.2018)

mgr Joanna Chlebiej
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski
jchlebiej@wz.uw.edu.pl

Reklama leków a reklama suplementów diety – teorie, metody i wyniki współczesnych badań

Advertising of Drugs and Advertising of Dietary Supplements - Theories, Methods and Results of Modern Research

Streszczenie

Niniejszy artykuł ma na celu zaprezentowanie przeglądu literatury dotyczącej reklamy leków oraz reklamy suplementów diety. Autorka zwraca uwagę przede wszystkim na wybrane teorie menadżersko-marketingowe dotyczące reklamy leków i suplementów diety, na metody badań oraz wyniki. Z punktu widzenia artykułu, istotne jest porównanie wybranych badań nad reklamami leków i suplementów. Przegląd literatury stanowi podstawę teoretyczną do badań nad prawidłowościami, jakie można zauważyć w reklamach suplementów diety i wpływem reklamy suplementów diety na interes publiczny.

Słowa kluczowe

reklama, leki, suplementy diety, neoinstytucjonalizm, etyka biznesu

Summary

This article aims to present a review of the literature on drug advertising and advertising of dietary supplements. The author draws attention to the managerial and marketing theories on the advertising of drugs and dietary supplements, on the methods of research used in the articles on this advertising and their results. From the point of view of this article, it will also be important to compare the research on advertising for drugs and supplements, so that you can identify potential similarities and differences in research on drug advertising and advertising of dietary supplements. The literature review elaborated and presented in this article will provide a theoretical basis for research on regularities that can be seen in advertisements of dietary supplements and the impact of advertising dietary supplements on the public interest.

Keywords

advertising, medicines, dietary supplements, neo-institutionalism, business ethics

Wprowadzenie

Suplementy diety, a jeszcze częściej leki, są przedmiotem badań w wieku dziedzinach naukowych – począwszy od medycyny, przez dietetykę,

farmację, prawo, zarządzanie, psychologię i marketing. Mnogość dziedzin sprawia, że jest wiele teorii, które można weryfikować w badaniach dotyczących tych wyrobów, a same opracowania badań trudno jednoznacznie przypisać do jednej dziedziny (przykładem mogą być artykuły np.: Krasnowska i Sikora, 2011; Zimmermann, Pawłowski i Zimmermann, 2009).

Teorie weryfikowane w badaniach nad reklamą leków i suplementów diety

Mówiąc o reklamie leków i suplementów diety, należy zwrócić uwagę na teorie związane z podejmowaniem decyzji, psychologią reklamy (np. reguła autorytetu) i etyką oraz teorię neoinstytucjonalną (głównie izomorfizm koercyjny). W celu zobrazowania powiązań wyżej wymienionych teorii z badaniami nad reklamą leków i suplementów diety, pokrótce zostały omówione założenia tych koncepcji, mające związek z reklamą leków i suplementów diety.

Teorie podejmowania decyzji można rozpatrywać, gdy omawia się skutki reklam leków i suplementów diety. Jak zauważa Chlebiej (2017), reklama parafarmaceutyków, zgodnie z definicją, spełnia warunki reklamy racjonalnej. Racjonalność, którą człowiek kieruje się przy podejmowaniu decyzji, jest z kolei podstawą normatywnego modelu podejmowania decyzji. Model ten zakłada, że człowiek ma naturalne predyspozycje do podejmowania racjonalnych decyzji. Racjonalność tę ma zapewnić postępowanie zgodnie z pewnym algorytmem i prowadzić do podjęcia najlepszej decyzji ze względu na przyjęte wcześniej kryterium. Dla tego modelu podejmowania decyzji charakterystyczna jest dedukcyjna metoda postępowania badawczego. Stosowanie tej metody polega na sformułowaniu lub wybraniu ogólnych założeń, a następnie znalezieniu bardziej szczegółowych prawidłowości, po określeniu sposobów postępowania (Holska, 2016).

Modele normatywne nie zawsze odzwierciedlają rzeczywisty proces podejmowania decyzji. W związku z tym, badacze stworzyli modele deskryptywne (behawioralne), mające wyjaśniać rzeczywisty przebieg procesów decyzyjnych. Wyróżnili modele ograniczonej racjonalności i modele heurystyczne (Holska, 2016). Pierwsza z wyżej wymienionych kategorii modeli deskryptywnych dotyczy przyczyn zachowań nabywców oraz procesów poznawczych, którymi się oni kierują. Druga kategoria dotyczy obserwowanego przy podejmowaniu decyzji, postępowania wbrew

zasadom i normom przyjętym dla decyzji racjonalnych (Redziak, 2013; za: Holska, 2016, s. 246), co potwierdzają badania Chlebiej (2017).

W przypadku psychologicznych koncepcji podejmowania decyzji, najbardziej rozpowszechnione są uproszczenia w podejmowaniu decyzji, które Kahneman i Tversky nazwali heurystykami. Ich zdaniem „heurystyka to metoda rozumowania, którą posługujemy się nieświadomie i która ignoruje część informacji oraz bardziej złożonych metod wnioskowania po to, aby proces wnioskowania był szybki i absorbował mniej wysiłku (Kahneman i Tversky, 1974; za: Holska, 2016, s. 249).

Najbardziej widocznym elementem teorii psychologicznych występujących w reklamie jest zastosowanie reguły autorytetu, która objawia się tendencją do podporządkowywania się lub przyjmowania za bardziej wiarygodne tego, co mówi osoba posiadająca atrybuty świadczące o jej autorytecie (Acewicz, 2012; Cialdini, 2012, za: Spik, 2016, s. 377). Może to wynikać z jej tytułu naukowego, wieku, pozycji społecznej, odgrywanej, a dobrze kojarzonej roli, z którą utożsamia się aktora (np. suplement diety Positivum jest reklamowany przez Małgorzatę Pieńkowską, która odgrywa rolę pielęgniarki w serialu o dużej oglądalności – przyp. autorki), posiadanego atrybutu (w przypadku suplementów diety często jest to biały fartuch (Chlebiej, 2017).

Zgodnie z teorią autorytetu, autorytetom przypisuje się cechy, jak np. ekspercką wiedzę w jakiejś dziedzinie. Z kolei, cechy te budują zaufanie i przekonanie o słuszności postępowania zgodnego z zaleceniami eksperta, a co się z tym wiąże tendencję do nabywania, polecanego przez autorytet, produktu. Spik (2016) zauważa, że symboliczne skojarzenia, jakie wywołuje stosowanie reguły autorytetu, mogą być czasem interpretowane przez specjalistów jako wykorzystywanie heurystyki reprezentatywności.

Często wykorzystywaną w reklamie produktów farmaceutycznych techniką jest również reguła wzajemności. „Reguła ta stwierdza, że zawsze powinniśmy starać się odpowiednio odwdziżyć osobie, które nam wyświadczyła jakieś dobro” (Cialdini, 2003, za: Makowska, 2011, s. 70). Na potwierdzenie skuteczności tej reguły, Makowska przywołuje eksperymenty Cialdiniego.

Trzecią z najczęściej stosowanych w bezpośredniej reklamie leków technik psychologicznych jest reguła sympatii. Przedstawiciele medyczni często nawiązują dobre i trwałe relacje z lekarzami, dzięki czemu łatwiej im namówić osoby uprawnione do wypisywania recept, na spełnienie ich

sprzedażowych próśb. Reguła sympatii polega na wzbudzeniu sympatii, a potem czerpaniu korzyści z sympatii tej drugiej strony (Makowska, 2011).

Makowska uważa również, że jedną z najczęściej stosowanych przez przedstawicieli medycznych technik psychologicznych jest reguła kontrastu. „Zasada kontrastu polega na tym, że jeżeli druga z pokazywanych rzeczy różni się znacznie od pierwszej, to widzimy ją jako bardziej różną przez to, że uprzednio widzieliśmy pierwszą” (Cialdini, 2003, za: Makowska, 2011, s. 72). Zdaniem Makowskiej, stosowanie tej reguły polega po prostu na prezentowaniu swojego produktu na tle innego, który wydaje się gorszy.

Kolejnymi technikami wynikającymi z badań psychologów społecznych są reguła niedostępności (np. informacja o ograniczonej liczbie zaproszeń na konferencję albo czasowo ograniczonej promocji), społeczny dowód słuszności („O tym, czy coś jest poprawne, czy nie decydujemy poprzez odwołanie się do tego, co myślą na dany temat inni ludzie” Cialdini, 2003, za: Makowska, 2011, s. 74) oraz reguła konsekwencji (jeśli ktoś coś powiedział, to konsekwentnie stara się tego trzymać, mimo że nie zawsze jest to racjonalne) (Makowska, 2011).

Żemigła (2016), pisząc o etyce biznesu, porównuje ją do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Kwestie etyczne rozpatruje z punktu widzenia wpływu na interesariuszy, w przypadku leków i suplementów diety jest to całe społeczeństwo. Żemigła (2016) przywołuje różne koncepcje etyki biznesu. Jedno z pierwszych powiązań CSR i etyki biznesu można dostrzec w modelu kontinuum Eellsa, rozwiniętym przez Waltona, zgodnie z którym niezbędnym minimum jest „działanie zorientowane na interesariusz”, a maksimum – „działanie zgodne z teorią interesariuszy” (Walton, 1967, za: Żemigła, 2016, s. 230).

Kolejną teorią przywołaną w tym kontekście jest dwubiegunowy model organizacji Schlusberga. Zgodnie z tą teorią na jednym biegunie można znaleźć organizację wyizolowaną, która skupia się głównie na zwiększaniu zysku oraz minimalizowaniu relacji społecznych, a na drugim zintegrowaną, która skoncentrowana jest na oddziaływaniu na relacje społeczne (Schlusberg, 1969, za: Żemigła, 2016, s. 230).

Wspólny element tych teorii obrazuje piramida Carrola, na której etyka biznesu została wydzielona jako element CSR (Carroll, 1979, za: Żemigła, 2016, s. 230). Pojęcia te jednak nie są zbieżne, o czym mówi m.in. teoria Sternberga, głosząca, że biznes musi być uczciwy, ale niekoniecznie ma wypełniać dodatkowe obowiązki względem społeczeństwa (Sternberg, 1998;

Żemigala, 2016). Etyka biznesu jest tematem w pracach naukowych dotyczących leków i suplementów diety, ich konsumpcja znacząco obciąża budżet domowy oraz wpływa na zdrowie i życie społeczeństwa. Działania koncernów farmaceutycznych nie zawsze są postrzegane jako etyczne. Badania na ten temat prowadziła m.in. Makowska (2011), której artykuły zostały przywołane poniżej.

Neoinstytucjonalizm jest teorią, zgodnie z którą na funkcjonowanie organizacji wpływają formalne i prawne uwarunkowania obowiązujące na rynkach, na którym działa organizacja. Naukowcy zajmujący się teorią neoinstytucjonalną zajmują się wpływem formalnych i prawnych wpływów na społeczeństwo (Mijał, 2016). Natomiast izomorfizm koercyjny jest związany z zakazami i nakazami narzucanymi przez polityków, przepisy prawa lub normy typowe dla branży, w której działa organizacja (Marczewska, 2016, s. 190). Nie ulega wątpliwości, że branża farmaceutyczna podlega silnym wpływom izomorfizmu koercyjnego, o czym piszą m.in. Krasnowska i Sikora (2011) i Zimmermann, Pawłowski i Zimmermann (2009).

Reklama i badania nad reklamą leków

Nie sposób jest badać i analizować reklamę leków bez znajomości przepisów prawnych, które tę reklamę regulują. Najważniejszym z dokumentów, regulujących rynek farmaceutyczny, jest ustawa prawo farmaceutyczne z 2001 r. Definiuje ona reklamę leku jako „działalność polegającą na informowaniu lub zachęcaniu do stosowania produktu leczniczego, mająca na celu zwiększenie: liczby przepisywanych recept, dostarczania, sprzedaży lub konsumpcji produktów leczniczych”(Ustawa prawo farmaceutyczne, 2001, art. 52, ust. 1). Zgodnie z tą ustawą, produkty lecznicze dzieli się na dwie główne kategorie: OTC – leki bez recepty i Rx (lub stosowane wymiennie oznaczenie Rp) – leki na receptę (Ustawa prawo farmaceutyczne, 2001, art. 23a, pkt. 1). Ustawa prawo farmaceutyczne reguluje również dopuszczalne formy reklamy produktu leczniczego: może być adresowana do publicznej wiadomości (tylko leki OTC), do osób posiadających uprawnienia do wystawiania recept oraz prowadzących obrót produktami leczniczymi (OTC i Rx). W celu właściwego zrozumienia pojęcia reklamy produktu leczniczego, można kierować się definicją Rebiegi (2009, za: Zimmermann, Pawłowski i Zimmermann, 2009, s. 527) „fakt zakwalifikowania danej działalności jako reklamy leku, i odróżnienie tym

samym od informacji, budzi w pewnych sytuacjach wątpliwości. Uznanie przekazu za reklamowy wymaga przedstawienia danego leku w korzystnym świetle, a także użycia metod, które pozwalają ustalić o jaki produkt chodzi. Dlatego użycie sformułowań wartościujących (np. „jedyny”, „skuteczny”) w przekazach traktowanych przez podmiot odpowiedzialny jako informacja, kwalifikowane jest jako reklam.”

Jak podkreślają Zimmermann, Pawłowski i Zimmermann (2009) reklama leków jest ograniczana prawnie. Ograniczenia te wynikają z potrzeby zapewnienia rzetelnych informacji dotyczących konkretnych metod leczenia i eliminacji wad mogących zagrażać zdrowiu publicznemu. W toku dalszych rozważań, Zimmermann, Pawłowski i Zimmermann (2009) tłumaczą, że „reklamowanie produktów leczniczych powinno spełniać warunki gwarantujące neutralność, prawdziwość i obiektywność prezentowanych treści.” Jednocześnie zauważają dwie strony – pozytywną i negatywną – reklamy leków. Podzielają obawy o nadużywania bądź niezgodnego z zaleceniami stosowania leków. Z drugiej jednak strony twierdzą, że powszechny dostęp do informacji medycznych, w tym także do reklamy wszystkich leków (również tych na receptę), podniósłby w społeczeństwie poziom wiedzy medycznej. Dlatego szczególnie ważne jest, że „ten rodzaj reklamy podlega reglamentacji prawnej, której celem jest zapewnienie wiarygodności przekazywanych informacji, zapobieganie nadużyciom i uleganiu negatywnym wpływom promocji leków”, a „reklama skierowana do fachowców obejmuje istotne informacje zgodne z Charakterystyką Produktu Leczniczego oraz klasyfikację danego produktu.”(Zimmermann, Pawłowski i Zimmermann 2009, s. 525).

O ile reklama telewizyjna, poza pewnymi zakazanymi lub narzuconymi dla leków elementami, niewiele różni się od reklamy suplementów diety, o tyle z punktu widzenia etyki biznesu, duże wątpliwości może budzić przede wszystkim reklama skierowana do podmiotów uprawnionych do wypisywania recept. Szczególną uwagę zwraca na to Makowska. W pracy przedstawicieli medycznych dostrzega wspomniane wyżej teorie psychologii reklamy, takie jak reguła autorytetu, wzajemności i sympatii, a jej badania dowodzą, że lekarze zazwyczaj nie są świadomi wykorzystywania tych technik przez przedstawicieli medycznych. Świadczy o tym fakt, że $\frac{3}{4}$ z przebadanych przez nią lekarzy, ufa informacjom przekazywanym przez przedstawicieli medycznych, a prawie połowa w wizytach

przedstawicielei farmaceutycznych nie dostrzega manipulacji, a najbardziej efektywną techniką współpracy z lekarzami jest reguła wzajemności.

Reklama i badania nad reklamą suplementów diety

Podobnie, jak miało to miejsce przy omawianiu leków, reklamę i obrót suplementami diety również mocno ograniczają przepisy prawne. Są mniej rygorystyczne niż w przypadku leków. Jest to związane z definicją suplementu diety, którą przytaczają Krasnowska i Sikora (2011, 5): „Suplementy diety, w myśl obowiązujących przepisów prawa żywnościowego, definiowane są jako środki spożywcze” oraz przytaczaną w ustawie o bezpieczeństwie żywności i żywienia (2006, art.3, ust. 3): „środek spożywczy, którego celem jest uzupełnienie normalnej diety, będący skoncentrowanym źródłem witamin lub składników mineralnych lub innych substancji wykazujących efekt odżywczy lub inny fizjologiczny, pojedynczych lub złożonych, wprowadzany do obrotu w formie umożliwiającej dawkowanie, w postaci: kapsułek, tabletek, drażetek i w innych podobnych postaciach, saszetek z proszkiem, ampułek z płynem, butelek z kroplomierzem i w innych podobnych postaciach płynów i proszków przeznaczonych do spożywania w małych, odmierzonych ilościach jednostkowych, z wyłączeniem produktów posiadających właściwości produktu leczniczego w rozumieniu przepisów prawa farmaceutycznego.”

Główną różnicą między przepisami dotyczącymi leków i suplementów diety jest to, że ustawodawcy dla suplementów diety skupiają się głównie na „określeniu dopuszczalnych poziomów zawartości witamin i składników mineralnych oraz ich form chemicznych, w postaci których mogą być stosowane w suplementach diety. Mniej precyzyjnie są też określone dopuszczalne ilości biologicznie aktywnych substancji pochodzenia roślinnego, w tym stosowanych również w preparatach leczniczych” (Krasnowska i Sikora, 2011).

Suplement diety, w przeciwieństwie do leku, ma za zadanie i może jedynie uzupełniać niedobory okresowo występujące w diecie, a nie leczyć. Nie wymagają badań klinicznych, choć ich producent w dalszym ciągu odpowiada za bezpieczeństwo jego stosowania. Ustawodawca wymaga jedynie stosowania specjalnego znakowania suplementów diety, wskazania składnika odżywczego oraz zalecanego dawkowania (zgodnego z maksymalnymi normami bezpiecznymi dla zdrowia zgodnie z badaniami

naukowymi, zalecanym dziennym spożyciem dla populacji oraz z uwzględnieniem spożycia witamin i minerałów przyswajanych dla organizmu z innymi produktami przyjmowanymi w diecie) (Krasnowska i Sikora, 2011).

Suplementy diety kojarzą się użytkownikom z dbaniem o zdrowie, a producenci i dystrybutorzy suplementów diety często stosują opakowania przypominające opakowania leków. Podobne działanie mogą mieć nazwy podmiotu odpowiedzialnego lub suplementu diety, a także napisy znajdujące się na opakowaniu, które mogą sugerować, że suplement diety jest lekiem (Krasnowska i Sikora, 2011). Dużo miejsca regulacjom prawnym dotyczącym parafarmaceutyków, poświęcili również Bojarowicz i Dźwigulska (2012) – omawiając zakaz wprowadzania w błąd oraz zakaz sugerowania, że suplement diety ma właściwości lecznicze, a także Chlebiej (2017), zwracając uwagę na różnice między regulacjami prawnymi dotyczącymi leków i suplementów diety, wymogi dotyczące wprowadzania do obrotu i znakowania suplementów diety, nakazy i zakazy dotyczące reklam poszczególnych kategorii wyrobów farmaceutycznych.

Zdecydowanie trudniej znaleźć przykłady badań nad reklamą suplementów diety. Być może wynika to z niewłaściwej percepcji suplementów diety, które przez wielu postrzegane są jako leki i zaliczane do tej samej kategorii produktowej. Takie postrzeganie suplementów diety wynika z przeglądowych badań Crawford i Leventis(2005), wskazujących, że postać oraz sposób reklamowania suplementów diety mogą wpływać na błędną percepcję produktu. Przykładowo konsumenci, stosując suplementy diety, uważają, że prowadzą zdrowy tryb życia. Moda na produkty tego typu zwiększa zainteresowanie suplementami diety o naturalnym pochodzeniu. Przytaczani autorzy podkreślają również, że taka percepcja suplementów diety jest związana z niewystarczającymi regulacjami prawnymi oraz brakiem wiedzy społeczeństwa na temat suplementów diety i tego, co różnicuje je od leków (Crawford i Leventis, 2005).

Z badań podobieństw i różnic w spotach reklamowych wybranych suplementów diety wynika, że schemat podejmowania decyzji, w przypadku zakupu suplementów diety, jest typowy dla reklamy racjonalnej, jednak decyzje zakupowe są podejmowane ze względu na liczne, nieracjonalne przesłanki- występowanie tzw. białego fartucha, pełniącego rolę autorytetu lub innych osób budujących zaufanie (matka, przyjaciółka, żona), budowanie

pozytywnych skojarzeń i emocji, przez wykorzystywanie wizerunku dziecka, a czasami nawet zabawnych animacji (Chlebiej, 2017). Zważając na braki w wiedzy dotyczącej różnic między lekiem, a suplementem diety oraz stosowaniem teorii psychologicznych, a zwłaszcza reguły autorytetu w białym fartuchu (sugerującym wykształcenie medyczne lub farmaceutyczne, którego dana osoba z całą pewnością nie ma, bo zakazują tego kodeksy zawodowe), nasuwa się tu dużo wątpliwości, co do etyki prowadzonych działań.

Podsumowanie

W badaniach nad reklamą leków wykorzystywane są teorie mające źródła w wielu dziedzinach nauki, a zwłaszcza w naukach społecznych. Mimo interdyscyplinarności tej tematyki, nie jest łatwo znaleźć opracowania zajmujące się kwestiami stricte związanymi z reklamą, a szczególnie dotyczącą suplementów diety. Na podstawie przytoczonych opracowań można również stwierdzić, że inne są metody badań przeprowadzanych dla leków i suplementów diety. Badania ilościowe z wykorzystaniem danych pierwotnych częściej przeprowadzane są dla leków. Natomiast dla suplementów diety częściej publikowane są artykuły przeglądowe.

Bibliografia

- Acewicz M., Czynniki wiążące autorytetu, *Economy and Management* 2012, 3, s. 7-23
- Chlebiej J., Podobieństwa i różnice w spotach reklamowych promujących parafarmaceutyki. *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie*, 2017, 44 (3), s. 147-160
- Chlebiej J., Wiedza pacjenta na temat różnic pomiędzy reklamą leku a reklamą suplementu diety. (w:) Sudolska A., Grego-Planer D., Drews A. (red.), *Współczesne zarządzanie. Kształtowanie i eksploatowanie wartości intelektualnych i rynkowych*. Tom 1. Toruń 2018, s. 81-91
- Crawford S.Y., Leventis C., Herbal product claims: Boundaries of marketing and science. *Journal of Consumer Marketing* 2005, 22(7), s. 432-436
- Holska A., Teorie podejmowania decyzji. (w:) Klineciewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 239-251

- Krasnowska G., Sikora T., Suplementy diety a bezpieczeństwo konsumenta. *Żywność. Nauka. Technologia. Jakość* 2011, 4 (77), s. 5 – 23
- Makowska M., Etyczne wyzwania współpracy pomiędzy lekarzami a przemysłem farmaceutycznym. *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym* 2011, 14 (2), s. 69-80
- Marczevska M., Teoria neoinstytucjonalna. (w:) Klincewicz, K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 186-192
- Mijał M., Max Weber i kontynuatorzy w badaniach nad organizacjami. (w:) Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 157-171
- Rąbiega A., Reklama produktów leczniczych kierowana do publicznej wiadomości (w świetle obowiązujących przepisów i orzeczeń Głównego Inspektora Farmaceutycznego). *Prawo i Medycyna*, Styczeń, luty, marzec 2009, 11(1), s. 78–93
- Spik A., Perspektywa psychologiczna w zarządzaniu. (w:) Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 369-385
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (Dz.U. 2018 poz. 1541)
- Ustawa Prawo farmaceutyczne z dnia 6 września 2001 r. (Dz. U. z 2008 r., nr 45, poz. 271)
- Zimmermann A., Pawłowski L., Zimmermann R., Reklama produktów leczniczych. *Farmacja Polska* 2009, 65 (7), s. 524-531
- Żemigala M., Społeczna odpowiedzialność biznesu. (w:) Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 226-233

mgr inż. Karolina Misztal, dr inż. Monika Hoffmann
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
misztal_karolina@o2.pl

Analiza znakowania wartością odżywczą i dobrowolnym oznaczeniem RWS na etykietach produktów wygodnych Analysis of nutrition labeling and voluntary RWS labeling on convenient product labels

Streszczenie

Opakowania produktów spożywczych odgrywają znaczącą rolę w komunikacji między producentami żywności, a konsumentami. Producenci są odpowiedzialni za umieszczenie obowiązkowych informacji żywieniowych oraz mogą zdecydować się na dodatkowe dobrowolne oznaczenie produktu stopniem realizacji Referencyjnej Wartości Spożycia (RWS) przez porcję lub 100g produktu, zgodnie z zasadami określonymi w Rozporządzeniu nr 1169/2011 w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności. Badania wykazują, że konsumenci oczekują umieszczania informacji żywieniowych na etykietach, a w przypadku niektórych grup produktów spożywczych informacje żywieniowe na etykiecie znacznie wpływają na decyzję zakupową konsumentów. Celem pracy była analiza etykiet produktów spożywczych należących do żywności wygodnej, pod względem poprawności znakowania wartością odżywczą, w tym RWS. Analiza 400 produktów wykazała, że prawie wszystkie z nich zawierały obowiązkowe informacje o wartości odżywczej (98%), ale jedynie 34% zawierało dobrowolną informację o procentowej realizacji RWS.

Słowa kluczowe

żywność wygodna, znakowanie wartością odżywczą, RWS, dobrowolne znakowanie

Summary

Food packaging has a very significant role in communication between food producers and consumers. Food manufacturers are responsible for providing mandatory nutrition information and may optionally add voluntary product labeling expressed as a percentage of the Nutrient Reference values (NRVs; in Polish RWS) on the basis of 100g or per one portion of product, in accordance with The Regulation No. 1169/2011. Studies show that consumers look for nutritional information on labels and in some groups of food products nutritional information on the label has a significant impact on consumer purchasing decisions. The aim of this study was to analyze the labels of food products belonging to convenience food, in terms of correctness of nutrition labelling, including NRVs. An analysis of 400 products showed that almost all of them contained mandatory nutritional

information (98%), but only 34% of analyzed food products contained voluntary information on the percentage realization of NRVs.

Keywords

convenience food, nutritional value labelling, NRVs, voluntary labelling system

Wprowadzenie

Opakowanie produktu wpływa na jego jakość i trwałość oraz postrzeganie przez konsumenta, dlatego producenci żywności, którym zależy na wysokiej sprzedaży, powinni zwracać uwagę na ten element. Według Ozimek (2011), obok zabezpieczenia produktu przed zniszczeniem, umożliwienia organizacji etapów sprzedaży oraz ułatwienia przechowywania i użycia, wymienia takie funkcje opakowania jak:

- informacyjna- identyfikowanie i odróżnianie produktów
- promocyjna - zachęcanie do wyboru i kupna
- edukacyjna- zwrócenie uwagi na istotne cechy produktu, których klient nie zauważa.

Informacja na etykiecie może przedstawić właściwości produktu, rozbudzić zainteresowanie klienta, sugestynie wskazać walory, zachęcić nabywcę do kupna oraz wywołać u niego przywiązanie do produktu (Ozimek, 2011).

W 2005 roku, zanim pojawiło się rozporządzenie dotyczące oznakowania produktów spożywczych, badania konsumenckie dotyczące etykiet żywności w 6 krajach UE wykazały, że największą potrzebę ustalenia wymogu podawania informacji żywieniowej zadeklarowali respondenci z Polski- aż 87% oczekiwało takiego zapisu prawnego (Grunert i Wills, 2007). Z późniejszych badań (Krasnowska i Salejda, 2011) wynika, że połowa Polaków czyta etykiety i ocenia sposób prezentacji informacji na opakowaniach jako raczej zrozumiałą. Oczekiwano ulepszenia opisów na etykietach, a w szczególności powiększenia czcionki, poprawienia czytelności oraz stosowania bardziej zrozumiałych określeń. W badaniach Ozimek i Tomaszewskiej- Pielachy (2011) jedynie ok. 30% respondentów określało informacje zawarte na etykietach jako zrozumiałe i czytelne. Badania te pokazały wzrost zainteresowania informacjami dotyczącymi składu oraz wartości odżywczej produktu.

Jednym z ważniejszych dokumentów dotyczących etykietowania jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1169/2011 z dnia

25 października 2011 roku w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności. Zgodnie z nim, za umieszczanie informacji o wartości odżywczej na etykiecie produktu spożywczego, jest odpowiedzialny jest producent. Informacja jest obowiązkowa i powinna obejmować, co najmniej wartość energetyczną, tłuszcz, w tym kwasy tłuszczowe nasycone, węglowodany, w tym cukry, białko i sól. Dla ułatwienia porównywania różnych produktów o zróżnicowanych wartościach zobligowano producentów do deklarowania wartości odżywczej w przeliczeniu na 100g lub 100ml produktu. Rozporządzenie dopuszcza podanie tej wartości w przeliczeniu na porcję lub jednostkową ilość produktu, zastrzegając iż wówczas na etykiecie powinna znaleźć się informacja o ilości porcji w opakowaniu.

Konsument może być pewny, że na produktach spożywczych znajdzie informację na temat zawartości poszczególnych składników i będzie mógł porównać dowolne produkty między sobą. Warto zastanowić się, czy takie dane na etykiecie są wystarczające, by mógł zinterpretować je w kontekście spełniania zapotrzebowania żywieniowego. Nie wszyscy konsumenci mają niezbędną do tego wiedzę.

W związku z tym, poza obowiązkowymi informacjami, Rozporządzenie nr 1169/2011 dopuszcza stosowanie dodatkowych form oznakowania wartością odżywczą, takich jak oznakowanie Referencyjną Wartością Spożywczą (RWS). RWS jest zalecanym sposobem przedstawiania realizacji zapotrzebowania przeciętnego dorosłego człowieka na poszczególne składniki oraz wartość energetyczną po spożyciu danego produktu. Umieszczenie tego oznakowania jest dobrowolną inicjatywą producenta i musi być zgodne z zasadami podanymi w Rozporządzeniu nr 1169/2011. Producent oblicza stopień realizacji RWS na podstawie określonych w Rozporządzeniu nr 1169/2011 (załącznik XIII część B) wartości RWS i wartości odżywczej produktu spożywczego. Producent stosujący oznaczenie RWS jest zobowiązany do pełnego rozwinięcia tego akronimu definiując go jako: „Referencyjna wartość spożycia dla przeciętnej osoby dorosłej (8400 kJ / 2000 kcal).” Nie wolno zmodyfikować tego komunikatu. Rozporządzenie nr 1169/2011 precyzuje, które informacje i w jakiej formie producent może dodatkowo, dobrowolnie powtórzyć w głównym polu widzenia opakowania, zwanym „przodem/ frontem opakowania” (tab. 10.1).

Obok znakowania produktów spożywczych wartością odżywczą RWS stosuje się również wiele innych, dodatkowych form wyrażania informacji o wartości odżywczej, nieregulowanych Rozporządzeniem nr 1169/2011, m.in.:

- „wiem, co wybieram” (Healthy choice lub Choices) popularne w Polsce, Czechach, Słowacji, krajach Beneluksu
- kolorystyczny system FOPL- *Front of Pack Labeling* w Wielkiej Brytanii, 5 kolorowy system znakowania (5-CNL) tzw. „Traffic Lights”
- Nutri-Score czy system „SAIN- LIM” we Francji
- Health Star Rating w Australii i Nowej Zelandii
- system SENS (Système d’ Etiquetage Nutritionnel Simplifié) wprowadzany dobrowolnie we francuskich sieciach handlowych takich jak: Auchan, Carrefour, Casino, Monoprix, Metro, Système U.

Tabela 10.1 Warianty przedstawienia graficznego dobrowolnej informacji żywieniowej na głównym polu widzenia opakowania zgodne z Rozporządzeniem nr 1169/2011

Przedstawienie graficzne na froncie opakowania

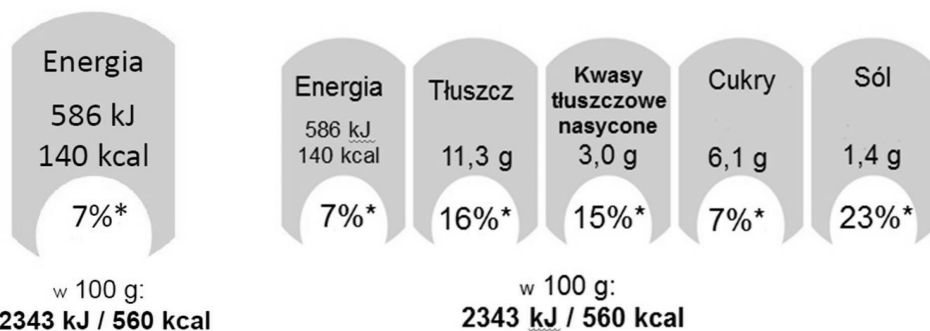
wyłącznikona
dotycząca energii

5 ikon wartości odżywczej

(bez możliwości zmiany kolejności składników, pomijania lub dodawania innych składników)

Jedna porcja (25 g) dostarcza:

Jedna porcja (25 g) dostarcza:



*RWS – referencyjna wartość spożycia dla przeciętnej osoby dorosłej (8 400kJ/ 2 000 kcal)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.pfpz.pl, (dostęp 12.05.2018)

Postrzeżenie wartości odżywczej przez konsumentów

Warto zastanowić się, czy konsumenci korzystają z informacji żywieniowych na etykiecie produktu spożywczego. Według Gładysz (2013), 97% badanych Polaków zadeklarowało, iż zdarzyło im się czytać informację nt. wartości odżywczej, z czego połowa robiła to podczas każdych zakupów żywnościowych. Subiektywna ocena wykazała, iż 24% konsumentów nie było w stanie jednoznacznie stwierdzić, czy rozumie informacje o wartości odżywczej, a 15% ankietowanych deklарowało, iż nie rozumie tej informacji. Osoby oczekujące wprowadzania zmian w sposobie prezentacji wartości odżywczej na opakowaniu (47% badanych) wskazywały najczęściej zmiany mogące ułatwić interpretację wartości odżywczej takie jak:

- stosowanie łatwiejszej do zrozumienia terminologii – 41% odpowiedzi
- zwiększenie wielkości czcionki użytej do przedstawienia informacji – 31%
- zmiana umiejscowienia informacji o wartości odżywczej na etykiecie- 18%.

Respondenci stwierdzili, że korzystanie z informacji żywieniowych zamieszczonych na opakowaniu może ułatwić wybór zgodny z zaleceniami dietetycznymi (73%). Ponad $\frac{3}{4}$ ankietowanych przyznało, iż przynajmniej raz dokonało zakupu produktu spożywczego ze względu na informacje zawarte na opakowaniu. Wartość odżywcza miała najbardziej istotny wpływ podczas zakupu mleka i produktów mlecznych (25%), cukru i słodczy (20%), produktów zbożowych (20%) mięsa i przetworów mięsnych (19%), a najmniej istotny przy zakupie owoców oraz warzyw i ich przetworów (5%) (Gładysz, 2013).

Według badań Ni Mhurchu i wsp. (2018), konsumenci w Nowej Zelandii najczęściej sprawdzali etykiety podczas zakupu produktów mlecznych (17,2%), chleba i pieczywa (15,5%), zapakowanych owoców i warzyw (13,8%) oraz płatków śniadaniowych (11,3%). Badanie wykazało, że informacje żywieniowe na opakowaniu miały najmniejszy wpływ na decyzję zakupową dotyczącą wyrobów cukierniczych - tych etykiet nie sprawdzano lub mimo przeczytania ich, produkty trafiały do koszyków zakupowych. Chętniej sprawdzano produkty uważane za korzystniejsze dla zdrowia. Produkty, których etykiety zostały obejrżane, a następnie kupione, miały korzystniejszy profil żywieniowy, niż produkty, których etykiety

obejrzano, ale nie dokonano ich zakupu (Ni Mhurchu i wsp., 2018). Pozwala to przypuszczać, że konsumenci zrezygnowali z mniej odżywczych produktów po przeczytaniu informacji żywieniowej. Jednocześnie dla producentów może być to znak, że dodatkowa informacja żywieniowa na etykietach pewnych grup produktów może w znaczny sposób wpływać na ich sprzedaż.

Pełna informacja zawierająca ilość składników i procentowo wyrażoną realizację zaleceń żywieniowych –system taki jak zaproponowany w Rozporządzeniu nr 1169/2011 – pozwala na lepszą ocenę wpływu danego produktu na zdrowie, pozytywnie wpływa na intencje zakupowe, poprawia zrozumienie etykiety, porównanie produktów i ograniczenie negatywnych składników odżywczych w diecie (Roseman i wsp., 2018; Christoph, 2017). Obserwuje się silne zależności między korzystaniem z informacji o wartości odżywczej na etykiecie, a mniejszym spożyciem tłuszczu, soli, cholesterolu, energii oraz zwiększonym spożyciem błonnika, żelaza i witaminy C (Campos i wsp., 2011; Zhang i wsp., 2017).

Ponadto dobrowolne informacje umieszczone na etykiecie produktu w głównym polu widzenia mogą mieć duży wpływ na decyzje konsumenckie. Badania przeprowadzone na zagranicznym rynku żywności pokazują, że dobrowolne oznakowanie, takie jak np.: znak pełnego ziarna (Whole Grain Stamp), rozsądnego wyboru (Kraft Foods Sensible Solution), Nutri-score czy Health Star Rating pozwalają na szybkie i prawidłowe zinterpretowanie wartości odżywczej produktu, mimo że nie dają pełnej informacji na jej temat (Roseman i wsp., 2018; Ares i wsp., 2018; Lundeberg i wsp., 2018; Peters i wsp., 2007). Występują jednak istotne statystycznie różnice między formą zastosowanych dobrowolnych oznaczeń, a skutecznością ich wpływania na decyzje zakupowe konsumentów (Ares i wsp., 2018; Lundeberg i wsp., 2018).

Analiza znakowania wartością odżywczą produktów wygodnych

Biorąc pod uwagę, że termin wejścia w życie postanowień dotyczących umieszczania informacji o wartości odżywczej (13.12.2016) oraz brak badań oceniających stopień dostosowania etykiet produktów dostępnych na rynku do tych zmian, przeprowadzono analizę znakowania wybranej kategorii produktów spożywczych w celu zbadania poprawności znakowania obowiązkową wartością odżywczą oraz dobrowolną procentową realizacją RWS, określonymi w Rozporządzeniu nr 1169/2011. Sprawdzone, czy

wszystkie produkty spożywcze zawierają obligatoryjne informacje, a także ile z nich zawiera dobrowolną informację oraz w jakiej formie producent zdecydował się ją przedstawić.

Kategorią produktów spożywczych poddanych analizie była żywność wygodna jako kategoria coraz bardziej popularna i dynamicznie się rozwijająca (Mojka, 2012; GfK Polonia, 2016). Materiał badawczy stanowił asortyment sklepów takich jak: Selgros, Auchan, Tesco, E.Leclerc, Carrefour, InterMarche, Biedronka, Stokrotka, Żabka na terenie Warszawy. W okresie marzec-kwiecień 2018 roku analizie poddano 400 produktów. Analizowany asortyment obejmował:

- produkty instant np.: zupy, sosy, shake'i, napoje, musli, galaretki, kisiele, budynie
- produkty gotowe do gotowania („ready to cook”), np: sosy do dań obiadowych, wieloskładnikowe mieszanki do zup i dań obiadowych, kostki bulionowe
- produkty gotowe do podgrzania („ready to heat”), np: zupy w butelce/kartonie, dania obiadowe w słoiku/puszcze, wyroby garmazeryjne
- produkty gotowe do spożycia („ready to eat”), np: produkty owocowe, wrapy, kanapki, sałatki, przetwory mięsne, smarowidła itp.

Badanie przeprowadzono w oparciu o informacje deklarowane przez producenta na etykiecie stosując model skoringowy, przyznając 1 punkt, jeśli na etykiecie pojawił się dany element oznakowania wartością odżywczą ujęty w Rozporządzeniu 1169/2011 i 0 punktów, jeśli nie pojawił się. Wyniki dla poszczególnych produktów zsumowano i poddano analizie.

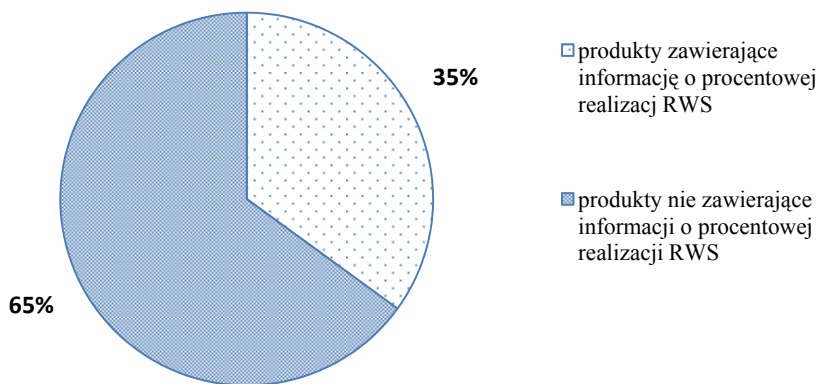
Wyniki i dyskusja badań

Wśród przeanalizowanych produktów spożywczych należących do kategorii żywności wygodnej wykazano, iż prawie wszystkie produkty zawierały obligatoryjną informację na temat wartości odżywczej. Wśród przeanalizowanych produktów spożywczych, 2% nie zawierało obowiązkowego oznakowania wartością odżywczą w formie określonej Rozporządzeniem nr 1169/2011. W przypadku 7 produktów błąd ten wynikał z nieprzetłumaczenia obcojęzycznej etykiety na język polski. Informacja znajdowała się na etykiecie, jednak nie w obowiązującym języku

zrozumiałym dla konsumentów. Analogiczną sytuację obserwowano w badaniach Dobrzyńskiej (2016), gdzie analiza etykiet 45 czekolad nadziewanych z rynku warszawskiego wykazała, iż 8 z nich nie zawierało informacji o wartości odżywczej, a jedna z analizowanych marek importowanych nie zawierała informacji nt. wartości odżywczej w języku polskim.

Analiza etykiet pod względem umieszczenia dobrowolnej informacji nt. realizacji RWS wykazała, że oznakowanie to było umieszczone jedynie na 137 etykietach, co stanowiło 34% produktów spożywczych należących do segmentu żywności wygodnej (rycina 10.1). W badaniu Bieniewicz (2008), gdzie analizowano obecność dobrowolnych, nieobowiązkowych informacji na opakowaniach jogurtów o zmienionej mikroflorze, oświadczenia żywieniowe znalazły się na 26% analizowanych produktów. Natomiast oświadczenia zdrowotne występowały na 19% z nich, przy czym ich użycie nie było do końca właściwe. Tylko jeden producent zamieścił odpowiednie oświadczenie zdrowotne w pełni potwierdzone w wynikach badań.

Rycina 10.1 Udział produktów zawierających na etykiecie informację o procentowej realizacji RWS, n=400



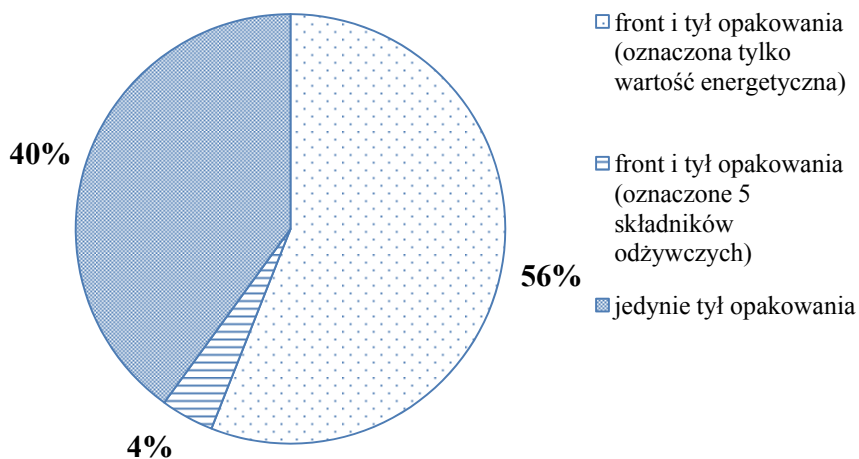
Źródło: Badania własne, 2018

Wśród przeanalizowanych etykiet 3 z nich oznaczono niepoprawnie. Opisano je używając procentu realizacji RI (*Reference Intake*), co nie jest zgodne z obowiązującymi przepisami prawnymi, gdyż etykieta powinna zawierać polskie oznaczenie RWS. W innym przypadku zastosowano procent realizacji DRWS -Dziennej Referencyjnej Wartości Spożycia,

oznaczenie to nie występuje w Rozporządzeniu i nie jest dopuszczone do stosowania. W ostatnim przypadku również zastosowano nieobowiązujące oznaczenie % RWS/GDA, przy czym skrót GDA nie jest oznaczeniem obowiązującym. Występowanie takich błędów może utrudniać konsumentowi interpretację danych i świadczy o niedopasowaniu treści etykiet do obowiązujących przepisów. Poza tymi 3 przypadkami wszystkie analizowane produkty wygodne zawierały poprawne definicje RWS ujęte w Rozporządzeniu.

Analizie poddano także umiejscowienie informacji o wartości odżywczej na opakowaniu, w tym dobrowolnego oznakowania procentową realizacją RWS. Analiza 137 etykiet dowiodła, iż 40% etykiet (54 produkty) zawierało informacje dotyczące wartości odżywczej, w tym RWS, jedynie z tyłu opakowania. Najczęściej dodatkowe oznakowanie wartością odżywczą umieszczano zarówno z tyłu, jak i w głównym polu opakowania- 60% analizowanych produktów (83 produkty) (rycina 10.2).

Rycina 10.2 Umiejscowienie informacji RWS na etykiecie żywności wygodnej oznakowanej dobrowolną informacją o RWS, n=137



Źródło: Badania własne, 2018

Zgodnie z obowiązującym prawem oznakowanie na froncie opakowania może występować w dwóch formach - zawierać jedynie wartość energetyczną, takie oznakowanie zawierało 77 produktów (56% produktów oznaczonych RWS). Drugim sposobem znakowania jest odniesienie do

pięciu składników odżywczych: wartości energetycznej, zawartości tłuszczu, kwasów nasyconych, cukru i soli- w ten sposób oznakowano tylko 6 ze 137 produktów spożywczych (4%).

Zastanawiające jest, dlaczego wielu producentów umieszcza informację o wartości odżywczej jedynie z tyłu opakowania. W takim przypadku konsument stojący przed półką sklepową musi wziąć produkt do ręki i szukać tej informacji, co zajmuje więcej czasu i utrudnia porównanie dwóch produktów stojących obok siebie na półce. Z dużym prawdopodobieństwem, w takiej sytuacji konsument sięgnie po produkt, do którego jest bardziej przyzwyczajony.

Analiza dowiodła, że producenci zdecydowanie częściej decydują się na przedstawienie procentowej realizacji RWS w przeliczeniu na porcję produktu (78%), niż na 100g (22%). W przypadku deklarowania stopnia realizacji RWS w porcji obowiązkiem producenta jest także wskazanie ilości porcji w opakowaniu. Analiza produktów wykazała, że wszystkie 137 etykiet zawierało taką informację. Jeśli producent podaje RWS w przeliczeniu na porcję produktu, na opakowaniu powinna znaleźć się informacja dotycząca wartości energetycznej (kJ/kcal) w 100g produktu. Przeprowadzona analiza wykazała, że wszystkie 137 produktów zawierało taką informację.

Przedstawienie realizacji RWS w porcji produktu wydaje się być dobrym rozwiązaniem, jeśli opakowanie jednostkowe zawiera jedną porcję lub łatwo jest podzielić zawartość opakowania na porcje. Wówczas konsument dostaje jednoznaczną informację na temat wartości odżywczej. Na rynku dostępne są produkty wygodne, zawierające więcej niż jedną porcję w opakowaniu, przy czym wydzielenie porcji sugerowanej przez producenta może być kłopotliwe. Dodatkowo, ilość produktu w porcji określonej przez producenta, nie odpowiada ilości średniego jednorazowego spożycia (produkty takie jak chipsy, przekąski, desery). W tym wypadku bardziej racjonalne wydaje się zastosowanie przeliczenia RWS na 100g produktu. W przypadku M&M'sów zbadano, że jeśli na etykiecie znajdowały się informacje o wartości odżywczej dla sugerowanego większego rozmiaru porcji, to konsument zjadał mniej, niż w przypadku etykiet, gdzie wartość odżywcza była obliczona dla mniejszej sugerowanej porcji (Hydocki i wsp., 2016). Spanos i wsp. (2015) zaobserwowali niższe spożycie pizzy, gdy taką samą ilość pizzy (400g) oznaczono jako "4 porcje" w porównaniu do "2 porcji". Widoczna jest tendencja wskazująca, że oznaczanie produktów wyższą liczbą

porcji zmniejsza spożycie żywności, w stosunku do etykietowania ich mniejszą ilością porcji, a sama wielkość sugerowanej porcji podawana przez producentów na opakowaniu, daje możliwość pewnej manipulacji.

Podsumowanie

Badania pokazują, że producenci dobrze radzą sobie z obligatoryjnym oznakowaniem wartością odżywczą ich produktów. Prawie wszystkie zbadane, dostępne na rynku produkty należące do kategorii żywności wygodnej zawierają obowiązkowe znakowanie wartością odżywczą zgodne prawem (98%).

Producenci niechętnie umieszczają dobrowolne oznakowanie procentową realizacją Referencyjnej Wartości Spożycia RWS. Zastosowano je na 35% przebadanych etykiet produktów wygodnych. Z możliwości dodatkowego dobrowolnego znakowania produktów procentową realizacją (RWS) w tabeli wartości odżywczej oraz w głównym polu widzenia etykiety korzysta niewielu producentów (21%).

Pomimo pewnych wad, dobrowolne oznakowanie może przyczynić się do zakupu bardziej prozdrowotnych produktów spożywczych i budowania świadomości żywieniowej konsumentów, dlatego warto uwrażliwiać producentów na umieszczanie takich oznakowań na etykietach produktów.

Warto badać wpływ dobrowolnego oznakowania w zakresie RWS na wybory żywieniowe konsumentów oraz rozwijać i dostosowywać prawo żywnościowe, by chroniło dobro konsumenta jednocześnie pozostając zrozumiałym i możliwym do zastosowania.

Bibliografia:

- Ares G., Varela F., Machin L., Antunez L., Gimenez A., Curutchet M.R., Aschemann-Witzel J., Comparative performance of three interpretative front-of-pack nutrition labeling schemes: Insights for policy making. *Food Quality and Preference*, 2018, 68, s. 215-225
- Campos S., Doxey J., Hammond D., Nutrition labels on pre-packaged foods: a systematic review. *Public Health Nutrition*, 2011, 14, s. 1496-1506
- Christoph M.J., Larson N., Laska .N., Neumark- Sztainer D., Nutrition Facts Panels: Who Uses Them, What Do They Use, and How Does Use Relate to Dietary Intake? *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 2018, 118, s. 220-228
- Dobrzyńska A., Analiza znakowania czekolad nadziewanych z rynku warszawskiego pod względem zamieszczania informacji o składnikach alergennych. Praca dyplomowa, SGGW, Warszawa 2016

- GfK Polonia 2016 Panel Gospodarstw Domowych, www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/rynek-dan-chlodzonych-w-polsce-jest-wart-rocznie-1-mld-zl/, (data dostępu 12.05.2018)
- Gładysz W., Znakowanie żywności wartością odżywczą w świetle regulacji prawnych, dobrowolnych systemów znakowania oraz opinii konsumentów. Praca dyplomowa, SGGW, Warszawa 2013
- Grunert K.G., Wills J.M., A review of European research on consumer response to nutrition information on food labels. *Journal of Public Health*, 2007, 15, s. 385-399
- Hydock C., Wilson A., Easwar K., The effects of increased serving sizes consumption. *Appetite*, 2016, 101, s. 71–79
- Krasnowska G., Salejda A.M., Ocena wiedzy konsumentów na temat znakowania żywności. *Żywność. Nauka. Technologia. Jakość*, 2011, 1 (74), s. 173-189
- Lundeberg P.J., Graham D.J., Mohr G.S. (2018). Comparison of two front-package nutrition labeling schemes, and their explanation, on consumers' perception of products healthfulness and food choice. *Appetite*, 125, 548-556
- Ni Mhurchu C., Eyles H., Jiang Y., Blakely T., Do nutrition labels influence healthier food choices? Analysis of label viewing behaviour and subsequent food purchases in a labelling intervention trial. *Appetite*, 2018, 121, s. 360-365
- Mojka K., Wybrane produkty żywności wygodnej- ocena preferencji i częstotliwości ich spożycia wśród studentów. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 2012, 93, s. 828-833
- Ozimek I., Marketing żywności i ochrona konsumenta przed dezinformacją (w:) J. Gawęcki (red.), W. Roszkowski (red.), *Od norm żywieniowych do marketingu żywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2011
- Ozimek I., Tomaszewska-Pielacha M., Czynniki wpływające na czytanie przez konsumentów informacji zamieszczanych na opakowaniach produktów żywnościowych. *Studies&Proceedings Polish Association for Knowledge Management*, 2011, 52, s. 26-35
- Peters E., Dieckmann N., Dixon A., Hibbard J. H., Mertz C. K., Less is more in presenting quality information to consumers. *Medical Care Research and Review*, 2007, 64, s. 169–190
- Roseman M.G., Joung H-W., Littlejohn E., Attitude and Behavior Factors Associated with Front-of-Package Label Use with Label Users Making Accurate Product Nutrition Assessments. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 2018, 118(5), s. 905-912
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1169/2011 z dnia 25 października 2011 r. w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności
- Spanos S., Kenda A. S., Vartanian L. R., Can serving-size labels reduce the portion-size effect? A pilot study. *Eating Behaviors*, 2015, 16: s. 40–42

- Zhang D., Li Y., Wang G., Moran A.E., Pagan J.A., Nutrition Label Use and Sodium Intake in the U.S. American Journal of Preventive Medicine, 2017, 53, s. 220-227

mgr inż. Marianna Sułek
Wydział Nauk i Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
marianna_sulek@sggw.pl

**Rynek słodczy w Polsce i innowacje występujące
w jego zakresie**
**Sweet Product Market in Poland and Innovations Occurring
in its Range**

Streszczenie

Polski przemysł cukierniczy znajduje się obecnie w bardzo dobrej sytuacji. W ostatnich latach produkcja w obrębie tej branży systematycznie rosła. Na rynku coraz częściej można znaleźć produkty innowacyjne i prozdrowotne, co jest następstwem rosnącej świadomości i wymagań konsumentów. W artykule przedstawiono specyfikę rynku słodczy, jego wartość i strukturę produkcji oraz poziom spożycia słodczy w Polsce. Zwrócono również uwagę na zachowania konsumentów polskich wobec tej grupy żywności oraz przedstawiono najnowsze trendy i scharakteryzowano wybrane produkty innowacyjne, które pojawiły się w ostatnich latach na rynku.

Słowa kluczowe

słodyczne, rynek słodczy, zachowania konsumentów, innowacje produktowe, spożycie słodczy

Summary

The Polish confectionery industry is currently in a very good position. In recent years, production within this industry has been systematically growing. On the market, more and more often we can find innovative and pro-health products, which is a consequence of growing awareness and requirements among customers. The article presents the specifics of the sweet product market, its value and structure of production as well as the level of consumption of sweets in Poland. Attention was also paid to the behavior of Polish consumers towards this group of foods and presents the latest trends and innovative products that appeared on the market in Poland.

Keywords

sweets, confectionery market, consumer behavior, product innovations, consumption of sweets

Wprowadzenie

Spożywanie pokarmu ma głównie na celu zaspokojenie podstawowych potrzeb organizmu człowieka, ale może również wiązać się z odczuwaniem przyjemności i poprawą nastroju. Wyjątkową grupą produktów lubianą przez niemal wszystkich konsumentów są słodczyce (Kosicka-Gębska i wsp., 2011). Charakteryzują się wysokim stopniem przetworzenia surowców wyjściowych. Poza cukrem, nadającym pożądaną smak słodki, zawierają również inne składniki odżywcze i energetyczne takie jak tłuszcze, mąka oraz dodatki wzbogacające (Matissek, 2005), a nierzadko również substancje dodatkowe np. syntetyczne aromaty i barwniki (Kołóżyn-Krajewska i Sikora, 2007). Słodkie wyroby, często dzięki zawartości ziarna kakaowego, mogą zawierać nieduże ilości magnezu, fosforu, wapnia i witamin z grupy B (Barwa 2005, Gawęcki i Hryniewicki, 2006). Niestety większość słodczych charakteryzuje się wysoką kalorycznością z powodu znacznej zawartości cukru i/lub tłuszczu a częste ich spożywanie może prowadzić do otyłości i rozwoju chorób niezakaźnych dietozależnych (Sikorska-Wiśniewska, 2009; Koszowska i wsp., 2014), a nawet zwiększyć ryzyko wystąpienia raka (Bradshaw i wsp., 2009).

Polski przemysł cukierniczy znajduje się obecnie w bardzo dobrej sytuacji. W ostatnich latach produkcja w obrębie tej branży systematycznie rosła – od kilku do kilkunastu procent - zależnie od grupy produktowej (Grauier i wsp., 2014). Na rynku można znaleźć nie tylko dobrze znane, tradycyjne produkty, ale również coraz częściej produkty innowacyjne. Jest to następstwo silnej pozycji konsumenta na rynku oraz jego rosnącej świadomości na temat wpływu żywności na zdrowie. Nastąpiło również skrócenie cyklu życia produktów, i związana z tym konieczność nieustannego obserwowania rynku. Producent chcąc wygrać z konkurencją walkę o uwagę klienta musi identyfikować jego potrzeby i szybko dostarczać produkt zgodny z jego preferencjami. Istotny jest również przyspieszony przepływ informacji, postęp technologiczny oraz procesy globalizacji i liberalizacji, powodujące wzrost konkurencji. W tej sytuacji nowe produkty i technologie mogą stać się istotnym czynnikiem rozwoju ekonomicznego firm w Polsce (Gorzelań-Dziadkowiec, 2013).

Specyfika rynku słodczych

Przemysł rolno-spożywczy kwalifikowany jest do sektora tzw. niskiej techniki pod względem innowacyjności. Mimo to jest i będzie w najbliższej

przyszłości ważnym działem gospodarki polskiej (Szczepaniak, 2016). Polski rynek słodczy jest najważniejszym w Europie Środkowo-Wschodniej, odpowiada za ok. 4% sprzedaży detalicznej słodczy w obrębie UE i blisko 1% sprzedaży globalnej. W 2014 roku jego wartość wynosiła około 13 mld zł. Ponadto, posiada duży potencjał wzrostu oraz cechuje się najwyższą innowacyjnością na tle innych branż przemysłu spożywczego. Prognozowany wzrost realnych dochodów Polaków w najbliższych latach prawdopodobnie będzie skutkować wzrostem popytu na słodczy. Branża czekoladowo-cukiernicza wpływa na polską gospodarke, zatrudnia ok. 30 tys. osób, a także wykorzystuje przy produkcji krajowe surowce cukrownicze, mleczne i zbożowe. Skutecznie konkuruje również na rynkach zagranicznych przez eksport produktów do ponad 60 krajów na całym świecie. Biorąc pod uwagę to, że wartość eksportu polskich słodczy wynosi ok. 1 mld euro rocznie, stwierdza się, że wyroby czekoladowo-cukiernicze zajmują I miejsce pod względem wartościowym eksportowanej żywności (Grauier i wsp., 2014).

W 2014 roku, w strukturze produkcji 46% całkowitej wielkości stanowiły suchary, herbatniki i konserwowane wyroby ciastkarskie oraz ciastka pakowane. Kolejno, ok. 32% - wyroby czekoladowe, niewiele ponad 20% - wyroby cukiernicze niezawierające kakao. Biorąc pod uwagę wartość polskiego rynku słodczy, największym segmentem okazały się wyroby czekoladowe (50% całkowitej wartości sprzedaży, 5% na terenie UE). Drugim segmentem rynku słodczy co do wielkości są słodkie i słone przekąski (19% rynku polskiego i 3,4% unijnej sprzedaży). Wzrasta sprzedaż związana z rosnącą ofertą produktów marek własnych. Kolejny segment – herbatniki i ciastka stanowił 14% wartości rynku polskiego i 3,2% sprzedaży UE. Przewidywano wzrost sprzedaży w tym segmencie w przypadku produktów impulsowych, niskokalorycznych oraz pełnoziarnistych. Segment wyrobów cukierniczych w 2013 roku stanowił 11% rynku i przewidywany był jego spadek związany z obniżeniem sprzedaży cukierków. Najmniejszą część stanowił segment gum do żucia - 6% całej wartości a - zdaniem ekspertów – jego wartość, również zmaleje jeszcze bardziej (Grauier i wsp., 2014; Drażek i wsp., 2015).

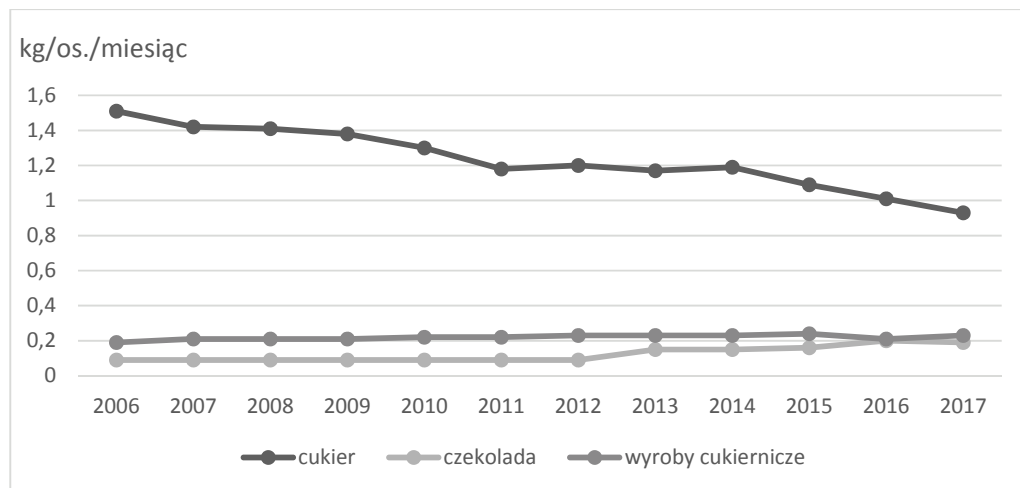
Spożycie słodczy w Polsce

Słodczy wybierane są przez konsumentów ze względu na atrakcyjność sensoryczną, znaczną trwałość oraz wysoką wartość energetyczną (Świdorski, 2003). Najczęściej spożywanymi przez Polaków słodczymi są

batony, wafle, ciastka i czekolada mleczna, konsumowane podczas spotkań towarzyskich, aby zaspokoić odczuwany głód oraz podczas sytuacji wywołujących stres. Biorąc pod uwagę płeć, kobiety są grupą konsumentów, która wykazuje częściej od mężczyzn postawy ambiwalentne wobec słodyczy. Odczuwają one intensywniejsze pragnienie konsumpcji słodyczy i chętnie to robią, jednak po zjedzeniu częściej czują niezadowolenie, dyskomfort i poczucie winy. Mężczyźni natomiast nie odczuwają po konsumpcji słodyczy negatywnych emocji i twierdzą, że spożywają ich odpowiednie ilości. Badania pokazują, iż 2/5 konsumentów posiada wiedzę na temat negatywnego wpływu spożywania słodyczy na zdrowie człowieka, jednak wcale nie mają zamiaru w istotny sposób ograniczyć poziomu spożycia słodyczy, ponieważ produkty te poprawiają im nastrój (Kosicka-Gębska, 2011). W badaniach Śmiechowska (2015) wykazano, że osoby palące papierosy charakteryzowały się zróżnicowaniem pod względem częstotliwości spożycia słodyczy. Codzienną ich konsumpcję deklarowało aż 64% osób palących, a jedynie 3% osób niepalących.

W latach 2006-2017 można było zauważyć tendencję spadkową w ilości spożycia cukru w Polsce (ryc. 11.1). Wartość ta zmalała o 40% z 1,5 kg/os./miesiąc w 2006 roku do 0,9 kg/os./miesiąc w 2017 roku. Daje to spożycie na poziomie prawie 11 kg rocznie. Odwrotna, lecz nie tak spektakularna tendencja wystąpiła w przypadku spożycia czekolady; od 2012 roku wzrosło ponad dwukrotnie do 0,2 kg/os./miesiąc osiągając 2,4 kg/os./rok. Wielkość spożycia wyrobów cukierniczych kształtuje się od 10 lat na stałym poziomie ok. 0,2 kg/os./miesiąc. Takie dane mogą wynikać z chęci ograniczenia spożycia cukru, spowodowanej posiadaniem coraz większej świadomości i wiedzy w zakresie prawidłowego żywienia. Konsumenci ograniczają spożycie cukru dodawanego np. do herbaty, jednak nie chcą rezygnować z przyjemności płynącej z konsumpcji czekolady czy wyrobów cukierniczych (Kosicka-Gębska, 2011). Wobec tego zasadnym byłoby rozszerzenie oferty słodkich przekąsek o „zdrowsze” wersje czekolady czy batonów, aby konsumenci mogli uzyskać korzyści zdrowotne z ograniczenia spożywania cukru i jednocześnie nie tracili przyjemności z konsumpcji tej grupy produktów.

Rycina 11.1 Przeciętne miesięczne spożycie cukru, czekolady i wyrobów cukierniczych na 1 osobę w gospodarstwach domowych ogółem za lata 2006-2017 w Polsce



Źródło: Opracowanie na podstawie budżetów gospodarstw domowych GUS, 2018.

W porównaniu do innych krajów można zauważyć, że w Polsce spożywa się wciąż niewielkie ilości czekolady. Pod tym względem 1 miejsce zajmują Szwajcarzy, którzy konsumują czekoladę w ilości około 11 kg/os./rok, tuż za nimi plasują się Niemcy i Belgowie z ilością ok. 10 kg/os./rok. Statystyczny mieszkaniec Wielkiej Brytanii i Francji spożywa 7 kg/os./rok. Czołowa pozycja Szwajcarii wynika z traktowania czekolady przez mieszkańców tego kraju jako nieodłącznego elementu codziennego życia. Wzrost spożycia czekolady w Polsce z niewiele ponad 1 kg/os./rok do 2,4 kg/os./rok pokazuje, iż w naszym kraju nie było tradycji spożywania czekolady, jednak staje się coraz powszechniejsze.

Zachowania konsumentów wobec słodczy

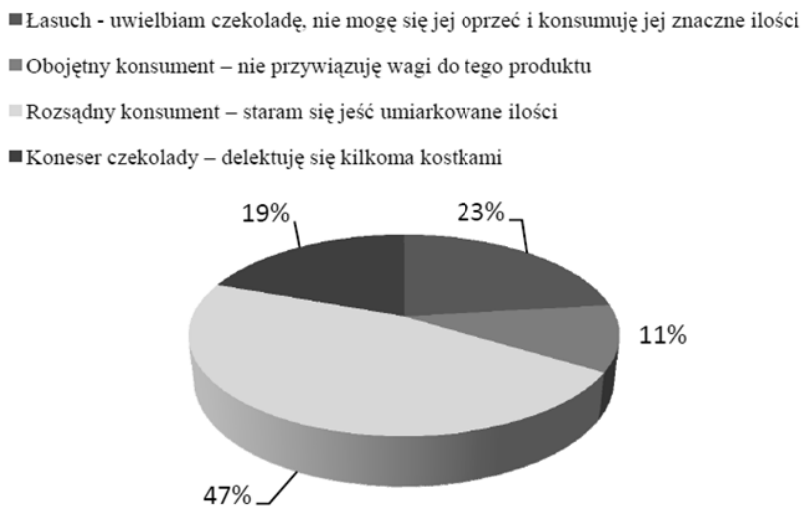
Na zachowania konsumentów i jego decyzje wobec produktów żywnościowych wpływają czynniki ekonomiczne, socjokulturowe i psychologiczne, a także informacje marketingowe, grupy odniesienia i podażowa dostępność produktów (Kotler, 1999).

Badania Brzostek i Kowrygo (2013) przeprowadzone na osobach starszych pokazują, że polscy konsumenci chętnie sięgają po słodycze. Najczęściej jest to czekolada. Osoby starsze zazwyczaj kupują czekoladę 2 - 3 razy w miesiącu. Prawie 70% (68%) respondentów preferuje czekoladę gorzką, a 30% - mleczną. Jedynie 2% wybiera czekoladę białą. Analizując czynniki wpływające na podejmowanie decyzji zauważono, że osoby kierują się przy wyborze przede wszystkim smakiem, a dodatkowo przyzwyczajeniem, producentem/marką oraz ceną. Czekolada dla 60% osób jest produktem zwyczajnym, a dla 20% - towarem ekskluzywnym, bądź też codziennej konsumpcji o znaczeniu sentymentalnym. Badani najczęściej dokonują zakupu czekolady w supermarketach i dużych sklepach samoobsługowych, rzadziej w specjalistycznych sklepach ze słodyczami. Na tabliczkę czekolady (100g) ponad 1/3 osób mogłaby przeznaczyć kwotę 3,50 - 4 zł. Biorąc pod uwagę ilości kupowanej czekolady, osoby badane w przypadku tradycyjnych 100 gramowych tabliczek kupują od razu dwie lub więcej sztuk, natomiast, gdy opakowanie jest większe decydują się tylko na 1 sztukę. Zaledwie 19% badanych zauważyło coraz częstsze występowanie tabliczek 80 gramowych zamiast 100 gramowych. Znacznie więcej, bo 38% osób zwraca uwagę na ilość kalorii. Na tą cechę produktu zwracają w większym stopniu uwagę kobiety (33%) niż mężczyźni (4,4%).

Miśniakiewicz (2016) przebadła osoby od 13 roku życia zamieszkujące obszar południowo-wschodniej Polski. Według tych badań Polacy lubią oraz chętnie sięgają po słodycze, niezależnie od płci. 82% wszystkich respondentów regularnie konsumuje słodycze. Aż 93% osób młodych do 24 roku życia spożywa słodycze, natomiast wśród osób starszych po 65 roku życia odsetek ten wyniósł 74% respondentów. Największym zainteresowaniem cieszą się czekolady, szczególnie mleczne (65% wskazań). Wzrasta zainteresowanie gorzką czekoladą wybieraną przez 62% konsumentów. Batoniki czekoladowe i wafle impulsowe również bywają coraz częściej wybierane, szczególnie w wersji powiększonej uznawanej za bardziej atrakcyjną cenowo wśród konsumentów do 35 roku życia. Jednym z istotniejszych trendów na rynku słodocy jest ich prozdrowotność, ważna dla 93% respondentów ogółem. Według badań najważniejszym kryterium wyboru słodocy nie jest jednak kaloryczność, a ich skład warunkowany przez jakość składników i wartość odżywczą. Istotność promocji prozdrowotnych właściwości czekolady gorzkiej, ciastek pełnoziarnistych czy batonów śniadaniowych dostrzegana jest przez producentów

i dystrybutorów słodczy. Rośnie również zainteresowanie możliwością zastosowania podczas produkcji słodczy mąki pełnoziarnistej czy bezglutenowej, zamienników cukru, np. ksylitolu, stewii czy nutraceutyków, np. w postaci ekstraktów z ziół leczniczych oraz przypraw. W kategorii słodczyce zauważono duży potencjał projektowania nowych produktów poprawiających nastrój (mood food) oraz żywności upiększającej (beauty food). Rośnie też zainteresowanie produktami, nie zawierającymi glutenu i/lub laktozy, poszukiwanymi przez osoby z nietolerancjami pokarmowymi. Coraz więcej osób podąża za modą na zdrowy styl życia i wyraża chęć walki z otyłością, jednak w większości (94%) osoby te są przeciwne pomysłowi dotyczącemu wprowadzenia podatku od tzw. „niezdrowej” żywności. Skłaniają się natomiast ku zmniejszaniu wielkości opakowań oraz sprzedaży słodczy w opakowaniach „na raz”, a ich kaloryczność miałyby nie przekraczać 250 kcal. Kolejna akceptowalna forma to opakowania zbiorcze produktu, np. mini batony.

Rycina 11.2. Samoidentyfikacja konsumentów pod względem spożywania czekolady (%)



Źródło: Brzostek i Kowrygo (2013)

Słodczyce, w tym czekolada są elementem, z którego ciężko zrezygnować. Co prawda 47% przebadanych uważa się za rozsądnych konsumentów, jednak na drugim miejscu znalazły się osoby, które nie mogą oprzeć się

czekoladzie i konsumują ich znaczne ilości (ryc. 11.2). Oznacza to, że prawie co 4 osoba ma problem z kontrolowaniem ilości spożywanej czekolady. Powszechnie wiadomo, że nadmierna konsumpcja słodczy może powodować negatywne skutki. Niepodważalnie czekolada nie jest polskim konsumentom obojętna, zaledwie 11% przebadanych nie przywiązuje wagi do tego produktu. Z tego powodu istotne jest to, aby proponować konsumentom korzystniejsze dla ich zdrowia produkty z segmentu słodczy, tak aby nie musieli rezygnować z chwili przyjemności ale nie odbijało się to negatywnie na ich zdrowiu.

Innowacje na rynku słodczy

Słodczy należą do kategorii produktów, której istnienie i przetrwanie na rynku zależne jest od stosowanych działań innowacyjnych. Według Małeckiej i wsp. (2009) działania te w przypadku produktów żywnościowych podyktowane są m.in. zmianami oczekiwań współczesnego konsumenta. Innowacje przyczyniają się do zaspokojenia jego potrzeb i oczekiwań żywieniowych, socjokulturowych czy ekonomicznych.

Na rynku słodczy występuje silna konkurencja, co sprawia, że innowacyjność może mieć różny charakter. Dotyczy głównie innowacji technologicznych i produktowych, które związane są z wprowadzaniem nowych produktów lub smaków czy wydajniejszych maszyn produkcyjnych. Występują również innowacje nietechnologiczne – głównie marketingowe wiążące się z wprowadzaniem bardziej atrakcyjnych czy wygodnych opakowań (Wasiewicz, 2006).

Coraz częściej zwraca się uwagę na poszerzanie asortymentu słodczy, zwłaszcza ciastek i przekąsek w kategorii health&wellness, co spowodowane jest wzrostem świadomości na temat wpływu spożywanej żywności na zdrowie oraz rosnącym zainteresowaniem konsumentów odżywianiem się w racjonalny sposób (Miśniakiewicz, 2016). Większy nacisk stawia się na walkę z otyłością dzieci, determinowanym przez wzrost zainteresowania zdrowymi przekąskami, niezawierającymi sztucznych barwników czy wzmacniaczy smaku, o zmniejszonej kaloryczności oraz atrakcyjnej dla dzieci formie. Wśród konsumentów wzrasta odpowiedzialna konsumpcja – coraz częściej świadomie wybierają słodczy, których składniki pochodzą z upraw ekologicznych i ze sprawiedliwego handlu „fair trade”. W szczególności dotyczy to produktów, których bazą jest kakao, czyli czekolad. Popularny staje się trend clean label, który oznacza czystą etykietę

– jak najkrótszą listę składników, które są jak najbardziej naturalne. Konsumenty są coraz częściej zainteresowani personalizacją słodyczy – np. oznaczeniem imieniem lub skomponowaniem własnego zestawu specjalnym opakowaniu. Często taki produkt wybierany jest na prezent. Zauważalny jest rozwój nowych kanałów dystrybucji – przez Internet i automaty, jednak z uwagi na poszukiwania najniższej ceny wciąż najważniejsze dla konsumentów są supermarkety i dyskonty. Pośród wymagających klientów wzrastać będzie zainteresowanie zakupem w sklepach ekologicznych i z żywnością lokalną, ale również w kawiarniach oraz sklepach ze słodyczami klasy premium. Duży potencjał przewiduje się również dla rozwoju sieci sklepów flagowych, które poza słodyczami oferują też odzież, gadżety i zabawki z logo marki (Miśniakiewicz, 2016).

Tabela 11.1 przedstawia przegląd i charakterystykę wybranych produktów innowacyjnych wśród słodyczy oferowanych do sprzedaży w Polsce.

Najważniejsze trendy dotyczące innowacji na rynku słodyczy to przede wszystkim: nowe smaki, słodycze, które nie szkodzą zdrowiu, a wręcz poprawiają jego stan, słodycze organiczne (tzw. bio), oraz słodycze, dla których najważniejszy jest wyjątkowy i niespotykany koncept marketingowy oraz opakowanie (Szewczyk, 2010). Na tym rynku zauważa się również duże zainteresowanie konsumentów produktami o właściwościach prozdrowotnych. Do takich produktów zalicza się między innymi batony przeznaczone dla osób o podwyższonej aktywności fizycznej charakteryzujące się wysoką wartością energetyczną; batony owocowe – ze znaczną zawartością suszonych oraz kandyzowanych owoców, czy batony zbożowe (musli) – z wysoką zawartością nieprzetworzonych zbóż i suszonych owoców. Wśród wyrobów ciastkarskich o właściwościach prozdrowotnych można wymienić te, które posiadają obniżoną zawartość cukru, z mąki pełnoziarnistej, z dodatkiem zbóż, orzechów, nasion słonecznika czy nasion dyni. Coraz popularniejsze stają się także słodycze wzbogacone w witaminy bądź składniki mineralne oraz z dodatkiem soków owocowych. Rośnie również zainteresowanie ciemną czekoladą o zawartości kakao 80 - 99% (Szewczyk, 2010). Wśród nowych trendów na rynku słodyczy zauważono również modę na egzotyczne smaki oraz dodatki – konsumenci w Polsce preferują wprawdzie smaki tradycyjne, jednak ponad połowa przebadanych jest skłonna spróbować nowe smaki. W ujęciu światowym zainteresowanie nietypowymi dodatkami szczególnie do czekolady stale rośnie, wykorzystuje się np. sól morską, bekon, kwiaty, zioła,

czy wasabi. Aktualnie w Polsce można kupić czekolady z chili, liofilizowanymi owocami, fiołami i płatkami róż – ich udział zdaniem ekspertów będzie wzrastał zwłaszcza w kategorii premium (Miśniakiewicz 2016).

Tabela 11.1 Przegląd innowacji na rynku słodczy

Producent	Produkt	Innowacja
Unilever	Lody BreyersDelight	Skład: obniżona zawartość kalorii o 55% w porównaniu do produktu tradycyjnego, zastąpienie części użytego cukru stewią, wysoka zawartość białka – 20g w 500ml.
Colian	Wafelki familijne 2GO	Skład: pełnoziarnista mąka Opakowanie: zbiorcze zawierające 5 mini wafelków
FreeYu	Batony Vital	Certyfikat: V-label – produkt dla wegetarian i wegan Smak: burak z truskawką, marchewka z pomarańczą Skład: wysoka zawartość błonnika dzięki płatkom owsianym, warzywom i owocom, bez glutenu, bez dodatku cukru
Arteta Agrovita	Fruttimuss Chia	Skład: 100% naturalnych składników – clean label, w tym superfood nasiona chia Opakowanie: poręczne typu pouch Konsystencja: przekąski a nie napoju
Feel Fit	Batony -Raw&Seeds Energy -Protein 35%	Skład: orzechy, nasiona i owoce sklejone miodem, bez dodatku cukru, 100% naturalny skład Skład: 35% białka, bez dodatku cukru, bez dodatku tłuszczów utwardzonych lub trans, 100% naturalny skład
Arla	Napój czekoladowy Protein	Skład: zawartość cukru niższa o 50% od produktów tego typu, wysoka zawartość białka – 25g/500g, bez laktozy, białka serwatkowe istotne dla osób aktywnych
Jutrzenka	Żelki Akuku!	Skład: 20% soku z owoców, obniżona o 30% zawartość cukrów, brak sztucznych aromatów, barwników i konserwantów Niespodzianka: w paczce znajduje się 1 żelek o smaku gumy balonowej
Cerea	Organiczne batony -Guudie -Protein	Pochodzenie surowców: Wszystkie batony produkowane są z surowców ekologicznych Skład: soczewica/ciecierzycza, orzechy nerkowca, masło klarowane (pierwsze w Polsce batony z nasion strączkowych) Skład: wysoką zawartość białka zapewniają proteiny ryżowe, które mają być hipoalergiczne, łatwo się wchłaniać oraz posiadają dobry profil aminokwasowy.
Delecta	Kisiel Fit Owocowy Kubek	Skład: niskokaloryczny – porcja zawiera mniej niż 100 kcal, dzięki obniżeniu zawartości cukru o 30%, zawiera superfoods – amarantus/quinoa/acerola oraz aronię/pigwę/czarną porzeczkę

Źródło: opracowanie na podstawie danych z www.portalspozywczy.pl

Najciekawsze produkty prozdrowotne stosowane na świecie to m.in.:

- ciastka o smaku zupy szparagowej (można je kupić tylko w aptekach);
- czekolady z antyutleniaczami, które pomagają w profilaktyce antyrakowej;
- czekolady z flawonoidami pozytywnie wpływającymi na ciśnienie krwi;
- prażone orzeszki – zawierające kwasy omega-3, niskokaloryczne, bez tłuszczów trans, cholesterolu i konserwantów;
- cukierki i czekolady bez dodatku sacharozy z logo „Przyjazny dla zębów”, które słodzone są izomaltulozą (Tul-Krzyszczuk, 2016).

Podsumowanie

Rynek słodczy w Polsce jest najważniejszym w Europie Środkowo-Wschodniej i dynamicznie się rozwija. Odpowiada za ok. 4% sprzedaży detalicznej słodczy w obrębie UE i blisko 1% sprzedaży globalnej. W 2014 roku jego wartość wynosiła ok. 13 mld zł. Wśród słodczy największą wartość rynkową i zainteresowanie konsumentów posiadają czekolady, których konsumpcja w ostatnich 10 latach wzrosła dwukrotnie. Polscy konsumenci posiadają coraz szerszą wiedzę na temat negatywnych skutków spożywania słodczy, co stymuluje wprowadzanie na rynek produktów prozdrowotnych. Przykładami innowacyjnych produktów tego typu są czekolady z wysoką zawartością kakao, batony owocowe, zbożowe, proteinowe, z warzyw strączkowych, cukierki i żelki z obniżoną zawartością cukru i sokiem owocowym oraz produkty wzbogacone witaminami i składnikami mineralnymi.

Bibliografia

- Andrzejewska O., Osłodzić trudne czasy. FreshCool Market., 2009, 11, s. 8-24
- Bawa S.: Odkryte tajemnice czekolady, Roczniki Warszawskiej Szkoły Zdrowia, Warszawa, 2005, s. 80-88
- Bradshaw P.T., Sagiv S.K., Kabat G.C., Satia J.A., Britton J.A., Teitelbaum S.L., Neugut A.I., Gammon M.D., Consumption of sweet foods and breast cancer risk: a case-control study of women on Long Island, New York. Cancer Causes Control, 2009, 20, s. 1509-1515

- Brzostek J., Kowrygo B., Analiza i ocena rynku czekolady w Polsce w latach 2005-2011 ze szczególnym uwzględnieniem zachowań starszych konsumentów Polityki europejskie, finanse i marketing, 2013, 10 (59), s. 98-107
- Drażek M. i in., Zmiany preferencji Polaków w zakresie konsumpcji żywności. Raport 2015 Banku BGŻ BNP Paribas przygotowany we współpracy z firmą badawczą GfK, Bank BGŻ BNP Paribas S.A., listopad 2015, <http://media.bgzbnpparibas.pl/1795/pl/presskit/11410?file=761404>, (dostęp 25.04.2018)
- Gawęcki J., Hryniewiecki L. (red.), Żywnienie człowieka. Podstawy nauki o żywieniu. tom I, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2006
- Gorzelany-Dziadkowiec M., Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w analizie strategicznej na przykładzie branży piekarniczocukierniczej, (w:) Firlej K., (red.) Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013, s. 26-43
- Grauier P. i in., Raport KPMG. Rynek słodczy w Polsce. Edycja 2014. Polbisco, <https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Rynek-slodoczy-w-Polsce-2014-online-secured.pdf>, (dostęp 15.04.2018)
- GUS Budżety gospodarstw domowych 2006-2017. www.stat.gov.pl
- Kotler Ph., Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1999
- Kołożyn-Krajewska D., Sikora T., Towaroznawstwo żywności. WSiP, Warszawa, 2007
- Koszowska A., Dittfeld A., Nowak J., Brończyk-Puzoń A., Gwizdek K., Bucior J., Zubelewicz-Szkodzińska B., Cukier – czy warto go zastąpić substancjami słodzącymi? Nowa Medycyna, 2014, 1, s. 36-41
- Małecka M., Olejniczak T., Bakalarska M., Sojkin B., Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2009
- Kosicka-Gębska M., Jeznach M., Jeżewska-Zychowicz M., Spożycie słodczy a poglądy konsumentów o ich wpływie na zdrowie i funkcjonowanie człowieka. Bromatologia i chemia toksykologiczna 2011, XLIV, 3, s. 999-1004
- Matissek R., Süßwaren – rechtliche Einordnung und lebensmittelchemische Bewertung. (w:) Stehle P., Matissek R. (red.): Ernährung, Süßwaren und Lebensstil. Verlag Dr. Köster, Berlin, 2005, s. 4-13
- Miśniakiewicz M., Innowacyjność a oczekiwania konsumentów na rynku wyrobów cukierniczych (w:) Tarko T., Drożdż I., Najgebauer-Lejko D., Duda-Chodak A. (red.), Innowacyjne rozwiązania w technologii żywności i żywieniu człowieka, Polskie Towarzystwo Technologów Żywności, Kwaków, 2016

- Sikorska-Wiśniewska G., Nadwaga i otyłość u dzieci młodzieży. *Żywność. Nauka. Technologia. Jakość*, 2007, 6(55), s. 71-80
- Szczepaniak I., Ekonomiczna ocena innowacyjności polskiego przemysłu spożywczego. *Przemysł Spożywczy*, 2016, 70(2), s. 2-6
- Szewczyk R., Zagranica – słodczyce dobre na kryzys. 2010: <http://www.detaldziesziaj.com.pl/article/zagranica-slodyczne-dobre-na-kryzys>, (dostęp 15.12.2018)
- Śmiechowska M., Wpływ palenia tytoniu na wybór sposobu żywienia i zachowania żywieniowe. Badania wstępne. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu*, 2015, 21, 1, s. 107–111
- Świdzki F. (red.), *Towaroznawstwo żywności przetworzonej*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 2003
- Tul-Krzyszczuk A., Działalność innowacyjna na rynku słodczy (w:) Jeznach M. (red.) *Kształtowanie jakości wyrobów cukierniczych a akceptacja konsumenta – wybrane problemy*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 2011, s. 66-101
- Wasiewicz R., Rynek słodczy w Polsce. 2006: www.pmg.lublin.pl/.../rynek_slodczy_w_polsce_artykul.pdf, (dostęp 12.12.2018)

mgr inż. Jakub Pluta
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
j.pluta.ake@gmail.com

Napoje roślinne jako przejaw przedsiębiorczości i innowacyjnościprzedsiębiorstw Plant-based Drinks as a Tool of Entrepreneurship and Innovationof Enterprises

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu był przegląd napojów roślinnych dostępnych na rynku polskim, które uznać można jako przejaw przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstw. W artykule dokonano charakterystyki napojów roślinnych oraz samego rynku ww. napojów. Ponadto dokonano opisu głównych graczy na rynku oraz przeanalizowano ofertę asortymentową dyskontów (Lidl, Biedronka, Netto), supermarketów (Auchan, Tesco, Carrefour) oraz internetowego sklepu spożywczego frisco.pl

Słowa kluczowe

napoje roślinne, innowacyjność, napój sojowy, napój ryżowy

Summary

The purpose of this article was to review plant-based drinks available on the Polish market, which can be considered as an entrepreneurship and innovation of enterprises. In the article the plant-based milk alternatives were characterized and so were the market itself. Also, a description of the main producers on the market was made and the assortment offer of discount stores (Lidl, Biedronka, Netto), supermarkets (Auchan, Tesco, Carrefour) and online grocery store frisco.pl were analyzed.

Keywords

plant-based drinks, innovation, soy drink, rice drink

Wprowadzenie

Roślinne alternatywy mleka to szybko rozrastający się segment produktów żywnościowych na świecie. Wzrost liczby osób z nietolerancjami i alergiami pokarmowymi oraz zwiększający się udział osób stosujących diety eliminacyjne (wegetariańska, bezlaktozowa, bezmleczna) powodują, iż na rynku zwiększa się dostępność napojów roślinnych będących substytutami mleka. Roślinne substytuty mleka powszechnie nazywane są mlekami

roślinnymi, lecz nazewnictwo to jest prawnie niepoprawne, termin ten zarezerwowany jest jedynie dla wydzieliny gruczołu mlecznego ssaków. Najbardziej znanym napojem roślinnym jest napój sojowy, który na rynku produktów żywnościowych dostępny jest już od dawna, natomiast w ostatnich latach ustąpił on miejsca napojom migdałowym pod względem popularności. Do produkcji napojów roślinnych wykorzystywane są surowce roślinne jak wcześniej wymienione soja i owoce migdałowca, ale także surowce takie jak ryż, kokos, nerkowce, owies, nasiona konopi, a także pseudozboża - teff (miłka abisyńska), amarantus, komosa ryżowa (quinoa).

Na świecie i w Polsce obserwuje się zwiększone zainteresowanie napojami roślinnymi w ostatnim czasie. Rynek nie ignoruje potrzeb konsumenta, dlatego podaż napojów roślinnych zwłaszcza migdałowych, kokosowych, owsianych oraz ryżowych wzrasta. Duża część napojów dystrybuowana jest pod postacią marek istniejących na rynku od dawna, ale coraz większa ilość funkcjonuje pod postacią marek własnych sprzedawanych w dyskontach i drogeriach z działami żywnościowymi.

Celem artykułu jest przegląd napojów roślinnych dostępnych na rynku polskim ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki producentów z punktu widzenia innowacyjności i przedsiębiorczości.

Charakterystyka napojów roślinnych

Napoje roślinne uznawane są za substytut mleka ssaków, ich cechy fizyczne tj. wygląd, tekstura i konsystencja przypominają mleko. Ze względu na użyty do produkcji surowiec, napoje roślinne różnią się pod względem wartości odżywczych. Wspólną cechą łączącą napoje roślinne jest brak laktozy oraz cholesterolu, co jest istotne dla osób cierpiących na nietolerancję laktozy lub ograniczających cholesterol. Pod względem technologicznym, napoje roślinne są roztworami koloidalnymi powstałymi na skutek rozproszenia rozdrobnionego surowca w wodzie, moczenia, a następnie homogenizacji i pasteryzacji w celu wydłużenia shelf-life. Proces homogenizacji ma na celu uzyskanie jak najlepszej konsystencji i tekstury oraz zapobiegać rozwarstwianiu się faz, co jest dużym problemem technologicznym negatywnie wpływającym na cechy sensoryczne gotowego wyrobu. Z tego względu producenci często stosują dodatek hydrokoloidów, które mają zapobiegać niekorzystnym zmianom. Ponadto, częstą praktyką jest fortyfikacja produktu mająca na celu podniesienie wartości żywieniowej produktu finalnego. Napoje roślinne uważane są za zdrowsze substytuty

mleka ze względu na niższą zawartość tłuszczu ogółem, wyższy udział kwasów nienasyconych, brak cholesterolu oraz obecność fitoestrogenów (niektóre). Nadmienić należy, iż niektóre napoje roślinne zawierają znikome ilości białka, dlatego też osoby całkowicie zastępujące mleko krowie napojami roślinnymi winny wiedzieć, iż najbardziej zbliżonym pod względem wartości odżywczych jest napój sojowy.

Napój sojowy uznawany jest za pierwszy roślinny napój będący alternatywą mleka. Pierwsze wzmianki pochodzą z Chin i datowane są na 2000 lat wstecz. Spożycie tego typu produktu podyktowane było niedostatecznym dostępem do mleka oraz niedoborem laktazy będącej enzymem trawiącym laktozę zawartą w mleku (Sethi i wsp., 2016). Napój sojowy jest najbardziej zbliżony do mleka krowiego pod względem zawartości białka, którego procentowa zawartość w obu przypadkach wynosi około 3,25%. Wszystkie białka napoju sojowego są globularne, podczas gdy większość białek mleka krowiego stanowią kazeina i białka serwatkowe (Hoffman i wsp., 2009). Napój sojowy jest dobrym źródłem jednonienasyconych i wielonienasyconych kwasów tłuszczowych, które uważa się, że mają pozytywny wpływ na układ krążenia. Izoflawony obecne w nasionach soi i końcowym wyrobie są odpowiedzialne za prozdrowotne właściwości tego napoju. Znane są z działania przeciwnowotworowego i zapobiegającego chorobom układu krążenia oraz osteoporozie (Sethi i wsp., 2016; Vanga i Raghavan, 2018). Soja mimo prozdrowotnych właściwości posiada także substancje antyodżywcze. Należą do nich m. in. fosforany inozytolu oraz inhibitory tripsyny, które obniżają strawność białek oraz zmniejszają dostępność dwuwartościowych jonów Ca, Fe, Zn, Mg przez wiązanie z nimi. Ograniczenie ich negatywnego działania osiągnąć można przez stosowanie obróbki termicznej, inaktywującej inhibitory tripsyny. Kielkowanie i procesy fermentacyjne nasion wpływają pozytywnie na biodostępność pierwiastków, którą można także uzyskać stosując dodatek środków chelatujących lub fitazy (Makinen i wsp., 2015). Napój sojowy uznawany jest za jeden z lepszych substytutów mleka krowiego, ale jego spożywanie może być problematyczne ze względu na charakterystyczny, fasolowy posmak oraz alergie na białko soi. Smak jest ważny podczas oceny sensorycznej i wpływa na chęć zakupu produktu, dlatego producenci starają się stosować różne techniki i technologie w celu eliminacji niekorzystnego smaku. Pomaga w tym proces blanszowania nasion soi, podczas którego dochodzi do inaktywacji inhibitorów tripsyny i lipooksygenazy oddziałującej

na nienasycone kwasy tłuszczowe. Dodatek hydrokoloidów, aromatów i substancji smakowych pozwala na uzyskanie akceptowalnego sensorycznie produktu (Villegas B. i wsp., 2008; Moreira M. i wsp., 2013; Makinen i wsp., 2015; Sethi i wsp., 2016; McCarthy i wsp., 2017).

Napój migdałowy. W ostatnich latach napój migdałowy stał się jedną z najpopularniejszych alternatyw mleka na rynku napojów roślinnych w USA, Europie oraz Australii. Początkowo reklamowany jako napój dla cierpiących na alergię na białko mleka krowiego oraz nietolerancję laktozy zdobywał większą popularność na skutek przemian w stylach życia oraz większej atrakcyjności sensorycznej niż napoje sojowe (Stall i wsp., 2017; Vanga i Raghavan, 2018). Na popularyzację napoju wpłynęły również doniesienia o prozdrowotnych właściwościach związanych z konsumpcją migdałów (Vanga i Raghavan, 2018). Są one źródłem nienasyconych kwasów tłuszczowych MUFA, manganu oraz witaminy E w postaci α -tokoferolu. Jest on aktywnym komponentem tej witaminy oraz silnym antyoksydantem chroniącym przed reakcjami, w których udział biorą wolne rodniki (Sethi i wsp., 2016). Sam napój migdałowy jest roztworem koloidowym uzyskanym na skutek mieszania wody z rozdrobnionym materiałem (migdały) w postaci proszku lub pasty. Popularne jest namaczanie i mielenie migdałów z nadmiarem wody, a następnie oddzielenie białego przesącza od stałej masy przez filtrację. Następnie uzyskany płyn poddawany jest homogenizacji i pasteryzacji mającej na celu zwiększenie trwałości gotowego produktu (*shelf life*). Napoje migdałowe są najmniej kaloryczne spośród pozostałych. Porcja (szklanka 240 ml) dostarcza około 35 kcal. Zwykle napoje migdałowe są ubogie w węglowodany i białka, jednak uzależnione jest to od procesów technologicznych producentów. Zawartość węglowodanów w szklance napoju waha się od 0,25-3 g, a białek od 1-5 g/szkl. Zawartość wapnia w gotowym wyrobie uzależniona jest od ilości soli wapnia dodanych podczas produkcji, natomiast za średnią uznaje się 325 mg/porcję. Na prozdrowotny odbiór napojów migdałowych mają wpływ zawartości witamin o charakterze antyoksydacyjnym - A i E (Vanga i Raghavan, 2018).. Analizowane przez Vanga i Raghavan(2018) niesłodzone napoje migdałowe (n=7) charakteryzowały się zawartością witaminy E na poziomie 1,2 – 6mg, gdzie średnia i mediana wynosiły kolejno $3,84 \pm 2,15$ mg i 3,6 mg pokrywając EAR =10-50%. Witamina A występowała w ilości 60-180mg ze średnią ~ 77 mg pokrywając zapotrzebowanie EAR w 10-30%. Przeszkodą w spożywaniu napojów

migdałowych mogą być alergia na migdały oraz względy ekonomiczne (Sethi i wsp., 2016).

Napój ryżowy to rodzaj napoju zbożowego uzyskiwanego przez mieszanie z wodą wcześniej zmielonych nasion ryżu brązowego. Zawartość węglowodanów w gotowym produkcie jest wyższa niż w mleku krowim. Wynika to z faktu, iż ryż zawiera węglowodany, które podczas procesów produkcyjnych rozpadają się na cukry, czego konsekwencją jest charakterystyczny, słodki smak napoju. Zawartość węglowodanów w przeliczeniu na porcję napoju waha się od 23-27 g, z czego prawie połowę stanowią cukry. Podobnie jak inne napoje roślinne, napój ryżowy jest odpowiedni dla osób z nietolerancją laktozy, ale także dla osób z alergią na orzechy migdałowca oraz soję (Vanga i Raghavan, 2018). Napoje ryżowe ze względu na znikomą zawartość białka nie mogą być stosowane jako jedyny zastępnik mleka krowiego, zwłaszcza wśród niemowląt. Istnieją odnotowane przypadki kwashiorkoru (niedożywienia spowodowanego niedoborem białka) wśród dzieci rodzin wegańskich spowodowane podawaniem napoju ryżowego jako pokarmu podczas procesu odstawiania (*weaning*) (Makinen i wsp., 2016; Vanga i Raghavan, 2018). Pierwotnie w napojach ryżowych brakuje wapnia i witaminy B12, stąd znaczna ich ilość jest fortyfikowana. Zawartość wapnia według Vanga i Raghavan (2018), to średnio 245,5 mg. Zawarte w napoju związki bioaktywne, to przede wszystkim fitosterole, a zwłaszcza β -sitosterol oraz γ -oryzanol obniżające poziom cholesterolu oraz wykazujące działanie antyoksydacyjne i przeciwzapalne (Sethi i wsp., 2016).

Napój kokosowy. Mleczko kokosowe popularne w kuchni azjatyckiej odznacza się wysoką zawartością tłuszczu i używane jest jako dodatek do dań słodkich i wytrawnych. Pozyskiwane przez ręczną/mechaniczną ekstrakcję miąższu kokosa (Marina i Nurul Azizah, 2014). Zawiera nasycone kwasy tłuszczowe, w tym kwas laurynowy obecny także w mleku matki wspomagający system immunologiczny i odpowiadający za utrzymanie elastyczności ścian żył. Ponadto w literaturze dostępne są badania potwierdzające wpływ spożycia mleczka kokosowego na poziomy frakcji HDL cholesterolu, które zwiększyły się (Sethi i wsp., 2016). Kaloryczność napoju kokosowego waha się od 45-60 kcal, z czego znaczna większość pochodzi z nasyconych kwasów tłuszczowych, gdyż zawartość białka i węglowodanów jest znikoma.

Napój owsiany staje się w ostatnim czasie obiektem zainteresowań, głównie przez swoje potencjalne właściwości prozdrowotne. Owies jest

zbożem o wysokiej wartości odżywczej, charakteryzuje się wysoką zawartością błonnika pokarmowego oraz fitozwiązków. Wśród prozdrowotnych właściwości owsa można wyróżnić właściwości hypocholesterolemiczne oraz przeciwnowotworowe, związane z obecnością błonnika pokarmowego w postaci β -glukanów, ale także białek funkcjonalnych i fitozwiązków (Sethi i wsp., 2016). Onning i wsp. (1998, 1999) wykazali, iż spożycie napoju owsianego pozytywnie wpływa na poziom cholesterolu oraz obniża zawartość frakcji LDL, bez wpływu na frakcję HDL. Ponadto ziarna owsa są dobrym źródłem wartościowego białka o dobrym profilu aminokwasowym. Przeszkodą technologiczną jest znaczny udział (60%) skrobi w ziarnach owsa kleikującego w temperaturze 44.7-73.7°C. Pod wpływem obróbki termicznej skrobia kleikuje, przez co finalna konsystencja napoju staje się nieakceptowalna. Podczas produkcji jedynym sposobem poprawiającym konsystencję i płynność gotowego napoju jest hydroliza skrobi (Sethi i wsp., 2016). Napój najczęściej przygotowywany jest z płatków owsianych, wcześniej poddanych ogrzewaniu gorącą parą. Proces technologiczny polega na mieleniu płatków owsianych na sucho lub na mokro w temperaturze 60°C aż do uzyskania zawiesiny (*slurry*), która następnie poddawana jest hydrolizie enzymatycznej z użyciem α - i/lub β -amylazy, w zależności od stosowanego patentu. Następnie zawiesina jest filtrowana, a uzyskany przesącz wzbogaca się dodatkiem oleju, substancji smakowo-zapachowych oraz substancji odżywczych, np. solami wapnia (Onning i wsp., 1999; Sethi i wsp., 2016). Wysoką zawartość kwasu fitynowego związaną jest z nieorganicznymi fosforanami redukuje się za pomocą fitaz. Wpływa to na poprawę wartości odżywczej gotowego produktu. Finalnym krokiem jest ultra-pasteryzacja i pakowanie (Sethi i wsp., 2016). Wartość kaloryczna w przeliczeniu na porcję (=240ml), to 80kcal. Porcja napoju dostarcza 2,5g białka, 4g tłuszczu, 16g węglowodanów oraz 2 g błonnika (dane dla napoju marki Oatly).

Rynek napojów roślinnych

Rynek napojów roślinnych jest w fazie rozwoju, a próby jego analizy są dość problematyczne ze względu na niewielką ilość danych statystycznych. Pewnym jest, iż popyt i podaż na rynku żywnościowym kształtowane są przez globalne trendy, stąd też próby scharakteryzowania rynku napojów

roślinnych opierać się będą na analizach rynków globalnych oraz analizie ofert sprzedażowych zawierających napoje roślinne.

Niecałą dekadę wstecz (2009 r.) konsumpcja napojów sojowych w Polsce stanowiła 0.1% konsumpcji mleka²⁹. Dziś dynamiczny wzrost w popycie odzwierciedla wzrost wartości rynku napojów i drinków sojowych, która według raportu przygotowanego przez GlobalData wzrosła z 39,26 mln PLN w 2011 roku do 51,74 mln PLN w 2016 roku odnotowując 5,7% CAGR. Globalnie produkcja alternatywnych produktów mleczarskich w okresie 2012-2016 wzrosła CAGR 20% według szacunków firmy Innova Market Insights³⁰. Nadmienić należy, iż światowy rynek roślinnych alternatyw mleka według prognoz analityków osiągnie wartość 16,3 mld USD w 2018 roku. Wzrastające zainteresowanie dietą wegańską wpływa na podaż produktów beznabiałowych powodując powiększanie się rynku napojów roślinnych. Według prognoz Global Market Insights, wartość tego rynku ma przekroczyć 21 mld USD do 2024 roku.³¹ Uwarunkowaniem są zmiany gospodarcze, do których zaliczyć można fuzje przedsiębiorstw. Amerykański White Wave oraz francuski koncern Danone zdecydowały się na połączenie sił. Przejęcie White Wave Foods kosztowało Danone 12,5 mld USD³², a francuski koncern stanie się największym producentem żywności organicznej na świecie. Innym przykładem odpowiedzi koncernów na panujące obecnie trendy jest przykład Coca-Cola, która po debiucie w Wielkiej Brytanii zdecydowała się wejść na rynek polski z nowym produktem pod nazwą Adez. Marka Adez pochodząca z Argentyny i oferująca owocowe smoothie z dodatkiem nasion na bazie napojów roślinnych³³ została wykupiona przez Coca-Cola w marcu 2017 roku. Koncern wskazuje, że taki ruch to odpowiedź na "rosnący segment napojów na bazie roślin oraz konsumencką potrzebę urozmaicenia diety przez zwiększenie spożycia produktów roślinnych". Wpływ prozdrowotnego trendu związanego z postępującym wykluczeniem produktów pochodzenia zwierzęcego (flexitarianizm), wegetarianizmem oraz dietami free from ("diety bez") zauważyć mogą również smakosze kawy i napojów na niej bazujących. Dwie popularne i rywalizujące ze sobą

²⁹ Pietrykowska W.: Spożycie produktów..., [dostęp 10.09.2018]

³⁰ Globalny rynek „mleka”..., [dostęp 10.09.2018; Bizzozero J.: Global Plant Milk Market..., [dostęp 10.09.2018]

³¹ Plant Milk Market worth..., [dostęp 10.09.2018]

³² Danone przejmie WhiteWave Foods..., [dostęp 10.09.2018]

³³ Introducing Adez..., [dostęp 10.09.2018]

kawiarnie sieciowe rozbudowują menu o zastępnik mleka. Napój kokosowy dostępny w sieci Starbucks i kokosowo-sojowy w sieci Costa Coffee polscy konsumenci mogą dodawać do kawy³⁴. Ponadto, należy zwrócić uwagę na dostosowywanie oferty marketów i dyskontów do rosnących wymagań konsumentów. Oprócz wiodących marek napojów roślinnych na rynku polskim (Alpro), zauważalny jest udział marek własnych napojów roślinnych. W ofercie niemieckich dyskontów Lidl oprócz napojów roślinnych marki Joya, zakupić można napoje roślinne sprzedawane pod marką własną. Należą do nich Milbona oraz Pilos, który zadebiutował na półkach w drugiej połowie 2017 roku.³⁵ Konkurencyjna Biedronka oferuje napoje sojowe w różnych wariantach smakowych, a także migdałowe, ryżowe oraz kokosowo-ryżowe sprzedawane pod marką własną Vitabella. W ofercie dostępne są również napoje roślinne Alpro i Joya. Głównym dystrybutorem napojów roślinnych Alpro w Polsce jest rodzima firma Sante oferująca konsumentom żywność prozdrowotną. W ostatnim roku wprowadzono do oferty napoje roślinne, wśród których konsumenci mogą znaleźć napoje sojowe, ryżowe, owsiane, migdałowe, w tym organiczne i bez dodatku cukru.

Obserwując trendy i zmiany zachodzące na rynku oraz w decyzjach zakupowych klientów, można twierdzić, że rynek produktów roślinnych, w tym napojów roślinnych będzie odznaczał się wysoką dynamiką wzrostu. Do globalnych trendów w żywności i napojach zalicza się trendy tj. siła w roślinach (*Power to the plants*) oraz innowacyjna zieleń (*Disruptive green*). Wpływać będą na produkcję żywności gotowej do spożycia opartej na owocach i warzywach³⁶. Godnym przykładem takich zmian jest (byłe) amerykańskie przedsiębiorstwo mleczarskie Elmhurst Dairy, które po niecałym wieku funkcjonowania na rynku postanowiło przejść rebranding i zacząć produkować jedynie napoje roślinne pod nową marką Elmhurst Milked. W ofercie przedsiębiorstwo oferuje napoje wytworzone z takich surowców jak orzechy laskowe, włoskie, ziemne, nerkowce, migdały, a także ryż i owies.³⁷

³⁴Starbucks wprowadza..., [dostęp 10.09.2018], Costa Coffee wprowadza..., [dostęp 10.09.2018]

³⁵Pierzchała K.: Napoje roślinne..., [dostęp 10.09.2018]

³⁶Kenward E.: „Clean Supreme” Leads..., [dostęp 10.09.2018], Mintelannouncessix..., [dostęp 10.09.2018]

³⁷This Former Dairy Now Makes..., [dostęp 10.09.2018]

Ocena wielkości rynku napojów roślinnych jest dość problematyczna ze względu na dużą różnorodność produktów (wiele surowców roślinnych może zostać wykorzystanych do produkcji) oraz rozbieżności w nazewnictwie (mleko roślinne vs. napoje roślinne). Niemniej jednak, pewnym jest, iż rynek zanotował dynamiczny wzrost i wciąż się rozwija na skutek zmieniających się postaw konsumentów i panujących trendów.

Główni producenci

Rynek napojów roślinnych nie różni się od rynku pozostałych produktów żywnościowych, a głównymi monopolistami są dwie korporacje – Danone oraz grupa HainCelestial, posiadające w portfolio najbardziej znane marki napojów roślinnych.

Danone, to francuski koncern, który w 2017 roku wykupił za ponad 10 mld dolarów spółkę WhiteWave Foods posiadającą markę Alpro, której początki sięgają roku 1980. Alpro jest europejskim pionierem specjalizującym się w produkcji i dystrybucji roślinnych produktów żywnościowych. W portfolio oferuje roślinne alternatywy produktów nabiałowych, tj. napoje roślinne, jogurty i śmietany, desery, a także lody na bazie roślinnych surowców niemodyfikowanych genetycznie. Rozwój marki Alpro pod nadzorem spółki dominującej Vandemoortele Group doprowadził do powstania w 1988 roku pierwszej fabryki funkcjonującej do dziś, a w 1996 roku do jej ekspansji na rynki francuski i brytyjski. Marka stopniowo rozbudowywała portfolio o nowe produkty, jak napój sojowy o obniżonej kaloryczności lub pierwszy na rynku brytyjskim niskokaloryczny jogurt sojowy. Alpro zanotowało trzykrotny wzrost przychodów w okresie 2000 - 2008, przy czym $\frac{2}{3}$ przychodów pochodziło ze sprzedaży napojów. Ważnym w historii marki był rok 2009, kiedy spółka została przejęta za około 455 mln dolarów przez amerykański koncern Dean Foods, który w tamtym czasie stanowił spółkę dominującą dla WhiteWave Foods posiadającą w swoim portfolio markę Silk (amerykańska marka napojów roślinnych)³⁸. W 2012 roku przyszła spółka matka - WhiteWave Foods - zadebiutowała na NYSE w wyniku spinoff'u z Dean Foods, które wkrótce sprzedało udziały kończąc współpracę z Alpro. W tym czasie Alpro rozszerzyło asortyment w oparciu o surowce inne niż soja wprowadzając na rynek napoje migdałowe i na bazie orzechów laskowych. Zmiany w preferencjach konsumentów i kolejne lata rozwoju marki doprowadziły do

³⁸ Dean Foods to buy..., [dostęp 10.09.2018]

chęci przejęcia spółki matki przez koncern Danone. Dziś marka Alpro należy do Danone North America będącej największą na świecie korporacją posiadającą certyfikat B Corp świadczący o odpowiedzialności biznesowej (*corporate accountability*)³⁹. Produkty Alpro stanowią 43% segmentu roślinnych produktów żywnościowych (*plant-based category*), co niewątpliwie zapewnia firmie pozycję lidera. W Polsce wyłącznym dystrybutorem produktów Alpro jest rodzima firma Sante.

Do rozpoznawanych marek należą także Joya, Dream, Natumi oraz Happy, znajdujące się w portfolio drugiego giganta – Hain Celestial Group. Joya powstała w 2003 roku, a jej nazwa to kombinacja słów “EnjoySoy”. W 2008 roku, marka Joya została przejęta przez austriacką grupę Mona, która jako pierwsza w Europie zrezygnowała ze sprzedaży nabiału i skupiła się na produktach sojowych. Rosnące zapotrzebowanie na produkty wegetariańskie i substytuty mleka doprowadziły do ekspansji w Europie, do której przyczyniło się przejęcie niemieckiego przedsiębiorstwa Sojaland z fabryką w Schwerin w 2009 roku.⁴⁰ Kolejne lata rozwoju marki, to produkcja napojów sojowych z użyciem niemodyfikowanych genetycznie nasion soi pochodzących z austriackich upraw oraz używanie wyłącznie naturalnych dodatków do żywności. W 2014 roku marka Joya dostępna była w ponad 30 krajach, a jej przychody osiągnęły 45 mln euro. W roku następnym doszło do przejęcia grupy Mona z markami takimi jak Joya i Dream przez grupę Hain Celestial Europe należącą do holdingu Hain Celestial Group, Inc. specjalizującego się w dystrybucji produktów organicznych i naturalnych⁴¹.

Początki marki Dream sięgają 1971 roku, kiedy Robert Nissenbaum otworzył w St. Louis w stanie Missouri jeden z pierwszych sklepów organicznych pod szyldem Morning Dew. Odnosząc sukcesy, rozpowszechnił biznes oraz zmienił nazwę na Imagine Foods zachowując receptury obecnych napojów Dream. Rozwój przedsiębiorstwa doprowadził do wzrostu znaczenia marki i produktów brandowanych pod jej nazwą. W 1994 roku napoje Rice Dream stały się najlepiej sprzedającymi się produktami wśród wszystkich grup produktów należących do sektora żywności naturalnej⁴². Sukces przedsiębiorstwa, które swoje zasięgi

³⁹Shoup M. E.: DanoneWave rebrands..., [dostęp 10.09.2018]

⁴⁰Austria: Soy Food Producer Mona Buys..., [dostęp 10.09.2018]

⁴¹Ogłoszenie Hain Celestial..., [dostęp 10.09.2018]

⁴²Company histories..., [dostęp 10.09.2018]

rozszerzyło na USA, Kanadę oraz Europę zwrócił uwagę grupy Hain, która w 2002 roku przejęła Imagine Foods za 52 mln dolarów⁴³. Dziś marka Dream oferuje konsumentom napoje roślinne na bazie ryżu, migdałów, kokosa, nerkowców, owsa, ale także lody i jogurty roślinne. Natumi, to marka powstała w 1999 roku, przejęta przez koncern w 2004 roku.⁴⁴ Natumi oferuje konsumentom napoje roślinne na bazie soi, ryżu, owsa, orkiszu, a także kaszy jaglanej i gryczanej. Happy, to austriacka marka oferująca konsumentom napoje sojowe, ryżowe, migdałowe oraz owsiane. Marka została przejęta przez HainCelestial w 2015 roku przez akwizycję grupy Mona, która w swym portfolio posiadała również markę Joya. W Polsce markę dystrybuuje Temar (www.temar.pl).

Popularnymi na rynku europejskim są także napoje owsiane Oatly, których produkcja zaczęła się od badań prowadzonych w 1990 roku przez Uniwersytet w Lund. Opracowana i opatentowana technologia enzymatyczna wykorzystywana w procesie produkcyjnym doprowadziła do narodzin marki. Napoje Oatly bazują na płatkach owsianych pochodzących jedynie z owsa upraw szwedzkich. Dziś firma jest niezależna, a jej główna siedziba znajduje się w Malmo. Marka dostępna jest w ponad 20 krajach Europy i Azji, a w jej ofercie znajdują się napoje owsiane w różnych wariantach smakowych, lody oraz jogurt owsiany (*oatgurt*) (www.oatly.com). Do polskich liderów zaliczyć należy Sante oraz NaturAvena, które w swoim portfolio posiadają żywność naturalną, produkty wegetariańskie oraz organiczne. Od połowy bieżącego roku Sante oferuje konsumentom napoje roślinne w różnych wariantach smakowych oraz bez dodatku cukru⁴⁵, NaturAvena zaś, posiada jedynie napoje sojowe, ale także w różnych odsłonach smakowych (naturalny, kokosowy, bananowy, waniliowy).

Przegląd asortymentu

Do określenia oferty asortymentowej napojów roślinnych wykorzystano badania terenowe oraz przegląd stron internetowych sklepów spożywczych na przełomie maja/czerwca 2018 roku

⁴³ Day S.: Hain to buy Imagine....[dostęp 10.09.2018]

⁴⁴ GERMANY/USA: Hain Celestial acquires Germany's Natumi...., [dostęp 10.09.2018]

⁴⁵ Nowe napoje roślinne Sante....[dostęp 10.09.2018]

Tabela 12.1 Oferta asortymentowa napojów roślinnych w wybranych sklepach

Producent	Marka	Napoje
Alpro C.V.A.	Alpro	<p>Napoje sojowe naturalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> AlproSoya Oryginalny AlproSoyaLight AlproSoya Bez cukru AlproSoya for professionals AlproSoya Junior <p>Napoje sojowe smakowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> AlproSoya Waniiliowy AlproSoya Czekoladowy AlproSoya Bananowy <p>Napoje kokosowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alpro Kokosowy Oryginalny Alpro Kokosowy o smaku czekolady
Hain Europe N. V.	Dream	<ul style="list-style-type: none"> Rice DreamOriginal Rice DreamOriginal + Calcium
Auchan	Auchan	<ul style="list-style-type: none"> Napój sojowy naturalny Napój sojowy z wapniem Napój sojowy vanilla
RisoScotti	RisoScotti	<ul style="list-style-type: none"> Rice Coconut Rice Natural
Mona Naturprodukte GmbH	Vitanella	<ul style="list-style-type: none"> Napój sojowy klasyczny Napój sojowy waniiliowy Napój sojowy czekoladowy
		<p>Napoje migdałowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alpro Migdałowy Oryginalny Alpro Napój Migdałowy dotyk wanilii Alpro Napój migdałowy z nieprażonych migdałów bez dodatku cukru Alpro napój z prażonych migdałów bez dodatku cukru <p>Napoje ryżowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alpro Ryżowy Oryginalny <p>Napoje owsiane:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alpro Owsiany Oryginalny <p>Napoje z nerkwców:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alpro Napój z orzechów nerkowca
		<ul style="list-style-type: none"> Rice DreamVanilla AlmondDreamOriginal + Calcium
		<ul style="list-style-type: none"> Napój migdałowy Napój owsiany Napój ryżowy naturalny
		<ul style="list-style-type: none"> Rice Calcium Rice Quinoa
		<ul style="list-style-type: none"> Napój sojowy bez cukru Napój ryżowy Napój migdałowy

Rossmann	enerBiO	<ul style="list-style-type: none"> • Napój sojowy • Napój sojowy o smaku waniliowym • Napój owsiany • Napój ryżowy • Napój ryżowy o smaku waniliowym 	<ul style="list-style-type: none"> • Napój migdałowy • Napój kokosowy • Napój kokosowo-ryżowy • Napój z orzechów nerkowca • Napój orkiszowy
Blue Diamond Growers	AlmondBreeze	Napój migdałowy bez cukru z dodatkiem wapnia	
Lidl	Pilos	<ul style="list-style-type: none"> • Napój sojowy 	<ul style="list-style-type: none"> • Napój ryżowy
Sojinal SAS	Milbona	<ul style="list-style-type: none"> • Soja unsweetened 	
Mona Naturprodukte GmbH	Happy	<ul style="list-style-type: none"> • Happy Soya Soja Drink natur • Happy Almondmandel drink natur 	<ul style="list-style-type: none"> • Happy Rice reis drink natur • Happy Oats drink avena calcium
	Joya	<ul style="list-style-type: none"> • Joya Soja Natur 	
Carrefour	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • Napój sojowy 	
FriasNutricion	Frias	<ul style="list-style-type: none"> • Napój sojowy naturalny 	<ul style="list-style-type: none"> • Napój owsiany wzbogacony w wapń i wit. D
NaturAvena	NaturAvena	<ul style="list-style-type: none"> • Napój sojowy naturalny, sojowy kokosowy • Napój sojowy o smaku bananowym, o smaku waniliowym (330ml/750ml) 	
Natumi A. G.	Natumi	<p>Napoje sojowe:sojowy z wapniem, sojowy naturalny</p> <p>Napoje ryzowe:ryżowy naturalny, ryżowy z wapniem, ryżowy vanilla, ryżowo-kokosowy</p> <p>Napoje orkiszowe:naturalny, orkiszowy z wapniem, orkiszowo-migdałowy (200ml/1l)</p>	

Źródło: Badanie i opracowanie własne, 2018

Ze względu na dużą ilość kanałów dystrybucji, w niniejszym artykule podjęto się analizy oferty sklepów stacjonarnych Biedronka, Lidl, Netto, Tesco, Auchan, Carrefour oraz sklepu internetowego frisco.pl. W tabeli 12.1 zestawiono dostępne napoje roślinne z uwzględnieniem podziału na producenta, markę oraz rodzaj napoju i warianty smakowe. Napoje dostępne są w opakowaniach o objętości 1l, chyba że podano inaczej.

Podsumowanie

Wzrost zainteresowania dietami alternatywnymi doprowadził do zmian w zakresie konsumpcji napojów roślinnych. Wzajemnie oddziałujące na siebie popyt i podaż spowodowały, iż przedsiębiorstwa zaczęły poszukiwać innych rozwiązań, by dotrzeć do konkretnej grupy odbiorców, jaką są osoby wykluczające ze swojej diety mleko/nabiał. W przypadku opisanego przedsiębiorstwa Oatly można śmiało mówić o innowacji, która została opatentowana. Początki światowych liderów (Alpro, Joya) również wskazują na ich innowacyjność, a następnie przedsiębiorczość, widoczną w ich ekspansji oraz rozszerzaniu oferty asortymentowej (napoje produkowane z innych niż dotychczas surowców, nowe warianty smakowe).

Napoje roślinne stale zwiększają udział na rynku produktów żywnościowych, stąd też sieci supermarketów oraz dyskontów chętniej wprowadzają do stałej oferty napoje roślinne, często funkcjonujące pod postacią marek własnych (Vitarella – Biedronka; Pilos, Milbona – Lidl; enerBiO – Rossmann, etc.) Także popularne sieci kawiarni starają się wychodzić naprzeciw potrzebom konsumenta wprowadzając alternatywy mleka krowiego. Mając na uwadze prognozy analityków oraz dynamiczny rozwój tego rynku należy zadać sobie pytanie – czy jest to przejaw przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstw, czy już konieczność, by generować zyski.

Bibliografia

- Hoffmann M., Górnicka M., Jędrzejczyk H., Zamienniki białka zwierzęcego – technologia, wartość odżywcza, możliwości wykorzystania. Postępy techniki przetwórstwa spożywczego 2009, 1, s. 75-80
- Makinen O. E., Uniacke-Lowe T., O'Mahony J. A., Arendt E. K., Physicochemical and acid gelation properties of commercial UHT-treated plant-based milk substitutes and lactose free bovine milk. Food Chem. 2015, 168, s. 630-638

- Marina A. M., NurulAzizah S., Use of Coconut Versus Dairy Milk Products in Malaysian Dishes: Comparison of Nutritional Composition and Sensory Evaluation. *Journal of Food and Nutrition Research* 2014, 2 (4), s. 204-208
- McCarthy K. S., Parker M., Ameerally A., Drake S. L., Drake M. A., Drivers of choice for fluid milk versus plant-based alternatives: What are consumer perceptions of fluid milk? *J. Dairy Sci.* 2017, 100(8), s. 6125-6138
- Moreira M., Bortholazzi M., de Toledo M., Soymilk plain beverages: correlation between acceptability and physical and chemical characteristics. *Food Science and Technology* 2013, 33 (2), s. 387-394
- Onning G., Akesson B, Oste R, Lundquist L., Effects of consumption of oat milk, soya milk, or cow's milk on plasma lipids and antioxidative capacity in healthy subjects. *Annals of Nutrition & Metabolism* 1998, 42, s. 211-220
- Onning G, Wallmark A, Persson M, Akesson B, Elmstahl S, Oste R., Consumption of oat milk for 5 weeks lowers serum cholesterol and LDL cholesterol in free-living men with moderate hypercholesterolemia. *Annals of Nutrition & Metabolism* 1999, 43(5), s. 301-309
- Sethi S., Tyagi S. K., Anurag R. K., Plant-based milk alternatives an emerging segment of functional beverages: a review. *J Food Sci Technol* 2016, 53(9), 3408-3423
- Stall S., Adams G., Can Almond Milk Be Called Milk? *Journal of Renal Nutrition* 2017, 27(3), s.15-17
- Vanga S. K., Raghavan V., How well do plant based alternatives fare nutritionally compared to cow's milk? *J Food Sci Technol* 2018, 55(1), s.10-20
- Villegas B., Carbonell I., Costell E., Acceptability of Milk and Soymilk Vanilla Beverages. *Demographics Consumption Frequency and Sensory Aspects. Food Science and Technology* 2008, 15(2), s. 203-210
- Austria, Soy Food Producer Mona Buys German Sojaland and Enters R&D Deal with Flavours Firm Wild <http://www.flex-news-food.com/console/PageViewer.aspx?page=26159>, (dostęp 10.09.2018)
- Bizzozero J., Global Plant Milk Market to Surpass \$16 Billion by 2018 (online) <https://www.foodinsiderjournal.com/market-trends-analysis/global-plant-milk-market-surpass-16-billion-2018>, (dostęp 10.09.2018)
- Company histories <http://www.company-histories.com/Imagine-Foods-Inc-Company-History.html>, (dostęp 10.09.2018)
- Costa Coffee wprowadza kokosowo-sojowy zamiennik mleka <http://www.portalspozywczy.pl/horeca/wiadomosci/costa-coffee-wprowadza-kokosowo-sojowy-zamiennik-mleka,153451.html>, (dostęp 10.09.2018)
- Danone przejmie WhiteWave Foods, właściciela Alpro, za 12,5 mld dolarów <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/danone-przejmie-wlasciciela-alpro-za-12-5-ml-dola,7686>, (dostęp 10.09.2018)
- Day S., Hain to buy Imagine, a maker of organic foods (online) [nytimes.com https://www.nytimes.com/2002/12/03/business/hain-to-buy-imagine-a-maker-of-organic-foods.html](https://www.nytimes.com/2002/12/03/business/hain-to-buy-imagine-a-maker-of-organic-foods.html), (dostęp: 10.09.2018)

- Dean Foods to buy European soy products business <https://www.reuters.com/article/deanfoods-alpro/update-2-dean-foods-to-buy-european-soy-products-business-idUSN1517982620090615>, (dostęp 10.09.2018)
- GERMANY/USA, Hain Celestial acquires Germany's Natumi https://www.just-food.com/news/hain-celestial-acquires-germanys-natumi_id80692.aspx, (dostęp 10.09.2018)
- Globalny rynek „mleka” roślinnego sięgnie 16mld USD w 2018r. <http://www.portalspozywczy.pl/mleko/wiadomosci/globalny-rynek-quot-mleka-quot-roslinno-siegnie-16-mld-usd-w-2018-r,145704.html>, (dostęp 10.09.2018)
- Introducing Adez <https://www.coca-cola.co.uk/drinks/adez>, (dostęp 10.09.2018)
- Kenward E., „Clean Supreme” Leads Top Trends for 2017 (online) <http://www.foodingredientsfirst.com/news/Clean-Supreme-Leads-Top-Trends-for-2017.html?section=TopStory&tracking=Slider+Menu>, (dostęp 10.09.2018)
- Mintel announces sixkey global food and drink trends for 2017 <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/mintel-announces-six-key-global-food-and-drink-trends-for-2017>, (dostęp 10.09.2018)
- Nowe napoje roślinne Sante i Sante Organic <https://www.kierunekspozywczy.pl/artykul,56572,nowe-napoje-roslinne-sante-i-sante-organic.html>, (dostęp 10.09.2018)
- Ogłoszenie Hain Celestial https://www.hain-celestial.eu/sites/default/files/media/hain_celestial_announces_strategic_acquisition_in_europe.pdf, (dostęp 10.09.2018)
- Pierzchała K., Napoje roślinne w Lidlu (online) handelextra.pl/artykuly/202704,napoje-roslinne-w-lidlu (dostęp 10.09.2018)
- Pietrykowska W., Spożycie produktów sojowych w Polsce znacznie odbiega od europejskiej średniej (online) <http://www.portalspozywczy.pl/zboza/wiadomosci/spozycie-produktow-sojowych-w-polsce-znacznie-odbiega-od-europejskiej-sredniej,16637.html>, (dostęp 10.09.2018)
- Plant Milk Market worth over \$21 billion by 2024: Global Market Insights, Inc., <https://globenewswire.com/news-release/2017/12/11/1250624/0/en/Plant-Milk-Market-worth-over-21-billion-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.htm>, (dostęp 10.09.2018)
- Shoup M. E., Danone Wave rebrands to Danone North America and becomes largest company to receive B-corp certification (online) [Foodnavigator-USA, aktualizacja: 17.04.2018, https://www.foodnavigator-usa.com/Article/2018/04/12/DanoneWave-rebrands-to-Danone-North-America-and-becomes-largest-company-to-receive-B-Corp-Certification](https://www.foodnavigator-usa.com/Article/2018/04/12/DanoneWave-rebrands-to-Danone-North-America-and-becomes-largest-company-to-receive-B-Corp-Certification), (dostęp: 10.09.2018)
- Starbucks wprowadza do oferty kolejne mleko roślinne, <http://www.portalspozywczy.pl/horeca/wiadomosci/starbucks-wprowadza-do-oferty-kolejne-mleko-roslinne,123785.html>, (dostęp 10.09.2018)

- This Former Dairy Now Makes The First Commercial Peanut Milk, <https://www.fastcompany.com/40526899/this-former-dairy-now-makes-the-first-commercial-peanut-milk>,(dostęp 10.09.2018)

Maksymilian Czczotko, Damian Popławski
Koło Naukowe Przedsiębiorczości Profit
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
maksymilian_czczotko@sggw.pl

Marka własna sieci handlowych – analiza porównawcza koszyków zakupowych 2017-2018

Private Labels of Retail Chains – Comparative Analysis of Purchase Portfolio 2017-2018

Streszczenie

Celem opracowania było porównanie podstawowych koszyków zakupowych produktów spożywczych znajdujących się w ofercie stałej 2 formatów sieci sklepów dyskontowych: Lidl oraz Biedronka. Analizę porównawczą skoncentrowano na asortymencie marki własnej, czyli produktów stworzonych wyłącznie dla danego detalisty z ujednoliconą nazwą, logo, szatą graficzną, czy gramaturą. Pierwsze badanie zrealizowano w marcu 2017 roku na terenie warszawskiej dzielnicy Ursynów, kolejne - w listopadzie 2018 roku. Do analizy wybrano 25 podstawowych produktów żywnościowych codziennego spożycia, wyłączając produkty świeże tj. chleb, owoce, czy warzywa. Zbadano wartość koszyka zakupowego składającego się z produktów będących markami producentów, często będących liderami rynkowymi. Analizy dokonano w sieci hipermarketów Auchan. Zestawienie wyników przedstawia porównanie cen poszczególnych pozycji asortymentowych oraz całkowitą kwotę, potrzebną do zrealizowania zakupów 25 produktów w każdej z wcześniej wymienionych sieci sklepów.

Słowa kluczowe

marka własna, konkurencyjność, koszyk zakupowy, produkty żywnościowe

Summary

The aim of this study was to compare basic shopping baskets of food products that are in permanent offer of 2 store discount formats: Lidl and Biedronka. The comparative analysis was focused on the private labels assortment, i.e. products created exclusively for a given retailer with a unified name, logo, graphic design or weight. The empirical research were conducted in March 2017 and November 2018. For the analysis of selected 25 basic food fresh products i.e. bread, fruit, or vegetables were excluded. The price was taken as the distinguishing criterion. The list of results presents a comparison of the prices of particular assortment items and the total amount needed to complete the purchase of 25 products in each of the previously mentioned chain stores.

Keywords

private label, competitiveness, shopping basket, food products

Wstęp

W XXI wieku ważnymi wydarzeniami dla gospodarki było wejście Polski do Unii Europejskiej oraz kryzys gospodarczy, który spowodował zmianę spojrzenia konsumentów na zakupy spożywcze. Zaczęto dostrzegać korzyści, głównie finansowe, z wyboru produktów wytwarzanych specjalnie dla danej sieci sklepów, tzw. marki własnej.

Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu wskazało, że marka własna to marka, której właścicielem jest sprzedawca produktu, a nie producent. W rzadkich przypadkach, marka może być wytwarzana przez sprzedawcę detalicznego⁴⁶. Stowarzyszenie Wytwórców Marek Własnych (PrivateLabelManufacturersAssociation, PLMA) zdefiniowało markę własną w odniesieniu do produktów sprzedawanych pod marką detalisty. Jest to marka wyłączna danego detalisty, w niektórych przypadkach detalista może należeć do grupy przedsiębiorstw posiadających markę dostępną tylko dla członków grupy⁴⁷. Markę własną tworzy detalista i hurtowni (Kotler i Keller, 2012), a produkty pod nią dostępne są wytwarzane z inicjatywy sieci handlowej lub na wyłączne jej zlecenie, opatrzone nazwą dystrybutora, dostępne w sklepach należących i kooperujących z siecią handlową (Gupta i Randhawa, 2008). Podobne wyjaśnienie zawiera definicja precyzująca, że marką własną oznaczone są produkty zleczone do wytworzenia przez producentów i sprzedawane jedynie w placówkach należących do danej sieci (Domański, 2001).

Detalistami wykorzystującymi marki własne na największą skalę są hipermarkety i sklepy dyskontowe, opierające strategię na niskiej cenie oraz braku działań zmierzających na budowę wizerunku i ogólnopolskiej znajomości marki. Budowa wizerunku obejmuje jedynie identyfikację wizualną w placówce handlowej (Stopczyński, 2010).

Wzrost zainteresowania tymi produktami został zauważony przez detalistów, którzy zaczęli szukać partnerów do wyrobu asortymentu pod marką własną. W największym stopniu korzystają z tego sklepy dyskontowe, specjalizujące się w tego typu sprzedaży detalicznej. Konsumentów coraz chętniej korzystają z usług tego typu sklepów, ograniczając zakupy w hiper- i supermarketach.

⁴⁶AMA Dictionary 2017 <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>

⁴⁷<http://www.plmainternational.com>

Material i metody

Poniższe opracowanie ma na celu porównanie podstawowych koszyków zakupowych produktów żywnościowych realizowanych w 2017 i 2018 roku w dwóch formatach sklepów dyskontowych. Badanie zrealizowano w dniach 7 marca 2017 roku oraz 15 listopada 2018 roku na terenie sklepów warszawskiej dzielnicy Targówek. Wybrano 2 czołowe sieci sklepów dyskontowych: Lidl i Biedronka oraz Auchan (hipermarket) dla porównania wartości koszyków składające się z produktów marek własnych detalisty z wartością koszyka zakupowego z produktami marek wiodących na rynku. Do analizy wybrano 25 podstawowych produktów żywnościowych codziennego spożycia, wyłączając produkty świeże typu chleb, owoce, czy warzywa. W koszyku zakupowym znajdowały się jedynie produkty sprzedawane pod marką własną sieci handlowej. Jako kryterium w analizie i wnioskowaniu przyjęto cenę. Przeprowadzono dodatkowe porównanie z koszykiem marek wiodących na rynku (zrealizowane w sieci Auchan). Następnie produkty podzielono na 5 kategorii i zestawiono w tabelach zbiorczych. W opracowaniu uwzględniono również różnice cenowe poszczególnych kategorii produktowych z 2017 i 2018 roku, i koszyka zakupowego.

Z analizy wynika, że w roku 2018 podrożało wiele podstawowych produktów spożywczych, stopa inflacji od marca 2017r do października 2018 wg Głównego Urzędu Statystycznego wzrosła o 2,52%, doskonale obrazują ten wzrost przeprowadzone badania, ceny większości produktów wzrosły.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw w marcu 2017 roku wynosiło 4578 zł, zaś w październiku 2018 roku wzrosło do 4921zł. Dynamika zmian przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w stosunku do analogicznego okresu ubiegłego roku w sektorze przedsiębiorstw wyniosła 108%. Można wnioskować, że przy wzroście poziomu życia ceny produktów żywnościowych systematycznie wzrastają.

Analiza wyników

Poniższy rozdział prezentuje wyniki przeprowadzonego porównania koszyków zakupowych marek własnych 25 podstawowych produktów żywnościowych w dwóch sieciach sklepów dyskontowych.

Ceny mleka oraz jego przetworów wzrosły o ponad 10% względem 2017 roku. Najwyższy wzrost cen zanotowano w sieci Lidl (13,9%), co wynika ze wzrostu ceny masła extra (średnio o 35-40%). Wzrost cen

produktów zbożowych był najwyższy (12,8%) w koszyku marek wiodących. Najniższy wzrost produktów zbożowych zanotowano w sieci Lidl (0,9%). Zmiana cen spowodowana była wzrostem cen kaszy gryczanej obecnej we wszystkich sieciach handlowych w 2018 roku (tab. 13.1).

Tabela 13.1. Porównanie cen mleka i przetworów mlecznych oraz produktów zbożowych

Koszyk produktowy MARKI WŁASNE	Lidl	CENA		Biedronka	CENA		Koszyk MARKOWY (ceny w Auchan) MARKI WIODĄCE	CENA	
		2017	2018		2017	2018		2017	2018
MLEKO I PRZETWORY MLECZNE									
Mleko 2% świeże	Pilos 1l.	1,89	1,95	Mleczna Dolina 1l.	1,89	1,95	Mlekovita 1l.	1,99	2,38
Masło extra	Pilos 200g	4,29	5,99	Mleczna Dolina 200g	4,99	5,99	Łaciate 200g	4,78	6,98
Jogurt naturalny	Pilos 400g	1,25	1,19	Tola 400g	1,15	1,19	Zott 370g	1,88	2,28
Śmietana 18%	Pilos 400g	2,09	2,39	Mleczna Dolina 330g	1,69	1,95	Piątnica 400g	2,76	3,29
Ser biały półtusty klinek	Pilos 250g	2,69	2,69	Delikate 250g	2,59	2,69	Piątnica 250g	3,98	3,99
Ser żółty plastry gouda	Bluedino 150g	2,89	2,99	Światowid 150g	2,89	2,99	Mlekpól 150g	4,24	3,28
Zmiana % (2018/2017)	+13,9%		+10,3%		+13,1%				
PRODUKTY ZBOŻOWE									
Makaron świderki 500g	Combino	2,19	2,19	Pastani	2,19	2,19	Lubella	3,38	3,38
Ryż długo- ziarnisty 4x100g	Kuchnia Lidla.pl	1,79	1,55	Supreme	2,15	2,15	Kupiec	2,28	2,68
Kasza gryczana 4x100g	Kuchnia Lidla.pl	2,69	2,69	Plony natury	2,69	2,69	Kupiec	2,88	4,07
Płatki kukurydziane	Crown- field 500g	2,65	2,65	Smako 500g	2,65	2,65	Nestle Cornflakes 600g	6,98	6,98
Mąka typ 450 1kg	Castello	1,35	1,69	Złote Pola	1,35	1,69	Szymano- wska	1,88	2,71
Zmiana % (2018/2017)	+0,9%		+3,1%		+12,8%				

Źródło: Badania własne, marzec 2017, listopad 2018

Do podstawowego koszyka przyporządkowano trzy produkty mięsne, spośród których zaobserwowano wzrost cen mięsa i jego przetworów, najwyższy wśród marek wiodących na rynku (9,1%), najniższy - w sklepach Lidl (2,7%). Podobny wzrost cen zaobserwowano w przypadku przetworów owocowo warzywnych (3-6% w stosunku do 2017 roku) (tab 13.2).

Tabela 13.2. Porównanie cen mięsa i przetworów mięsnych oraz owocowo-warzywnych

Koszyk produktowy MARKI WŁASNE	Lidl	CENA		Biedronka	CENA		Koszyk MARKOWY (ceny w Auchan) MARKI WIODĄCE	CENA	
		2017	2018		2017	2018		2017	2018
MIĘSO I PRZETWORY MIĘSNE									
Parówki z szynki	Pikok 240g	4,29	4,49	Nasze Smaki 250g	3,99	4,99	Sokołów 250g	3,99	4,99
Wędlina 100g „sopocka”	Pikok	3,49	3,49	Kraina Wędlin 140g	4,89	4,89	Henryk Kania	4,99	5,19
Mięso mielone z łopatki (500g)	Rzeźnik Lidla	7,29	7,49	Kraina Mięś	7,49	7,49	Auchan	7,49	7,79
Zmiana % (2018/2017)	+2,7%		+6,1%		+9,1%				
PRZETWORY OWOCOWO- WARZYWNE									
Kukurydza konserwowa	Fresho na 340g	1,99	1,99 (285 g)	Nasza Spizarnia 340g	1,99	1,99	Pudliszki 400g	2,78	2,78
Groszek konserwowy	Chira 400g	1,65	1,65	Nasza Spizarnia 400g	1,49	1,19	Pudliszki 400g	2,38	2,39
Dżem niskosłodzony truskawkowy	Sympa-thica 390g	2,69	2,89	Rapsodia 410g	2,79	2,99	Łowicz 450g	2,98	4,49
Ketchup	Mikando 450g	2,69	Kania (560 g) 2,99	Madero 470g	2,19	2,99 (560 g)	Pudliszki 480g	3,99	4,19 (450 g)
Marchew z groszkiem	Chira 450g	1,89	1,99	Mrożna Kraina 750g	2,99	2,99	Hortex 450g	3,58	3,78
Zmiana % (2018/2017)	+3,6%		+6,1%		+6,2%				

Źródło: Badania własne, marzec 2017, listopad 2018

Do kategorii pozostałe produkty przyporządkowano inne produkty konsumpcyjne. Do tej grupy zaliczono sok pomarańczowy, olej rzepakowy, majonez, czy wodę mineralną, których cena pozostała bez zmian, natomiast zmniejszyła się cena czekolady, co stanowiło jedyny taki przypadek wśród wybranego koszyka podstawowych produktów. Spadek ceny zanotowano we wszystkich 3 badanych sieciach handlowych, średnio o 10%. Ceny pozostałych produktów wzrosły, marki własnej średnio o 7% a marki wiodącej o 10% (tab. 13.3).

Tabela 13.3. Porównanie cen pozostałych produktów

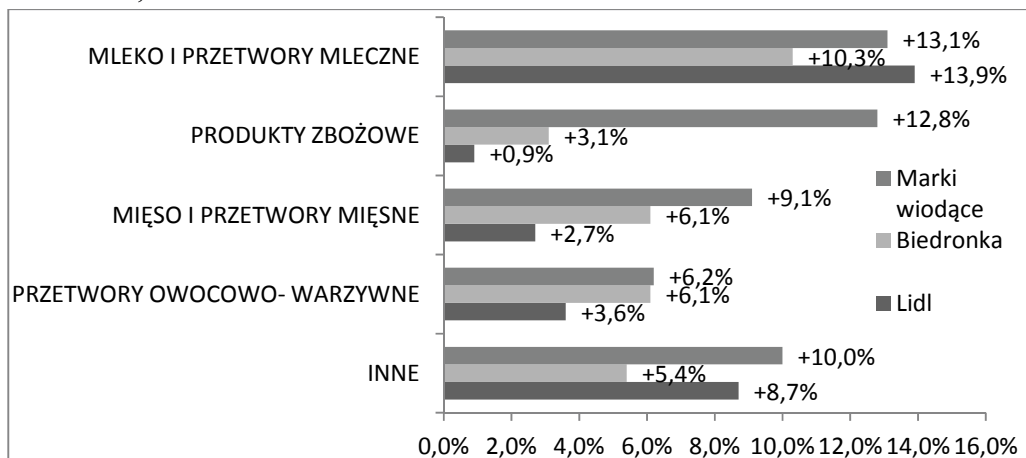
Koszyk produktowy MARKI WŁASNE	Lidl	CENA		Biedronka	CENA		Koszyk MARKOWY (ceny w Auchan) MARKI WIODĄCE	CENA	
		2017	2018		2017	2018		2017	2018
INNE									
Czekolada gorzka 100g	Fin Carre	2,19	2,99	Magnetic	2,49	2,19	Wedel	2,88	2,68
Woda mineralna 1,5l	Saguaro	0,99	0,99	Polaris	0,99	0,99	Cisowianka	1,58	1,58
Sok pomarańczowy 1l	Solevita	3,49	3,49	Riviva	3,49	3,49	Hortex	3,99	3,98
Olej rzepakowy 1l.	Promienna	4,69	4,69	Wyborny	4,69	4,69	Kujawski	5,98	5,98
Majonez	Mikando 400g	3,79	Kania (400g) 3,75	Splendido 400g	3,75	4,69	Winiary Dekoracyjny 400g	4,44	5,99
Chipsy Papryka	CrustiCroc 150g	1,99	2,29	Top Chips 200g	2,65	2,99	Lay's 150g	3,58	4,48
Zmiana % (2018/2017)	+8,7%		+5,4%		+10,0%				

Źródło: Badania własne, marzec 2017, listopad 2018

Rycina 13.1 przedstawia wzrost cen produktów według danych sklepów, w podziale na 5 kategorii produktowych zastosowanych podczas analizy porównawczej w 2017 i 2018 roku. Największa zmiana ceny wystąpiła w przypadku mleka i produktów mlecznych (powyżej 10%) w sieci Lidl (o 13,9%). W stosunku do roku poprzedniego najniższy wzrost odnotowano w przypadku przetworów owocowo – warzywnych (6,2% w stosunku do

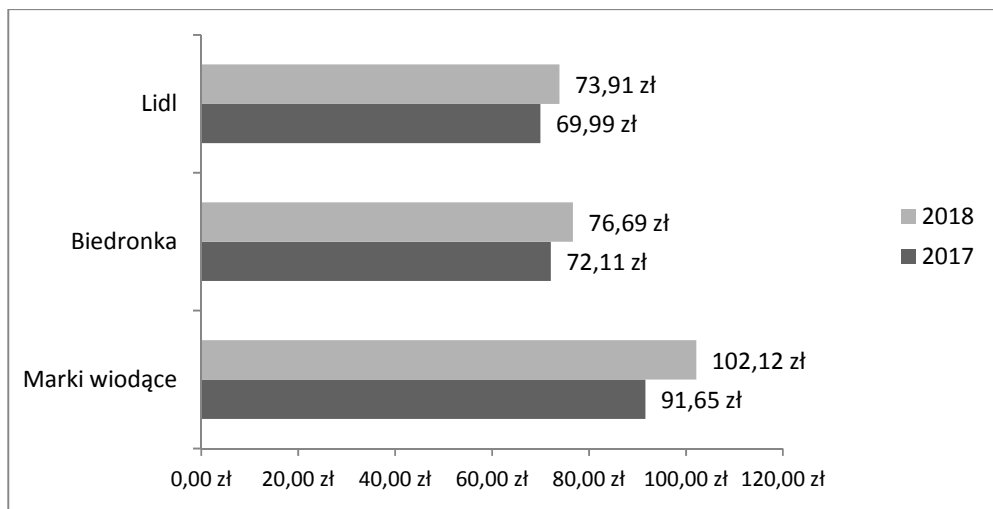
2017 roku). Różnica cenowa produktów zbożowych między marką wiodącą a ceną produktów marki własnej w sieci Lidl wyniosła około 12 %.

Rycina 13.1 Zestawienie zmian wartości koszyków zakupowych produktów, 2018/2017,



Źródło: Badania własne, marzec 2017, listopad 2018

Rycina 13.2 Porównanie wartości koszyków zakupowych produktów w 2017 i 2018 roku



Źródło: Badania własne, marzec 2017, listopad 2018

Biorąc pod uwagę średni wzrost cen produktów w koszyku zakupowym, ważne jest zestawienie kwoty potrzebnej do zrealizowania zakupów w 2017

i 2018 roku. Najwyższy wzrost wartości koszyka zakupowego zanotowano w przypadku marki wiodącej, kwota łączna wzrosła o 11,5%, z 91,65 zł w roku 2017 do 102,12 zł w 2018 roku. Wartość koszyków produktów marek własnych wzrosła o około 6%. Najniższą kwotę za koszyk zakupowy marki własnej nadal cechowała się sieć Lidl, wartość ta była o około 4zł wyższa niż w 2017 roku (rycina 13.2).

Podsumowanie

Ceny większości produktów marek własnych i marki wiodącej kształtują się na zróżnicowanym poziomie. Analiza porównawcza potwierdziła wzrost cen podstawowych produktów żywnościowych w latach 2017-2018, należy jednak zauważyć wolniejszy wzrost cen produktów oferowanych pod markami własnymi. Można przypuszczać, że jest to spowodowane zmianą statusu życiowego, preferencjami konsumenckimi i trwającą rywalizacją konkurencyjną między głównymi podmiotami obecnymi w handlu dyskontowym.

Jednocześnie należy wskazać, że poziom cen produktów marek detalistów, kształtuje się średnio na poziomie 30% niższym niż marek wiodących na rynku. Widząc zainteresowanie konsumentów produktami marek własnych, sieci detaliczne rozszerzają asortyment oraz wprowadzają marki własne we wszystkich kategoriach produktów, również nieżywnościowych.

Bibliografia

- Stopczyński B., Marki własne - instrument konkurowania detalistów, Handel Wewnętrzny, 2010,1, s. 22-28
- Kotler P., Keller K.L., Marketing Management, Prentice Hall, New Jersey 2012
- Domański T., Strategie marketingowe dużych sieci handlowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001
- Gupta S., Randhawa G., Retail Management, New Dehli: Atlantic Publisher&Dist., 2008
- Private Label Manufacturers Association International Council:, <http://www.plmainternational.com>, (dostęp 12.11.2018)
- AMA Dictionary 2017, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>, (dostęp 12.11.2018)
- Główny Urząd Statystyczny, <http://gus.gov.pl>, (dostęp 2.12.2018)

inż. Bernadetta Skrzyszewska
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
bernadettaskrzyszewska@gmail.com

Procedury zarządzania recepcją hotelową **Management Procedures of the Hotel Front Office**

Streszczenie:

Autor pracy skupia się na określeniu roli pracowników recepcji hotelowej, zakresu ich obowiązków i sposobów zarządzania informacją. Prezentuje obowiązki pracowników dotyczący bezpośredniej obsługi gości hotelowych i obowiązków usprawniających funkcjonowanie hotelu. W pracy określono pożądane cechy charakteru z punktu widzenia obsługi oraz sposób pozyskiwania i zarządzania informacją. Autor pracy ma na celu udowodnienie, że pracownicy mający bezpośredni kontakt z gośćmi zarządzają relacjami z nimi i budują długotrwałe relacje dzięki profesjonalnej opiece podczas pobytu gości w hotelu. Autor porusza również problematykę związaną z zarządzaniem pozostałymi komórkami przedsiębiorstwa a głównym celem autora jest udowodnienie, że recepcja jest najważniejszą komórką hotelu, bez której funkcjonowanie pozostałych departamentów byłoby niemożliwe. Praca została napisana w oparciu o przeprowadzone badania ankietowe wśród pracowników recepcji hotelowej.

Słowa kluczowe:

hotelarstwo, recepcja hotelowa, zarządzanie, przepływ informacji

Summary:

An author focuses on outlining the job description of receptionist as well as an effective communication within the organization. An author describes scope of duties that receptionists perform on daily basis including tasks directly involved with the guest matters as well as tasks influencing effective work flow- indirectly involved with the guest relations. An author draws the desired skill set required to effectively fulfill those duties. The key objective is to highlight that employees directly involved with the guest matters play an essential role in building the long term relationship with guests. Next parts focuses on explaining the co-relation amongst other hotel departments and underling the crucial role of Front Office associates in effective functioning of the hotel as an organization. The thesis was written based on the surveys completed by hotel receptionists.

Keywords:

hospitality, front office, management, information flow

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania było określenie procedur zarządzania recepcją hotelową ze szczególnym uwzględnieniem rangi zadań i obowiązków spoczywających na pracownikach recepcji hotelowej oraz potwierdzenie tezy, że pracownicy recepcji hotelowej biorą czynny udział w zarządzaniu hotelem i relacjami z gośćmi.

Podczas zbierania informacji wykorzystano dwa podstawowe źródła danych: źródła wtórne (książki o tematyce hotelarskiej, artykuły z czasopism, dane Głównego Urzędu Statystycznego oraz akty prawne) oraz źródła pierwotne (badanie ankietowe). Materiał badawczy pozyskano dzięki przeprowadzeniu badań ankietowych wśród 148 pracowników recepcji hotelowej (116 kobiet i 32 mężczyzn). Ankietę rozpowszechniono wśród pracowników recepcji za pośrednictwem internetu. Mailowo na adres recepcji hotelowej została wysłana prośba o uzupełnienie kwestionariusza ankiety oraz przez zamieszczenie linku do ankiety na forach internetowych poświęconych pracownikom recepcji hotelowej. Zebrane odpowiedzi poddano analizie.

Kwestionariusz ankiety przeznaczony dla pracowników recepcji hotelowej zawierał 20 pytań zamkniętych jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz jedno pytanie otwarte. Pytania dotyczyły zagadnień z zakresu funkcjonowania recepcji hotelowej, preferowanych cech charakteru przydatnych w pracy z bezpośrednią obsługą gości oraz postrzegania rangi wykonywanych obowiązków przez pracowników recepcji. Badania przeprowadzono na terenie całego kraju w listopadzie i grudniu 2016 roku.

Recepcja zewnętrzna i wewnętrzna

Pojęcie „recepcja” wywodzi się z języka łacińskiego od słowa „receptio”, czyli przyjmowanie gości w hotelach i biurach podróży, oficjalne i uroczyste przyjęcie. Recepcja hotelowa oznacza biuro hotelu przeznaczone dla gości, w którym mogą dopełnić wszelkich formalności związanych z pobytem, uzyskać informacje o hotelu i o miejscowości oraz zlecić pracownikom recepcji załatwienie dodatkowych spraw. Recepcja i pracownicy Front Office są pierwszym miejscem, z którym kontakt ma bezpośrednio gość po przybyciu do hotelu oraz ostatnim miejscem przed wyjazdem. Ważne jest, aby recepcja zlokalizowana była w centralnym miejscu na parterze umożliwiając pracownikom recepcji objęcie wzrokiem wszystkich części wspólnych od drzwi wejściowych do hotelu, przez lobby, klatkę schodową oraz korytarzy

prowadzących do części gastronomicznej i wielofunkcyjnej. Pozwala to na kontrolę osób wchodzących i wychodzących z hotelu oraz takie umiejscowienie recepcji pozwoli gościom już po przekroczeniu progu zauważyć miejsce gdzie ma się udać (Świstak, 2009).

Recepcję hotelową dzieli się na dwie podstawowe części. Recepcja zewnętrzna obejmuje przestrzeń od drzwi wejściowych przez hol i lobby do najbardziej reprezentacyjnej i widocznej części - lady recepcyjnej. Lada recepcyjna powinna być dostosowana wielkością do liczby stanowisk pracy w danym hotelu (Sawicka, 2008). Zgodnie z zapisami zawartymi w Rozporządzeniu Ministra Sportu i Turystyki z dnia 16 listopada 2011 roku w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie, obiekt hotelarski jest zobligowany do przystosowania obiektu do obsługi osób niepełnosprawnych. W rozporządzeniu określono minimalne wielkości holu recepcyjnego w zależności od kategorii i wielkości hotelu, rozporządzenie nie nakłada obowiązku na stosowanie określonego wystroju w części holu. Należy pamiętać, że hol recepcyjny poza jego podstawową funkcją, jaką jest doprowadzenie gościa do lady recepcyjnej w celu dopełnienia formalności, powinien zapewnić wszystkim gościom dostęp do: materiałów informacyjnych i reklamowych (brozury reklamowe hotelu, informatory turystyczne), miejsce do odpoczynku (wygodne kanapy, fotele) oraz stanowić węzeł komunikacji do jednostek mieszkalnych, punktów gastronomicznych, sklepów i punktów usługowych, strefy odnowy biologicznej oraz strefy sal wielofunkcyjnych (schody, korytarze, windy) (Sawicka, 2008).

Recepcja wewnętrzna składa się z pomieszczeń biurowych - zaplecza recepcyjnego z urządzeniami sygnalizacyjnymi (centrala alarmowa) i kontrolno-sterującymi (oświetlenie, muzyka) oraz wyposażenia związanego z pracą rezerwacji. Do części recepcji wewnętrznej zalicza się również pomieszczenie przeznaczone dla kierownika, pomieszczenia sanitarno-socjalne (szatnia, węzeł sanitarno-higieniczny, pomieszczenie socjalne), pomieszczenia przeznaczone do przechowywania bagażu z wydzielonymi półkami i wieszakami oraz pomieszczenie do przechowywania rzeczy wartościowych należących do gościa (depozyt hotelowy) (Sawicka, 2008).

Wśród pracowników recepcji oraz tzw. obsługi parterowej, wyróżnia się pracowników Front Office tj.: recepcjoniści, kierownik zmiany (dysponent), klucznik/informator, kasjer, pracownik do spraw rezerwacji, operator centrali telefonicznej, concierge, pracownik guest relations, portier,

bagażowy, odźwierny, boy hotelowy. Za prawidłowe funkcjonowanie Front Office odpowiada kierownik recepcji (Świstak, 2014).

Recepcjoniści to grupa pracowników przygotowana do bezpośredniego kontaktu z gościem. Do podstawowych zadań recepcjonisty należy zameldowywanie i wymeldowywanie gości, a podczas ich pobytu dbanie o dobre samopoczucie i udzielanie im informacji z zakresu usług świadczonych w hotelu oraz informacji turystycznych. Ważne w pracy recepcjonistów jest posługiwanie się co najmniej jednym z języków obcych, posiadanie wiedzy z zakresu prawa i etyki zawodowej, umiejętność posługiwania się urządzeniami biurowymi oraz umiejętność dobrej organizacji czasu pracy. Pracownicy powinni również zwracać uwagę na wygląd lady recepcyjnej, segregować na bieżąco dokumenty oraz w przypadku zaistnienia nieoczekiwanych sytuacji w spokoju podejmować szybkie i dobre decyzje (Ostrowska, Tkaczyk, 2008).

Do zadań kierownika recepcji należy analiza wyników finansowych hotelu współgrająca ze ścisłą współpracą z kierownikami innych działów, szkolenie i wdrażanie nowych pracowników, organizowanie, koordynowanie pracy uwzględniając przygotowywanie grafików pracy dla służ parterowych oraz pracowników recepcji, kontrolowanie prawidłowego prowadzenia i obiegu dokumentacji oraz procedur zameldowywania, wymeldowywania gości i rozliczania ich pobytów. Przyjmuje i rozpatruje wszelkie reklamacje składane przez gości oraz kontroluje przebieg organizacji usług dodatkowych (Sawicka, Świstak 2014). Do zadań kierownika należy również monitorowanie grafików rezerwacji, kontrolowanie komunikacji pomiędzy recepcją a pozostałymi działami, utrzymywanie kontaktów biznesowych ze stałymi gośćmi hotelowymi oraz analiza wyników operacyjnych (Bardi, 2003).

Recepcjonista-dysponent, zwany również kierownikiem zmiany, pod nieobecność kierownika, odpowiada za prawidłowe funkcjonowanie hotelu, ponosi odpowiedzialność za sprawną i zgodną z obowiązującymi zasadami w hotelu obsługę gości, w razie potrzeby wydaje polecenia i nadzoruje pracę pracowników pionu pobyтового. Dysponent weryfikuje obciążenia i formę płatności za pobyt wspólnie z gościem, przyjmuje wszelkie uwagi dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa od gości i przekazuje je w raporcie do przełożonych, przygotowuje raporty oraz dokumentację dobową recepcji, prowadzi ewidencję pobytu gości hotelowych, jeśli zaistnieje sytuacja

alarmowa ponosi odpowiedzialność za przeprowadzenie instrukcji alarmowych (Sawicka, Świstak, 2014).

Zawód concierge w Europie wykonują wyłącznie mężczyźni, natomiast w Ameryce na 100 pracowników przypada 55 kobiet. Stanowisko concierge na rynku hotelowym w Polsce nie cieszy się popularnością, funkcję i obowiązki concierge przejmują recepcjoniści lub osoby zatrudnione na stanowiskach guest relations. Polscy hotelarze posiadają niewielką wiedzę o ich pracy i kosztach utrzymania pracownika na stanowisku concierge (Orłowska, Tkaczyk, 2008). Pracę concierge identyfikuje się głównie z pięciogwiazdkowymi hotelami luksusowymi, lub małymi hotelami butikowymi. Do głównych zadań pracowników na tym stanowisku należy obsługa przesyłek pocztowych gości, oferowanie i sprzedaż gościom usług dodatkowych dostępnych w hotelu, spełnianie dodatkowych życzeń gości takich jak rezerwacja biletów do teatru, opery, organizacja biletów lotniczych, pomoc przy skorzystaniu z usług firm zewnętrznych, świadczenie informacji na temat wydarzeń kulturalnych w okolicy oraz miejsc o dużej wartości kulturowej wartych zobaczenia, organizacja spotkań rodzinnych bądź biznesowych (Sawicka, Świstak, 2014).

Charakterystyka grupy badawczej

Badanie własne zostało przeprowadzone wśród 148 pracowników recepcji hotelowej na obszarze całego kraju w miesiącach listopad-grudzień 2016 roku. Ankiety rozpowszechniono wśród pracowników recepcji hotelowej za pomocą kwestionariusza „google.com” oraz poczty mailowej. Grupa badawcza składała się z 115 kobiet (78,2%) oraz 33 mężczyzn (21,8%).

Największą grupę respondentów stanowiły osoby w przedziale wiekowym 21-25 lat (39,9%), następnie 26-30 lat (27,7%), 31-35 lat oraz powyżej 36 lat bądź więcej (odpowiednio 18,2% i 13,5%). W badaniu wzięła udział tylko jedna osoba poniżej 20 roku życia. Wśród badanych, największą grupę reprezentowały osoby z wykształceniem wyższym (68,9% ankietowanych) i średnim (29,7%).

Ankietowanych poproszono o wskazanie wynagrodzenia z tytułu wykonywanej pracy. Grupa 32,4% ankietowanych otrzymywała wynagrodzenie w wysokości 1 501 – 1 800 zł netto miesięcznie, a 23,4% - 1 801 - 2 000 zł. Mniejszą grupę stanowiły osoby otrzymujące wynagrodzenie w wysokości poniżej 1500 zł (9,7%). Najrzadziej

ankietowani wskazywali wynagrodzenie w wysokości 2 301-2500 oraz powyżej 2501 zł (odpowiednio 6,2% i 9,0%).

Największą część badanej populacji reprezentowały osoby pracujące w hotelach posiadających do 50 pokoi (46,6%) oraz 51-100 pokoi (23%). Kolejną część grupy badanej stanowiły osoby podejmujące pracę w hotelach z 101-150 pokoi oraz 151-300 pokoi. W badaniach wziął udział tylko jeden pracownik recepcji hotelowej pracujący w hotelu dużym powyżej 300 pokoi.

W przeprowadzonych badaniach wzięło udział 45,3% pracowników hoteli 3-gwiazdkowych i 32,4% pracowników hoteli 4-gwiazdkowych. Pracownicy hoteli 2-gwiazdkowych stanowili 10,1% próby badawczej, 4,7% ankietowanych podejmowało pracę w hotelach 5-gwiazdkowych i 1-gwiazdkowych. Najmniejszą część próby badawczej stanowili pracownicy hoteli nieskateryzowanych lub w trakcie kategoryzacji 2,7%.

Podjmując charakterystykę badawczą grupy respondentów można zauważyć, że 68,2% udzielonych odpowiedzi pochodziła od pracowników hoteli nieprzynależących do sieci hotelowej a 31,8% odpowiedzi otrzymano od pracowników obiektów zarządzanych przez sieci hotelowe. Dokonując porównania liczby odpowiedzi w zależności od wielkości miejscowości, w której znajduje się hotel odnotowano 24,3% odpowiedzi z miast powyżej 500 tys. mieszkańców, 22,3% ankiet z miasta z liczbą mieszkańców 10-50 tys.

Analiza procedur pracy w recepcji hotelowej

W pierwszej kolejności opisano niejednorodną strukturę działu recepcji hotelowej. Wielkość działu, liczba stanowisk pracy i podział obowiązków między pracownikami zależy głównie od wielkości hotelu, liczby jednostek mieszkalnych oraz standardu danego obiektu.

W dziale recepcji można wyróżnić poniższe stanowiska: kierownik recepcji, kierownik zmiany (dysponent), concierge, specjalista ds. rezerwacji indywidualnej, recepcjonista klucznik, kasjer, telefonista oraz służby parterowe: portier, bagażowy, parkingowy (Sawicka, 2012). W innych opracowaniach znajdują się również stanowiska: pracownik ds. relacji z gościem oraz bell boy (Sawicka, 2008). Zauważono, że najpopularniejszym stanowiskiem pracy w dziale recepcja jest recepcjonista, 95% ankietowanych wskazały to stanowisko jako istniejące w hotelu, w którym pracują. Na drugim miejscu wskazano kierownika recepcji (62% ankietowanych), na trzeciej pozycji uplasował się kierownik zmiany (22%). Najrzadziej

wskazywano stanowiska pracy: bagażowy (2%), bell boy i pracownik guest relations (3%). W pozycji „inne” ankietowani najczęściej wskazywali: pokojową, ochronę, dział techniczny. Wynika to z faktu, że w hotelach o mało rozbudowanej strukturze i z małą liczbą jednostek mieszkalnych dział housekeeping podlega kierownikowi recepcji. Zależność między liczbą stanowisk pracy zauważono w stosunku do liczby jednostek mieszkalnych, najczęściej w dziale recepcja funkcjonowało tylko stanowisko recepcjonisty w hotelach bardzo małych od 10 j.m. do 50 j.m. (20% odpowiedzi) oraz w hotelach małych od 51 j.m. do 100 j.m. (10 % odpowiedzi). Zauważono również, że w hotelach powyżej 101 j.m. wskazywano co najmniej trzy różne stanowiska pracy (61% ankietowanych). Można wysnuć wniosek, że wielkość hotelu jest podstawowym kryterium do planowania struktury działu recepcji hotelowej, wpływ na określenie liczby potrzebnych stanowisk ma również ilość i rodzaj wykonywanej pracy w danym dziale (Dominik, 2011/2012).

Liczba i rodzaj wykonywanych obowiązków spoczywających na dziale recepcja, można podzielić na dwie grupy: pierwsza grupa zadań wiąże się bezpośrednio z obsługą gościa hotelowego, druga grupa zadań to obowiązki niezwiązane z bezpośrednią obsługą gościa (tab. 14.1). Głównym celem pracowników recepcji hotelowej jest opieka nad prawidłowym przebiegiem pobytu gościa w hotelu. Podstawowe obowiązki skupiają się na czynnościach związanych z przyjęciem i potwierdzeniem rezerwacji, zameldowaniem i wymeldowaniem gościa, rozliczeniem pobytu gościa w hotelu, sprzedaży usług dodatkowych oraz udzielaniu informacji (co najmniej 95% ankietowanych zaznaczyło te czynności należące do obowiązków recepcjonistów). Rzadziej ankietowani wskazywali na prowadzenie rezerwacji na usługi dodatkowe (67% ankietowanych) oraz ustalenie zakresu płatnych usług (66%). Zauważono, że liczba utworzonych stanowisk pracy (recepcjonista, kierownik zmiany, kierownik recepcji, concierge) nie wpływa na zakres obowiązków pokładanych na dział recepcji. W przypadku hoteli ze stanowiskiem pracy tylko recepcjonisty, to on wykonuje wszystkie zadania, natomiast w hotelach o bardziej rozbudowanej strukturze działu recepcji, zakres obowiązków jest podzielony między wszystkich pracowników.

Tabela 14.1. Obowiązki recepcjonistów w zakresie bezpośrednią obsługą gości hotelowych

Wyszczególnienie obowiązków	Liczba udzielonych odpowiedzi	% udział odpowiedzi
Zameldowanie i wymeldowanie gości	147	99%
Rozliczanie pobytu gości	146	99%
Przyjmowanie i reagowanie na skargi gości	145	98%
Zakładanie i potwierdzanie rezerwacji	142	96%
Budzenie gości na życzenie (wake-upcall)	142	96%
Wystawianie kart pobytu, kart magnetycznych do pokoju/kluczy do pokoju	141	95%
Udzielanie informacji o świadczonych usługach, o obiekcie, udzielanie informacji turystycznej	141	95%
Sprzedaż pokoi i usług dodatkowych	140	95%
Prowadzenie depozytu oraz przechowywali bagażu	124	84%
Prowadzenie rezerwacji na usługi dodatkowe, usługi spa, wynajem sprzętów	99	67%
Ustalenie zakresu płatnych usług z jakich gość korzysta	98	66%

Zródło: badania własne, 2016, n=148 (liczba respondentów), pytanie wielokrotnego wyboru

Z przeprowadzonych badań wynika, że do grupy zadań niezwiązanych bezpośrednio z obsługą gości należy zamykanie doby hotelowej i rozliczenie dnia (99% odpowiedzi), współpraca z innymi działami oraz obsługa urządzeń biurowych (97% i 96%). Trzy czwarte badanej grupy zaznaczyło prowadzenie ewidencji rzeczy zagubionych, wysyłek pocztowych i usterek. Jedna czwarta badanej grupy odpowiadała za sprawdzanie przygotowanych pokoi przez pokojowe, natomiast 45% badanej grupy pracowników recepcji hotelowej odpowiadało za planowanie pracy pań pokojowych oraz koordynowanie ich pracy, natomiast 64% ankietowanych przygotowywało raporty dotyczące obłożenia i ruchu na pokojach dla działu HSK. Ponad połowa (54%) ankietowanych przeprowadzała rozliczenia restauracji i barów hotelowych. W pozycji dotyczącej innych obowiązków najczęściej odnotowywano stwierdzenie „w zależności od potrzeby”, dbanie o czystość podczas nieobecności pań pokojowych oraz podejmowanie decyzji podczas nieobecności dyrekcji i managerów. Tak szeroki zakres obowiązków wymaga od pracowników szerokich predyspozycji zawodowych oraz umiejętności radzenia sobie w natłoku pracy.

Tabela 14.2. Obowiązki recepcjonistów niezwiązane bezpośrednio z obsługą gości hotelowych

Wyszczególnienie obowiązków	Liczba udzielonych odpowiedzi	Procentowy udział odpowiedzi
Dokonywanie zamknięcia i rozliczenia dnia	146	99%
Współpraca z innymi działami	144	97%
Obsługa urządzeń biurowych	142	96%
Zarządzanie obiegiem informacji, przekazywanie informacji do osób odpowiedzialnych za wykonanie danej czynności	137	93%
Prowadzenie ewidencji rzeczy zagubiony gości (lost and found)	112	76%
Prowadzenie kontroli wysyłek pocztowych, wysyłanie bieżącej dokumentacji po swojej zmianie	111	75%
Prowadzenie ewidencji usterek	111	75%
Sporządzanie raportów dotyczących obłożenia dla kierownika gastronomi	108	73%
Sporządzanie raportów dotyczących ruchu na pokojach dla HSK	95	64%
Rozliczanie kasowe restauracji i barów	80	54%
Planowanie pracy pokojowych oraz koordynacja ich pracy	67	45%
Przygotowywanie zaproszeń do restauracji i SPA	60	41%
Kontrola pokoi po sprząnięciu ich przez pokojowe	39	26%

Źródło: badania własne, 2016, n=148 (liczba respondentów), pytanie wielokrotnego wyboru

Poza wymienionymi wyżej obowiązkami, do zadań pracowników recepcji należy wykonywanie dodatkowych zadań zleconych przez gości hotelowych, zadania te należą do grupy badań związanych z bezpośrednią obsługą gości hotelowych. Najczęściej goście hotelowi proszą recepcjonistów o rezerwację taksówki (96,6% ankietowanych) oraz kierują zapytania dotyczące atrakcji turystycznych (93,2%). Mniej popularnymi zadaniami dodatkowymi są: oddanie rzeczy do pralni (64,2%) oraz zakup kwiatów (50,7%). Najmniej popularnymi zadaniami okazały się: zakup biletów na środki transportu (18,2%), rezerwacja biletów na wydarzenia kulturalne oraz wypożyczenie środka transportu.

Ważnym czynnikiem w podejmowaniu pracy o tak szerokim zakresie obowiązków jest nieustające poszerzanie wiedzy oraz zdolność do przystosowania się do danej sytuacji. Dyrekcja hotelu oraz managerowie odpowiadający za rekrutację powinni zwrócić szczególną uwagę na

predyspozycję rekrutowanych do wykonywania wielu obowiązków oraz zdolność do wychodzenia z inicjatywą, ponieważ wykonywanie dodatkowych zadań powierzonych przez gości spoczywa głównie na pracownikach recepcji (ponad 90% ankietowanych stwierdziło, że wykonanie dodatkowych zadań spoczywa na pracownikach recepcji hotelowej).

Pracownicy recepcji poproszeni byli o wskazanie pożądanых cech pracowników recepcyjnych. Hierarchię wybranych cech zaprezentowano w tabeli 14.3. Pracownicy za najbardziej pożądaną chęć wskazywali wielozadaniowość (92% ankietowanych), cierpliwość i znajomość zasad savoir-vivre (87%), komunikatywność (79%), dokładność i skrupulatność (72%). Respondenci rzadziej wskazywali na takie cechy jak gościnność i życzliwość (51%), odporność na krytykę (49%), znajomość topografii miasta (35%) i znajomość języka angielskiego (29% ankietowanych).

Kontrastuje to z wynikami badań przeprowadzonymi wśród pracowników recepcji hotelowej, tylko 50% ankietowanych wskazało życzliwość jako cecha pożądana wśród pracowników. W ocenie pożądanых cech i umiejętności wśród pracowników, zdaniem gości, odnotowano na trzeciej pozycji znajomość języków obcych, opanowanie, cierpliwość i spokój. Porównując to z badaniami przeprowadzonymi dla potrzeb niniejszej pracy w środowisku pracowników recepcyjnych również odnotowano duże znaczenie. Cierpliwość w ocenie pracowników recepcji hotelowej uplasowała się na miejscu drugim, 72% ankietowanych wskazało tą cechę jako pożądaną. Kontrast między wynikami badań wiąże się z faktem, że pracownicy hotelu oceniali pożądanе cechy z punktu widzenia przydatnych cech w pracy zawodowej, goście cechy pracowników utożsamiali z miłą i rzetelną obsługą, jaką chcieliby spotykać podczas wizyt w hotelach. Tak wszechstronny zakres obowiązków pokładanych na pracownikach pierwszego kontaktu wymaga od nich odpowiednich predyspozycji do wykonywania zawodu hotelarza.

Recepcjonistów poproszono o ustosunkowanie się do stwierdzeń w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam” a 5 „zdecydowanie się zgadzam”, m.in. „Jakość obsługi gości hotelowych na recepcji ma największy wpływ na opinię gości z pobytu, gdyż recepcja to pierwsze i ostatnie miejsce, w którym gość hotelowy ma kontakt z obsługą”.

Pracowników recepcji hotelowej poproszono o ustosunkowanie się do twierdzenia, że jakość obsługi gości na recepcji ma największy wpływ na opinię gości z pobytu, ponieważ kontakt z pracownikami recepcji tworzy swoistą klamrę, recepcjoniści witają w imieniu gospodarzy (właścicieli)

gości, opowiadają o hotelu i dostępnych usługach a podczas wymeldowania rozliczają gości za wykorzystane usługi. Blisko 75% ankietowanych zgodziło się z tym twierdzeniem. Decydującym czynnikiem wpływającym na pozytywną opinię będą indywidualne cechy charakteru recepcjonistów, także ich indywidualne predyspozycje.

Tabela 14.3. Cechy idealnego recepcjonisty

Cecha idealnego recepcjonisty	Częstotliwość odpowiedzi	Liczba osób wskazujących daną cechę
Wielozadaniowość (podzielność uwagi)	92%	136
Cierpliwość	87%	129
Znajomość zasad savoir-vivre	87%	129
Komunikatywność	79%	117
Umiejętność opanowywania emocji i łagodzenia konfliktów	77%	114
Dokładność, skrupulatność oraz zdolność do koncentracji pod presją czasu	72%	107
Dyskrecja i poszanowanie własności gościa	70%	104
Umiejętnością udzielania zwięzłych, rzeczowych informacji	65%	96
Gotowość do udzielania pomocy innym ludziom	60%	88
Empatia i inteligencja emocjonalna	58%	86
Znajomość drugiego języka obcego	56%	83
Gościnność i życzliwość	51%	75
Odporność na krytykę	49%	72
Znajomość topografii miasta	35%	51
Znajomość języka angielskiego w stopniu umożliwiającym swobodną komunikację	29%	42
Umiejętność prowadzenia negocjacji	1%	1

Źródło: Badania własne 2016, n=148 (liczba respondentów), pytanie wielokrotnego wyboru

Ważnym aspektem dla każdego przedsiębiorstwa jest pozyskiwanie informacji o jakości świadczonych usług od gości. Wiedza na temat jakości świadczonych usług pozwala na wprowadzanie zmian, mających na celu dostosowanie jakości świadczonych usług do oczekiwań konsumentów. Proces pozyskiwania informacji o standardzie świadczonych usług może nastąpić przez: wywiady z gośćmi za pośrednictwem ankiet umieszczonych w pokojach lub podczas wymeldowywania się gości bezpośrednio przez pracowników recepcji hotelowej, wprowadzenia księgi wniosków i uwag i umieszczenia jej w miejscu ogólnodostępnym w hotelu, prowadzenie

rozmów z gośćmi, rozmowy z pracownikami na temat zachowań gości (Witkowski, Kachniewska, 2005; Soboń, 2011).

Tabela 14.4. Opinie respondentów dotyczące pracy recepcji

Stwierdzenie	5	4	3	2	1
Jakość obsługi gości na recepcji ma największy wpływ na opinię gości z pobytu	45,9%	27,7%	16,2%	7,4%	2,7%
Recepcjoniści powinni zawsze podczas check-out'u pytać o opinię i uwagi gości z pobytu, aby wyciągnąć wnioski i zareagować w przypadku złej opinii	27,0%	25,7%	26,4%	14,2%	6,8%
Pracownicy recepcji są wizytówką/twarzą hotelu	81,8%	14,2%	2,0%	1,4%	0,7%
Liczba osób zatrudnionych w departamencie recepcja jest odpowiednia do ilości pracy	25,7%	31,1%	18,9%	16,2%	8,1%
Wysokość wynagrodzenia jest odpowiednia do ilości wykonywanych obowiązków i do ponoszonej odpowiedzialności	2,0%	12,8%	37,2%	27,7%	20,3%
Pracownicy recepcji udzielają gościom informacji o okolicy, dlatego powinni doskonale znać topografię miasta, atrakcje turystyczne oraz kalendarz wydarzeń kulturalnych	40,8%	36,1%	17,7%	4,8%	0,7%
Recepcja jest departamentem hotelu, przez który przepływają wszystkie informacje dotyczące pobytu gościa	70,9%	22,3%	5,4%	0,7%	0,7%

Ocena według skali: 5 - zdecydowanie się zgadzam, 4 - zgadzam się, 3 - nie mam zdania, 2 - nie zgadzam się, 1 - zdecydowanie się nie zgadzam.:

Źródło: Badania własne 2016, n=148

W badaniach przeprowadzonych wśród pracowników recepcji odnotowano, że 52,7% ankietowanych zgadza się z twierdzeniem, że recepcjoniści powinni podczas wymeldowywania się gości pytać o wrażenia i uwagi dotyczące pobytu w celu zareagowania w przypadku opinii negatywnych. Ponad 20% (21%) ankietowanych nie zgodziło się z tym stwierdzeniem a pozostałe 26,4% ankietowanych nie miało zdania.

Odpowiednie przygotowanie pracowników recepcji hotelowej w zakresie kontaktów interpersonalnych pozwala na swobodną komunikację z gośćmi hotelowymi. Ważnym elementem w budowaniu długotrwałych relacji z gośćmi i przygotowaniu produktów i usług są opinie przekazywane pracownikom pierwszego kontaktu, przede wszystkim pracownikom recepcji

hotelowej. Dobrze wyszkolony personel jest w stanie wyciągnąć wnioski po rozmowie z gośćmi hotelowymi, z ich mimiki, postawy ciała, sposobu mówienia czy tonu głosu. Zadanie najprostszego pytania dotyczącego wrażeń z pobytu gościa w hotelu dostarcza wskazówek, które powinny być przekazane przełożonym (Dominik, 2012).

Należy zwrócić uwagę na drugi aspekt. Nie każdy gość opuszcza hotel zadowolony. Jeśli obsługa hotelu podczas wymeldowywania gościa nie zapyta o wrażenia z pobytu może doprowadzić do tego, że goście podzielą się swoimi odczuciami z przyjaciółmi i rodziną. Jeśli wrażenia te należą do pozytywnych, hotel zyskuje grono nowych klientów. Jeśli goście mają negatywne spostrzeżenia z pobytu warto, aby obsługa niezwłocznie się o nich dowiedziała. W pierwszej kolejności należy zrekompensować niedogodności gościom, następnie należy niedoskonałości usunąć, aby uniknąć podobnych sytuacji w przyszłości. Personel poinformowany o niedoskonałościach hotelu to źródło przewagi konkurencyjnej. Nie należy zapomnieć, że goście dzielą się wrażeniami z pobytu z przyjaciółmi. Poza marketingiem szeptanym, popularne są rekomendacje za pośrednictwem portali społecznościach takich jak Facebook czy Twitter (Kosieradzki, 2016).

Zdaniem 96% ankietowanych pracownicy pierwszego kontaktu (pracownicy recepcji) są wizytówką i twarzą hotelu. Tylko 2% ankietowanych nie miało zdania, a 2,1% nie zgodziła się z tym twierdzeniem. Średnia ocen z uzyskanych odpowiedzi wyniosła 4,75. Obsługa mająca stały i bezpośredni kontakt z gośćmi powinna cechować się predyspozycjami fizycznymi i psychicznymi. Pierwszy kontakt z obsługą wpływa na postrzeganie pozostałych pracowników oraz na wyobrażenie o hotelu. Ważne jest, aby pracownicy dbali o higienę osobistą, czyste i jednolite uniformy, język ciała i sposób wysławiania się. Podczas rozmowy z gośćmi należy stać wyprostowanym i patrzeć przed siebie, ton głosu powinien być opanowany i stosunkowo niski, ma to wpływ na postrzeganie pracowników przez gości (Dominik, 2012).

Ankietowanych poproszono o wyrażenie opinii, czy liczba zatrudnionych pracowników w ich dziale jest odpowiednia do ilości pracy. Pomimo dużej ilości zadań i obowiązków spoczywających na recepcjonistach, 56,8% pracowników uważało, że liczba osób jest adekwatna do ilości wykonywanych obowiązków. Grupa 24,3% ankietowanych stwierdziła, że ilość obowiązków wymaga wsparcia dodatkowego pracownika. Opcję „nie mam zdania” zaznaczyło 18,9% ankietowanych. Średnia ocen w wyniku

przeprowadzonych badań wyniosła 3,5. Liczba osób zatrudnionych jest uzależniona od wielkości hotelu oraz struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ta natomiast zależy od wizji właścicieli i kadry managerskiej. Ankieterzy zgodnie odpowiedzieli, że zakres obowiązków pokładanych na ich barkach jest szeroki i dotyczy wielu dziedzin. Stwierdzono, że w hotelach o różnej wielkości i standardzie zakres pracy recepcjonistów jest zbliżony. Większość ankietowanych zaznaczała te same czynności. Jakość obsługi gościa rośnie wraz ze standardem hotelu. Proces meldowania będzie wyglądał inaczej w hotelu jednogwiazdkowym niż w hotelu o standardzie pięciu gwiazdek. W hotelu wyższej kategorii pracownik będzie większość swojej uwagi skupiał na gościu a nie na formalnościach, dlatego zdania ankietowanych na temat dodatkowych pracowników były podzielone.

Jak wynika z przeprowadzonej ankiety, zdaniem 76,9% ankietowanych pracownicy recepcji hotelowej powinni znać otoczenie hotelu, rozkład atrakcji turystycznych oraz kalendarz wydarzeń kulturalnych, ponieważ podczas pracy na recepcji pełnią również funkcję informacji turystycznej. Goście proszą ich o radę i rekomendację miejsc z okolicy wartych zobaczenia. Niecałe 20% (17,7%) ankietowanych nie podzieliło się opinią na ten temat a 5,5% ankietowanych uważało, że znajomość miejscowości i atrakcji turystycznych w pracy na recepcji hotelowej nie jest konieczna.

Pracownicy recepcji zgodnie odpowiedzieli na pytanie o znaczeniu recepcji w przepływie informacji dotyczących gości i ich pobytu. Ponad 90% (93,2%) ankietowanych zgodziła się z twierdzeniem, że recepcja jest punktem dowodzenia, przez który przepływają wszystkie informacje dotyczące pobytu gości. Tylko dwoje ankietowanych (1,4%) miało odmienne zdanie, a 5,4% respondentów nie wyraziło opinii. Średnia ocen z analizowanego pytania wyniosła 4,6. Najprostszy sposób pozyskiwania informacji to rozmowa, która jest wszechobecna w pracy z bezpośrednim kontaktem z gośćmi. Należy również zaznaczyć, że w procesie pozyskiwania informacji ważna jest mowa werbalna i niewerbalna (Dominik, 2012).

Podsumowanie

Recepcja jest podstawowym działem, bez którego funkcjonowanie hotelu byłoby niemożliwe. Pracownicy departamentu recepcji hotelowej odpowiadają za bieżącą obsługę gości hotelowych składającą się z czterech etapów działań, a mianowicie zadań wykonywanych przed przyjazdem gości

do obiektu hotelowego (zakładanie i potwierdzanie rezerwacji, przygotowywanie pobytu zgodnie z zakresem usług wybranym przez gości, rozpowszechnianie informacji o obłożeniu i życzeniach gości pomiędzy wszystkimi działami), zadań wykonywanych podczas przyjazdu (zameldowanie), podczas pobytu gości w hotelu (rozliczanie pobytów, udzielanie informacji turystycznych, sprzedaż usług dodatkowych) oraz wykonywanych po wyjeździe gościa z hotelu (prowadzenie ewidencji lost and found, rozpowszechnianie nowych ofert pobytowych).

Zakres obowiązków recepcjonistów nie kończy się wraz z wyjazdem gości z obiektu. Pracownicy recepcji hotelowej wykonują szereg innych zadań usprawniających i koordynujących pracę innych jednostek hotelu. Odpowiadają za: przygotowywanie raportów obłożenia dla działu housekeeping oraz gastronomii, rozliczanie kasowe barów i restauracji, przygotowywanie zaproszeń do restauracji i SPA, prowadzenie różnych zestawień i ewidencji, w tym ewidencji usterek, wysyłek pocztowych oraz lost and found. Jedna czwarta pracowników recepcji hotelowej odpowiada za sprawdzenie pokoi przed ich sprzedażą. W wyniku analizy danych, obowiązek ten „przypisano” do działu recepcji hotelowej głównie w hotelach małych, gdzie dział housekeepingu podlega kierownikowi recepcji hotelowej.

W wyniku przeprowadzonych badań stworzono listę najbardziej pożądanых predyspozycji, jakimi powinien charakteryzować się pracownik recepcji, warto zaznaczyć, że lista cech charakteru powstała w oparciu o przeprowadzone badania wśród grupy 148 pracowników recepcji, a wymienione cechy pomagają w wykonywaniu obowiązków z różnych dziedzin. Wielozadaniowość (podzielność uwagi), cierpliwość, znajomość zasad savoir-vivre, komunikatywność, umiejętność opanowywania emocji i łagodzenia konfliktów to cechy wskazane jako najbardziej pożądane w pracy na recepcji hotelowej.

Wskazane predyspozycje z pewnością pomagają w obsłudze gości, poszerzaniu wiedzy na temat jakości świadczonych usług. Pozyskane informacje przez pracowników hotelu podczas rozmów z gośćmi pozwalają na utrzymanie i pogłębianie trwałych relacji z gośćmi oraz podnoszeniu jakości świadczonych usług. Należy zaznaczyć, że wszystkie uwagi pozostawiane przez gości muszą być analizowane i przekazywane do przełożonych w zależności od ich wagi. Tutaj zaczyna się ważny aspekt kreowania wizerunku przedsiębiorstwa i nieustanny proces ulepszania

jakości świadczonych usług. Wiąże się to z odpowiednim zarządzaniem informacją.

Kreowanie i zarządzanie relacjami z gośćmi to proces, który nigdy nie dobiega końca. Dobrze rozbudowana baza noclegowa sprawia, że hotelarze nieustannie wprowadzają nowe rozwiązania i udoskonalają jakość świadczonych usług w celu polepszenia atrakcyjności obiektów. Goście hotelowi przekazując uwagi dla personelu oczekują, że ich potrzeby zostaną zaspokojone podczas kolejnych wizyt, dlatego ważny jest proces zarządzania informacją. Należy wspomnieć, że zarządzanie pozyskanymi informacjami zapobiega powielaniu się skarg czy uwag pozostawianych przez gości. Rola pracowników recepcji w zarządzaniu relacjami z gośćmi i obiegiem informacji skupia się na pozyskaniu uwag i przekazaniu ich do przełożonych.

Pracownicy recepcji hotelowej biorą czynny udział w zarządzaniu hotelem, co wpływa na zaprojektowanie zmian, mających na celu usprawnienie pracy całego departamentu i hotelu. Proces zarządzania hotelem to proces złożony, na który składa się wiele czynników: zarządzanie informacją, zarządzanie relacjami z gośćmi, zarządzanie personelem, zarządzanie czasem, zarządzanie wizerunkiem czy zarządzanie ceną. Po dokładnej analizie wyników badania ankietowego, stwierdzono, że zaprojektowane zmiany powinny być w szczególności wdrażone w małych hotelach o niewielkich zasobach ludzkich. Pracownicy pierwszego kontaktu powinni prezentować się wzorowo. Dotyczy to prezencji i dostępności pracowników na stanowisku pracy, dlatego zaleca się, aby sprawdzanie pokoi przed sprzedażą przejęły od recepcjonistów osoby, mogące opuszczać stanowisko pracy w dowolnej chwili tj. menagerowie i osoby biurowe.

Kolejnym elementem wymagającym usprawnienia w polskim hotelarstwie jest komunikacja pracowników i zarządzanie czasem. Zastosowanie nowoczesnych metod komunikacji pozwoli na przekazanie informacji bez konieczności opuszczania stanowiska pracy czy wykonywania kilku telefonów. Pracownicy recepcji zarządzają czasem pracy pań pokojowych przez przekazywanie informacji np. o pokojach wymagających sprzątnięcia, lub czasem pracy kelnerów przez przekazywanie informacji o dodatkowych zamówieniach z restauracji do pokoju. Porozumiewanie się za pomocą czatów ułatwi i usprawni proces komunikowania się.

Bibliografia

- Ansah A.K., Blankson V.S., Kontoh M.S., The Use of Information and Communication Technologies (ICT) in Front Office Operations of Chain Hotels in Ghana. (IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 2012, Vol. 3, No.3, s. 71-77
- Baum T., Skills and training for the hospitality sector: a review of issues, Journal of Vocational Education & Training, 2002, 54:3, s. 343-364
- Bardi J. A., Hotel Organization and the Front Office Manager. (w:) Bardi J.A. Hotel Front Office Management third edition. Wydawnictwo John Wiley& Sons, Canada 2003, s. 33-70
- Błądek Z., Pion wielofunkcyjny. (w:) Błądek Z.: Hotele- programowanie, projektowanie, wyposażenie. Wydawnictwo Albus, Poznań 2001, s. 159-169
- Dominik P., Struktura hotelu. Raport ABC inwestycji hotelowych., Wydawnictwo Polskie Wydawnictwo Specjalistyczne, Warszawa 2011/2012
- Dominik P. (red.), Zarządzanie Hotelem. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015
- Dominik P.: Jakość obsługi gościa jako istotna determinanta powodzenia w świadczeniu usługi hotelarskiej w dobie silnej konkurencji na rynku. Economy and Management, 2012, 3, s. 107-117
- Główny Urząd Statystyczny, Turystyka w 2015. Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2016
- Górska-Warsewicz H., Świstak E. (red.), Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009
- Jaska E., Znaczenie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie. Turystyka i Rozwój Regionalny, 2016, 5, s. 29-38
- Jeznach M., Tul-Krzyszczuk A., Niewęgłowska N., Znaczenie personelu hotelu w budowaniu relacji z klientem (casestudy). Ekonomiczne Problemy Turystyki, 2016, 2, s. 143-153
- Kachniewska M., Para A., Pokolenie Y na turystycznym rynku pracy: fakty, mity i wyzwania. Rozprawy Naukowe 2014, 45, s. 153-166
- Kosieradzki M., Informacja źródłem przewag konkurencyjnych w turystyce. Turystyka i Rozwój Regionalny 2016, 5, s. 61-70
- Mikuta B., Świątkowska M. (red.), Organizacja usług turystycznych i hotelarskich. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008
- Minea-Trocin A., The social responsibility of universities. The role of the front office personel. Revista de Economie Social, 2013, Vol.III (2), s. 57-73
- Nowy Leksykon PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- Orłowska J., Tkaczyk J., Organizacja pracy w hotelarstwie część 1 podręcznik. Wydawnictwo Rea, 2008
- Panasiuk A., Szostak D., Hotelarstwo Usługi-eksploatacja-zarządzanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Puciato D., Use of knowledge management in selected tourism enterprises in the Opole Voivodeship. Folia Turistica 2012, no. 26, s. 163-182

- Robbins S.P., DeCenzo D. A., Kierownicy i zarządzanie. (w:) Robbins S. P., DeCenzo D.A. (red.): Podstawy zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 27-56
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Dz. U. z 2006 r. poz. 169 z późn. zm.
- Rozporządzenie Ministra Sportu i Turystyki z dnia 16 listopada 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Dz.U. 2011 nr 259 poz. 1553
- Sawicka B. (red.), Hotelarstwo cz. III. Działalność recepcji. Wydawnictwo Format-AB, Warszawa 2014
- Sawicka B. (red.), Organizacja Pracy w Hotelarstwie. Wydawnictwo Format-AB, Warszawa 2008
- Sawicka B., Struktury organizacyjne przedsiębiorstw turystycznych i hotelarskich. (w:) Górska-Warsewicz H., Sawicka B. (red.), Organizacja przedsiębiorstw turystycznych i hotelarskich. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012, s. 94-111
- Soboń A., Jakość usług czynnikiem determinującym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa hotelowego. Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae Rok 15, Nr 2/2011, s. 141-153
- Świstak E., Struktura Organizacyjna recepcji. (w) Sawicka B. (red.): Hotelarstwo cz. III. Działalność recepcji. Wydawnictwo Format-AB, Warszawa 2014, s. 135-136
- Świstak E., Predyspozycje psychofizyczne i intelektualne pracownika (w) Sawicka B. (red.): Hotelarstwo cz. III. Działalność recepcji. Wydawnictwo Format-AB, Warszawa 2014, s. 71-75
- Szewczyk I., Znaczenie jakości w przedsiębiorstwie hotelarskim. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 2010, 1, s.12-25
- Witkowski Cz., Podstawy hotelarstwa. Cz. I. Wydawnictwo Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002
- Witkowski Cz., Kachniewska M., Hotelarstwo w gospodarce turystycznej część III. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2005
- Witulska J., Zarys ekonomiki i organizacji hotelarstwa. Wydawnictwo Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1992

Joanna Kowalska
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
j.kowalska15@gmail.com

Strategie konkurowania międzynarodowych systemów hotelowych

Competitive Strategies of International Hotel Chains

Streszczenie:

Celem pracy było dokonanie przeglądu oraz analizy porównawczej pięciu międzynarodowych systemów hotelowych (MSH) w kontekście wykorzystywania strategii konkurowania. W analizie badawczej brano pod uwagę strategie konkurowania wykorzystywane w branży hotelarskiej, odnoszące się do pozycjonowania ze względu na korzyści oferowane konsumentowi – strategia zróżnicowania, oraz do pozycjonowania ze względu na określoną grupę klientów – strategia koncentracji. W pracy podjęto próbę zobrazowania sposobu, w jaki współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują strategie konkurowania oraz pozycjonują własne marki hotelowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na zmieniającym się rynku branży hotelarskiej.

Słowa kluczowe:

konkurencyjność, międzynarodowe sieci hotelowe, przewaga konkurencyjna, strategia koncentracji, strategia różnicowania

Summary:

The objective of this study was to review and evaluate the competitive strategies adopted by international hotel chains. The main emphasis in the following research is placed on the differentiation and pricing strategies that are implemented by hotel industry enterprises. The study sought to illustrate the strategy method that is used by international hotel chains to gain differential and competitive advantage in the ever-changing hospitality market.

Keywords:

competitiveness, international hotel chains, competitive advantage, differentiation strategy

Wprowadzenie

Obecnie w gospodarce opartej na konkurencyjności, przedsiębiorstwa mają utrudnione wejście na rynek, utrzymanie pozycji oraz pozyskanie klientów. Rynek hotelarski cechuje urozmaicony asortyment usług i produktów hotelarskich, przez co przedsiębiorstwa muszą wykazywać się dużą innowacyjnością oraz kierować działalnością zgodnie z opracowaną strategią. Każdy z międzynarodowych systemów hotelarskich stara się budować pozycję rynkową przez wprowadzanie coraz nowszych oraz lepiej dopasowanych do potrzeb gości produktów i usług hotelowych. Sieci hotelarskie powszechnie wykorzystują strategię koncentracji na różnych segmentach konsumentów przez kreowanie wielu marek oraz zróżnicowanie cenowe odpowiadające określone standardowi usług. Opracowana w taki sposób strategia konkurencyjności, opierająca się w głównej mierze na koncentracji oraz różnicowaniu daje szansę zdobycia przewagi konkurencyjnej. Celem niniejszego opracowania było dokonanie przeglądu międzynarodowych przedsiębiorstw hotelarskich w zakresie stosowanych strategii konkurencyjności.

Pojęcie konkurencyjności w hotelarstwie

Dla analizy mechanizmów rządzących konkurencyjnym rynkiem hotelarskim, należy najpierw zdefiniować termin konkurencyjności. Konkurencyjność może być postrzegana przez pryzmat wielu czynników oraz definiowana wielopłaszczyznowo. M.E Porter w książce „The Competitive Advantage of Nations” wielokrotnie posługiwał się pojęciem, jednocześnie nie definiując go wprost (Porter, 1990). Mimo wielu określeń tego pojęcia w literaturze, za najbardziej adekwatną w kontekście branży hotelarskiej można uznać definicję zakładającą, iż konkurencyjność stanowi umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej (Gorynia, Jankowska 2008). Stwierdzenie to jest prawdziwe w kontekście przedsiębiorstw rynku gościnności. Przedsiębiorstwa hotelarskie zmuszone są do ciągłego wdrażania innowacyjnych strategii w celu osiągnięcia przewagi wobec innych przedstawicieli tego rynku.

Z pojęciem konkurencyjnego pozycjonowania przedsiębiorstwa hotelarskiego wiążą się czynniki składające się na wykorzystywaną strategię. Czynniki te według Walczaka (2009) należy postrzegać jako układ wzajemnie powiązanych oraz współzależnych aspektów działalności. Powiązane ze sobą w sposób wielowymiarowy stanowią splot wzajemnie

zależnych elementów, oddziałujących na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

W kontekście idei konkurencyjności przedsiębiorstw można wymienić takie czynniki jak: innowacyjność oraz zaawansowanie technologiczne przedsiębiorstwa, ceny usług i produktów, jakość usług i produktów, otoczenie biznesowe, kompetencje pracownicze, filozofia *know-how* oraz działania oparte o kulturę przedsiębiorstwa (Nowakowski, 2008)

W przypadku rynku hotelarskiego czynniki istotne w kreowaniu konkurencyjności odnoszą się do innowacyjności, cen usług, tzw. *know-how* oraz działań wyróżniających kulturę danego przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia przedsiębiorstw hotelarskich aspekty te mają przełożenie na zwiększenie zasięgu oraz pozyskanie przewagi konkurencyjnej w obliczu silnie zróżnicowanego i rywalizującego rynku. Z pojęciem konkurencyjności ściśle związana jest również tzw. „przewaga konkurencyjna”, do której dążą przedsiębiorstwa hotelarskie. Według Altkorna i Kramera (1998) można ją zdefiniować jako wyjątkową pozycję przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów, która umożliwia osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników oraz wyprzedzanie konkurentów.

Przegląd strategii różnicowania i koncentracji

Przeglądu strategii konkurowania dokonano w odniesieniu do pięciu międzynarodowych systemów hotelowych cechujących się rozbudowanym wachlarzem marek (tab. 15.1).

Tabela 15.1. Zestawienie marek międzynarodowych systemów hotelowych

Marriott International	St. Regis, Ritz-Carlton, Edition, The Luxury Collection, W Hotels & Resorts, BVLGARI hotels & Resorts, Autograph Collection, Four Points by Sheraton, Spring Hill Suites, Residence Inn, AC Hotels, Aloft, Element by Westin, Moxy, Protea Hotels, Fairfield Towne Place Suites
Hilton Hotels & Resorts	Waldorf Astoria, Conrad, Canopy, Curio, Double Tree, Embassy Suites, Hampton by Hilton, Tru
AccorHotels	Raffles, Banyan Tree Sofitel, Fairmont, Rixos, MGallery, Pullman, Swissôtel, Angsana, 25h Hotels, Grand Mercure, Novotel, Mercure, Adagio, Mama Shelter, Ibis, Ibis Styles, Ibis Budget, JO&JOE
InterContinental	Holiday INN, Holiday INN Express, Kimpton, HUALUXE, Crowne Plaza, Indigo, EVEN, Avid
Hyatt Hotels Group Corporation	Park Hyatt, Miraval, Grand Hyatt, Hyatt Place, Hyatt Andaz, Hyatt Ziva

Źródło: opracowanie własne

Marriott International jako jeden z międzynarodowych systemów hotelowych (MSH), aktywny na rynku hotelarskim, wykorzystuje narzędzia strategii konkurowania w celu umocnienia pozycji swojej marki korporacyjnej. Sposób, w jaki Marriott realizuje strategię opiera się na⁴⁸:

1. implementacji różnicowania w obrębie przedsiębiorstwa
2. koncentracji na konkretnych segmentach klientów.

Ad. 1. Marriott wykorzystuje strategię różnicowania przez wykreowanie odmiennych marek hotelowych. Oferuje produkty hotelowe różnych kategorii. W tej dziedzinie znajduje się szereg marek od wysokiego standardu do ekonomicznego. Przedsiębiorstwo stosuje strategię różnicowania przejawiającą się rozbudowaną ofertą marek hotelowych, różnorodnych w zakresie standardu oferowanych usług: Luxury, Upperscale, Upscale, Midscale, Upper midscale. Przedsiębiorstwo wykorzystuje poszczególne kategorie różniące się standardem usług, lecz przede wszystkim przedziałem cenowym. W ten sposób jest w stanie dotrzeć do gości z różnych warstw społecznych, zróżnicowanych pod względem wysokości dochodów. Taki sposób stosowania strategii konkurencyjności – różnicowanie ceny przez standard obiektu, umożliwia dotarcie do szerszego grona odbiorców. W ofercie Marriott oprócz luksusowych hoteli z kategorii „Luxury” tj.: St. Regis, Ritz-Carlton czy The Luxury Collection, znajdują się hotele o średnim standardzie m.in. Fairfield, Aloft i Towne Place Suites, wybierane przez gości posiadających niższy budżet przeznaczony na pobyt w hotelu.

Ad. 2. Kolejną strategią stosowaną przez MSH Marriott w celu budowania pozycji na rynku oraz konkurencyjności jest strategia koncentracji. Dopasowanie produktu hotelowego do sprecyzowanego segmentu klientów oraz indywidualizacja oferty umożliwia pozyskiwanie nowych gości oraz w dużej mierze zaspokajanie potrzeb konkretnej grupy docelowej. Przykład stosowania strategii koncentracji przez Marriott stanowi wprowadzenie najmłodszej marki, dostosowanej do potrzeb pokolenia Millennials. Pokolenie młodych ludzi, charakteryzujące się aktywnym korzystaniem z nowoczesnych technologii w każdej dziedzinie życia, zostało dostrzeżone przez Marriott jako na tyle istotną grupę docelową, iż skonstruowano specjalnie adresowaną markę hotelową do tego segmentu odbiorców. Markę „Moxy” charakteryzuje m.in. swobodny styl pod

⁴⁸ Opracowanie własne w zakresie identyfikacji strategii na podstawie: Marriott Annual Report 2017, <https://www.marriott.com>

względem wystroju i oferowania usług oraz zagwarantowanie nieograniczonego dostępu do Internetu i cyfrowych mediów, co odpowiada oczekiwaniom tego segmentu konsumentów.

Kolejny czynnik stanowi powszechna koncentracja na rozwoju zawodowym przez społeczeństwo. Postrzeganie spełnienia zawodowego jako priorytetu w życiu spowodowało ukształtowanie strategii koncentracji wobec gości podróżujących służbowo. Marriott stworzył odrębne marki takie jak: Courtyard, FourPoints by Sheraton czy Renaissance. Dostosowanie do profilu gościa biznesowego objawia się przez wyposażenie obiektów w sale konferencyjne oraz specjalnie zaprojektowane przestrzenie do samodzielnej pracy podczas pobytu. W ten sposób Marriott realizuje strategię koncentracji wobec gości podróżujących biznesowo, zaspokajając ich potrzeby podczas podróży służbowych, zwiększając również konkurencyjność w obliczu ofert innych sieci hotelowych.

Znaczącym trendem współczesnego społeczeństwa jest wzrost dbałości o wizerunek zewnętrzny oraz stan zdrowia. Zwiększyła się świadomość w zakresie zbilansowanego stylu życia i podejmowane są działania służące utrzymaniu dobrej kondycji zdrowotnej oraz poprawie estetyki wyglądu. Posiada to przełożenie na rozbudowę oferty o hotele SPA&Wellness, oferujące zabiegi oraz specjalistyczne usługi w zakresie odnowy biologicznej i poprawy stanu zdrowia. Hotele wykreowane w myśl tej koncepcji to m.in.: Westin, Sheraton, Element by Westin oraz Le Meridien.

Obserwowanie aktualnych trendów społecznych oraz zastosowanie powyższych innowacji w zakresie strategii konkurencyjności umożliwia Marriott International budowanie przewagi konkurencyjnej. Przez zdywersyfikowanie oferty na różne segmenty klientów, Marriott jest w stanie lepiej zaspokoić potrzeby gości hotelowych i wzmocnić pozycję na rynku hotelarskim.

Hilton Hotels& Resorts to międzynarodowy system hotelowy wdrażający innowacyjne strategie konkurencyjności w celu utrzymania wysokiej pozycji na zmieniającym się rynku gościnności.

Sposób, w jaki Hilton realizuje strategię opiera się głównie na⁴⁹:

1. wprowadzaniu różnicowania cenowego w obrębie przedsiębiorstwa

⁴⁹ Opracowanie własne w zakresie identyfikacji strategii na podstawie: Hilton Worldwide Annual Report 2017, <https://www.hilton.com>

2. koncentracji na konkretnych segmentach klientów, ze szczególną uwagą na indywidualizację usług

Ad. 1. Hilton stosuje rozbudowaną strategię różnicowania, oferując odmienne pod względem charakteru i rodzaju świadczonych usług obiekty hotelarskie. Posiada szereg marek hotelowych różniących się standardem i przedziałem cenowym należących do kategorii Luxury, Midscale i Economy. Strategia różnicowania umożliwia dywersyfikację względem adresatów oferowanego produktu i dotarcie do szerszego grona odbiorców, pochodzących z odmiennych warstw społecznych i różniących się w zakresie wysokości dochodów. Hilton stosując powyższą strategię, oferuje oprócz luksusowych hoteli tj.: Waldorf Astoria i Conrad, hotele z niższej klasy kategoryzacyjnej typu: Hampton by Hilton, Double Tree oraz Tru.

Ad. 2. Kolejną strategię konkurencyjności wykorzystywaną przez MSH Hilton, w celu umocnienia własnej pozycji na rynku stanowi koncentracja na poszczególnych segmentach klientów. Hilton w głównych założeniach stawia nacisk na budowanie lojalności oraz przywiązania u gości przez świadczenie zindywidualizowanych usług hotelarskich. W taki sposób zyskuje poczucie identyfikacji gościa z wykreowanym standardem usług oraz budowanie trwałej relacji między usługodawcą a odbiorcą. Hilton realizuje powyższą strategię przez indywidualizację, co znajduje odzwierciedlenie w rozbudowanym i wykwalifikowanym personelu Concierge w hotelach marki Conrad oraz Waldorf Astoria. Kolejny przejaw powyższej strategii stanowi zbudowanie charakterystycznego i kojarzonego z tą marką hoteli Hilton powitania na początku pobytu gości w obiektach DoubleTree.

Nawiązywanie relacji z klientem przez indywidualizację usług oraz dopasowanie względem gościa pozwalają MSH Hilton zajmować jedną z czołowych pozycji na rynku hotelarskich od wielu lat. Konsekwentna realizacja założeń odnośnie lojalności klientów względem marki połączona w strategiach różnicowania i koncentracji umożliwia MSH Hilton utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku.

Accor Hotels stanowi kolejny międzynarodowy system hotelowy, posiadający obiekty na całym świecie. Stanowienie części aktywnego rynku hotelarskiego wymusza organizację ulepszeń produktu oraz poszerzenie wachlarza oferowanych usług w celu wygospodarowania wysokiej pozycji

konkurencyjnej. Sposób, w jaki Accor Hotels realizuje strategię konkurencyjności opiera się na⁵⁰:

1. kreowaniu różnicowania cenowego w obrębie marek firmy
2. koncentracji na kluczowych trendach obecnych w świadomości społeczeństwa.

Ad. 1. Efekt stanowi wykorzystywanie przez Accor rozbudowanej strategii różnicowania w kontekście wykreowania odmiennych marek. Oferują odmienne usługi w zależności od standardu, a także różniące się wystrojem i wyposażeniem obiektów. Tak rozbudowana oferta, obejmująca kategorie od luksusowych do ekonomicznych umożliwia dostęp do szerszego grona odbiorców. Accor dysponując obiektami z odrębnych kategorii jak: „Luxury” - Raffles, BanyanTree, Sofitel, Fairmont; „Midscale” – Novotel, Adagio, Mercure oraz „Economy” – Ibis, Ibis Budget, JO&JOE, zwiększa szanse na dotarcie do gości pochodzących z różnych segmentów odmiennych społecznie.

Ad. 2. Następną strategią stosowaną przez Accor w procesie budowania pozycji na rynku oraz konkurencyjności jest strategia koncentracji na występujących współcześnie trendach. Dopasowanie produktu hotelowego pod względem określonych nurtów oraz do sprecyzowanego segmentu klientów umożliwia pozyskiwanie nowych gości oraz zaspokajanie potrzeb danej grupy docelowej.

Accor Hotels kształtuje konkurencyjność na podstawie społecznej odpowiedzialności biznesu. Obecnie działalność w kontekście CSR stanowi istotny czynnik wyróżniający przedsiębiorstwa przy wyborze obiektów hotelarskich. Rosnąca świadomość populacji w zakresie środowiska i zrównoważonego rozwoju spowodowała wykreowanie swoistego trendu także w branży hotelarskiej. Accor Hotels stosuje działania w zakresie zrównoważonego rozwoju, angażując gości hotelowych przez aktywne informowanie oraz edukowanie. Przedsiębiorstwo spełnia standardy ekologiczne w hotelach w zakresie dbałości o środowisko oraz wprowadza przyjazny środowisku design i elementy wystroju w pokojach hotelowych tj.: bielizna pościelowa, ręczniki, przedmioty hotelowe jednorazowego użytku (w tym produkty higieniczne), biodegradowalne, powitalne prezenty dla gości np. w postaci długopisów. Accor Hotels oprócz prowadzenia

⁵⁰ Opracowanie w zakresie identyfikacji strategii na podstawie: Accor Annual Report 2017, <https://www.accorhotels.group>

wszystkich marek zgodnie z zasadami CSR wprowadził również trzy odrębne marki, które w szczególności swoją działalność opierają na zasadach zrównoważonego rozwoju: BanyanTree, Angsana oraz Swissôtel. Przejawia się to w wykreowaniu wizerunku obiektów powyższych marek w zgodzie z naturą, stosowanie wyposażenia ze zrównoważonych i ekologicznych źródeł oraz promowania dbałości o środowisko naturalne w kontekście współczesnego dobrobytu oraz dobra przyszłych pokoleń.

Kolejny czynnik, który przyczynił się do budowania strategii konkurencyjności przez Accor Hotels stanowił znaczny wzrost dbałości o wizerunek oraz stan zdrowotny ludzi. Obecnie podejmowanie działań służących utrzymaniu dobrej kondycji zdrowotnej oraz poprawy estetyki wyglądu stało się oczywistymi w mentalności współczesnego społeczeństwa. Wzrost świadomości na temat szkodliwego wpływu stresu, przetworzonego jedzenia, siedzącego trybu życia oraz aktualny trend prowadzenia zdrowego stylu życia spowodował wykreowanie marek skupiających się w głównej mierze na tych dziedzinach. Obecnie MSH posiada szereg marek wyspecjalizowanych w kierunku odnowy biologicznej. Są to: Raffles, Sofitel, Banyan Tree, Rixos oraz MGallery.

Cyfrowa technologia również stanowi czynnik, na podstawie którego Accor buduje konkurencyjność. Współczesne społeczeństwo przyzwyczajone do mobilności stanowi wymagającą grupę docelową. Accor Hotels gruntownie zmodernizował usługi cyfrowe na wielu płaszczyznach. Grupa wprowadziła m.in. innowacyjne meldowanie i otwieranie drzwi pokoju hotelowego przy użyciu aplikacji w telefonie gościa. Rozwiązania tego typu wprowadziły już najnowsze marki Accor, do których należą: Mama Shelter oraz JO&JOE, adresowane głównie do młodego pokolenia gości.

Analiza i obserwacja obecnych oraz kształtujących się trendów społecznych wraz z wprowadzaniem opisanych innowacji w zakresie budowania marki pozwalają Accor Hotels na zwiększanie swojej konkurencyjności. Oferowanie szerokiego wyboru produktów, wyróżniających się marek, zróżnicowania cenowego oraz innowacyjnych rozwiązań cyfrowych stanowią strategię Accor Hotels dla wzmacniania pozycji na rynku hotelarskim.

InterContinental Hotels Group jest kolejnym MSH, posiadającym obiekty na całym świecie. Stosuje narzędzia strategii koncentracji jakosposób

na budowanie pozycji na rynku w. Sposób, w jaki firma wdraża strategię, opierającą się na⁵¹:

1. stosowaniu różnicowania cenowego w obrębie oferty usług
2. koncentracji na konkretnych segmentach klientów, biorąc pod uwagę występujące trendy

Ad. 1. Podobnie jak pozostałe międzynarodowe sieci hotelarskie, InterContinental prowadzi różnicowanie cenowe w obrębie oferty. Znajduje to odzwierciedlenie w wykreowaniu odrębnych, charakterystycznych marek. Przedsiębiorstwo oferuje produkty hotelowe różnej kategorii. W ofercie posiada obiekty z kategorii hoteli ekonomicznych: Holiday INN, Holiday INN Express oraz o średnim i wyższym standardzie: Kimpton, Avid, Indigo, Crowne Plaza. Taki sposób stosowania strategii konkurencyjności – różnicowanie ceny przez standard obiektu, umożliwia InterContinental docieranie do szerszego grona odbiorców, charakteryzującego się odmiennymi dochodami finansowymi.

Ad. 2 Kolejnym przejawem stosowania strategii konkurencyjności przez Inter-Continental jest dywersyfikacja i dostosowanie marek do profilu gościa – koncentracja na określonej grupie konsumentów. Indywidualizacja produktu hotelowego wobec sprecyzowanego segmentu klientów oraz dopasowanie oferty umożliwia pozyskiwanie nowych gości oraz lepsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań.

Przejawem realizacji tej strategii w obrębie przedsiębiorstwa stanowi wykreowanie marek o charakterze hoteli butikowych. Wzrost zamożności współczesnego społeczeństwa znalazł odzwierciedlenie we wzmożonej potrzebie luksusu i korzystania z usług wysokiego standardu. Powyższe tendencje znalazły wydzźwięk w zbudowaniu oferty hoteli skupionych na ekskluzywności i indywidualnym podejściu do gościa hotelowego. W ramach tego kierunku strategii, InterContinental oferuje marki takie jak: Indigo oraz Kimpton, posiadające butikowy charakter.

Następnym przykładem koncentracji na profilu konsumenta jest wykreowanie marki hotelowej EVEN, zbudowanej na trendzie zdrowego stylu życia. Grupa InterContinental obserwując trendy i dostrzegając rosnący nurt dążenia do perfekcyjnego wyglądu oraz poprawy zdrowia i samopoczucia wprowadziła ofertę hoteli EVEN dostosowanych do takiego

⁵¹ Opracowanie w zakresie identyfikacji strategii na podstawie: IHG Annual Report 2017, <https://www.ihg.com>

profilu gościa. Hotele dostosowane są w kontekście zapewnienia przestrzeni i sal fitness, wyposażenia do treningów, a także oferty gastronomicznej oferującej dietetyczne oraz zbilansowane posiłki. Aktualny trend kultywowania zdrowego stylu życia zainspirował InterContinental do zbudowania marki odpowiadającej na potrzeby współczesnych podróżników.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na opracowanie strategii koncentracji przez InterContinental stanowiła tendencja skupienia na intensywnym rozwoju zawodowym. Wysoka aktywność zawodowa współczesnego społeczeństwa oraz postrzeganie jej jako priorytetu w życiu skłoniło InterContinental do ukształtowania marek hotelarskich dopasowanych do gościa podróżującego służbowo. Wykreowano m.in. Holiday INN Express, HAULUXE, CrownePlaza dla gości biznesowych. Dostosowanie obiektów powyższych marek objawia się specjalnym wyposażeniem w sale konferencyjne oraz przestrzenie do pracy zawodowej podczas pobytu. W taki sposób grupa realizuje strategię koncentracji na konsumentach, których celem podróży są sprawy zawodowe.

Uważne obserwowanie aktualnych oraz kształtujących się trendów we współczesnym społeczeństwie umożliwia InterContinental budowanie strategii konkurencyjności, a tym samym swojej pozycji na wysoko konkurencyjnym rynku usług hotelarskich. Za pomocą dywersyfikacji cenowej, koncentracji na określonej grupie konsumentów i indywidualizacji produktu grupa InterContinental jest w stanie umacniać udział na rynku branży hotelarskiej.

Hyatt Hotels Corporation stanowi ostatni z analizowanych międzynarodowych systemów hotelarskich. Funkcjonowanie w zróżnicowanej dziedzinie, skłania Hyatt do opracowania i wdrażania strategii konkurencyjności w celu budowania własnej reputacji i stanowiska rynkowego. Hyatt realizuje strategię konkurencyjności na podstawie⁵²:

1. pozycjonowania cenowego w obrębie oferty usługowej
2. koncentracji na określonym segmencie klientów

Ad.1. Pierwszą ze stosowanych strategii przez Hyatt stanowi pozycjonowanie kosztowe produktu hotelowego. Przedsiębiorstwo oferuje odmienne pod względem rodzaju usług oraz charakteru obiekty hotelarskie. Hyatt posiada marki hotelowe zróżnicowane standaryzacyjnie.

⁵² Opracowanie własne w zakresie identyfikacji strategii na podstawie: Hyatt Annual Report 2017, <https://www.hyatt.com>

Pozycjonowanie w kontekście aspektów ekonomicznych umożliwia dotarcie do szerszego grona odbiorców. W rezultacie, Hyatt Hotels Corporation posiada hotele klasy średniej: Hyatt Place, Hyatt Andaz, oraz wyższej i luksusowej: Park Hyatt, Miraval, Grand Hyatt.

Ad.2. Drugą ze stosowanych strategii jest koncentracja na określonych segmentach gości oraz indywidualizowanie obiektów hotelarskich. Przejaw tej strategii stanowi marka Hyatt Ziva, nakierunkowana na rodziny z dziećmi. We współcześnie wykreowanym wizerunku obiektów hotelarskich jako miejsc służących w głównej mierze do pracy zawodowej lub podróży związanej z nią, Hyatt wyszedł naprzeciw oczekiwaniom równie istotnej grupie docelowej, jaką stanowią rodziny z dziećmi. Przedsiębiorstwo stworzyło markę oferującą rodzinne apartamenty oraz przestrzenie rekreacyjne przeznaczone dla dzieci. Indywidualizacja na tak konkretny segment klientów buduje lojalność gości oraz lepiej zaspokaja potrzeby tej grupy.

Następnym czynnikiem, który przyczynił się do rozwoju oferty Hyatt Hotels Corporation jest wzrost świadomości odnośnie zrównoważonego rozwoju i dbałości o środowisko. Hyatt wykreował markę Miraval w myśl powrotu do natury oraz ekologicznych postaw. Hotele Miraval oferują przestrzeń zaprojektowaną zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju wprowadzając usługi z zakresu SPA, fitness oraz jogi.

Dopasowanie oraz kreowanie poszczególnych marek skoncentrowanych na danym segmencie klientów umożliwiają Hyatt Hotels Corporation budowanie konkurencyjności i pozycji na rynku hotelarskim. Oferowanie poszczególnych marek oraz indywidualizacja produktu składają się na strategię konkurowania przedsiębiorstwa Hyatt w celu budowania przewagi konkurencyjnej.

Porównanie strategii konkurencyjności wybranych systemów hotelowych

Międzynarodowe systemy hotelowe szeroko stosują strategię koncentracji dokonując wyboru określonych segmentów konsumentów, sposobu indywidualizacji zakresu usług hotelarskich, czy aspektów zrównoważonego rozwoju (tab. 15.2).

W kontekście różnicowania, jako jednej z metod strategii konkurencyjności, wszystkie analizowane MSH stosują różnicowanie cenowe. W przypadku branży hotelarskiej jest to najbardziej

zoptymalizowany sposób rozszerzania działalności i pozyskiwania nowych konsumentów.

Tabela 15.2. Porównanie strategii koncentracji wybranych MSH

MSH	Strategia koncentracji na:	Przykłady
Marriott International	wybranych segmentach konsumentów	<ul style="list-style-type: none"> • Moxy – marka hotelowe adresowana szczególnie do młodych gości, z pokolenia Millennials • Courtyard, FourPoints by Sheraton, Renaissance - marki hotelowe skoncentrowane na biznesowym profilu gościa
	współczesnych trendach społecznych	<ul style="list-style-type: none"> • Westin, Sheraton, Le Meridien - marki hotelowe wykreowane w odpowiedzi na trend dbałości o zdrowie i wygląd, wyspecjalizowane w dziedzinie odnowy biologicznej
Hilton Hotels & Resorts	indywidualizacji zakresu usług hotelowych względem gości	<ul style="list-style-type: none"> • Conrad oraz Waldorf Astoria – marki hotelowe wykreowane w myśl personalizacji usług względem potrzeb gościa
	określonych segmentach konsumentów	<ul style="list-style-type: none"> • Conopy, TRU – marki hotelowe zaprojektowane w nowoczesny sposób, ukierunkowane na gości młodego pokolenia
Accor Hotels	zrównoważonym rozwoju, CSR	<ul style="list-style-type: none"> • BanyanTree, Angsana, Swissôtel – marki hotelowe prowadzone zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu oraz działań proekologicznych
	indywidualizacji w zakresie odnowy biologicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Raffles, Rixos, Sofitel – marki hotelowe wyspecjalizowane w usługach SPA
	określonych segmentach klientów	<ul style="list-style-type: none"> • JO&JOE – nowoczesna marka hotelarska adresowana do młodych gości
Inter-Continental Hotels Group	wybranych grupach konsumentów	<ul style="list-style-type: none"> • EVEN – marka nakierunkowana na gości propagujących zdrowy styl życia • Holiday INN Express, HAULUXE, CrownePlaza - marki hotelarskie nakierunkowane na gości podróżujących w celach zawodowych
	indywidualizacji usług	<ul style="list-style-type: none"> • Indigo, Kimpton – marki hotelowe o charakterze butikowym, skierowane do zamożnych gości, oczekujących spersonalizowanych usług
Hyatt Hotels Corporation	określonym segmencie klientów	<ul style="list-style-type: none"> • Hyatt Ziva – marka hotelarska nakierunkowana na rodziny z dziećmi
	zrównoważonym rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> • Miraval – marka hotelarska wykreowana i prowadzona zgodnie z fundamentalnymi założeniami CSR

Źródło: opracowanie własne

Dzięki temu pozycjonowanie kosztowe w zakresie oferowanych marek o odmiennym standardzie jest metodą powszechnie wykorzystywaną. Pozycjonowanie cenowe produktu hotelowego umożliwia skuteczną penetrację rynku oraz pozyskiwanie nowych klientów. Ponadto, powyższa strategia pozwala na efektywne zaspokajanie potrzeb potencjalnych klientów przez oferowanie danego standardu usług za określoną cenę. Z tych względów pozycjonowanie cenowe marek hotelowych stanowi najczęściej wykorzystywaną metodę. Potwierdzenie tej hipotezy stanowi powyższa analiza strategii różnicowania na przykładach sieci: Marriott, Hilton, Accor, InterContinental oraz Hyatt.

Podsumowanie

Opracowanie właściwej dla przedsiębiorstwa strategii konkurowania umożliwia utrzymanie wysokiej pozycji na silnie konkurencyjnym rynku, jest również sposobem na dotarcie do nowych segmentów konsumentów. Wykorzystanie zróżnicowanych strategii konkurowania umożliwia MSH dywersyfikowanie oferty usługowej oraz adresowanie jej do szerszego grona odbiorców. Właściwie zaplanowana i wdrożona strategia koncentracji, przejawiająca się ukierunkowaniem na określony profil klienta oraz dostosowaniem produktu hotelowego do jego potrzeb. Umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz lepszej pozycji rynkowej w branży hotelarskiej.

Stosowanie strategii różnicowania w kontekście kreowania różnorodnych marek w obrębie jednego przedsiębiorstwa, zwiększa szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej, wynikającej ze zindywidualizowanego podejścia do klienta oraz lepszego zaspokajania jego potrzeb.

Przeprowadzona analiza porównawcza stosowanych strategii pokazuje tendencje panujące na rynku hotelarskim. Wyraźnie widoczne jest stosowanie podobnych strategii przez wybrane przedsiębiorstwa, w celu zabiegania o potencjalnego gościa, co wskazuje na faktyczną rywalizację panującą na współczesnym rynku hotelarskim.

Bibliografia

- Accor Hotels Annual Report 2017
- AccorHotels, <http://www.accorhotels.com>, (dostęp 15.11.2018)
- Altkorn J., Kramer T. (red.), Leksykon marketingu, PWE Warszawa 1998

- Gorynia M., Jankowska B., Klastry a międzynarodowa konkurencyjność internacjonalizacja przedsiębiorstwa, 2008
- Hilton Hotels & Resorts Annual Report 2017
- Hilton Hotels & Resorts, <http://www.hiltonhotels.com>, (dostęp 15.11.2018)
- Hyatt Corporation Annual Report 2017
- Hyatt Hotels Corporation, <http://www.hyatt.com>, (dostęp 15.11.2018)
- InterContinental Annual Report 2017
- Marriott Annual Report 2017
- Marriott International, <http://www.marriott.com>, (dostęp 15.11.2018)
- Porter M.E., The Competitive Advantage of nations, Harvard Business Review, 1990, 2, s. 73-91
- Nowakowski M.K. Eurobiznes, Wyd. SGH, Warszawa 2008
- Walczak W., Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. (w:) Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, (red.) S Lachiewicz, M Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009, s. 112-119

lic. Weronika Szabelewska
Społeczna Akademia Nauk
w.szabelewska@gmail.com

Lokowanie produktu turystycznego jako narzędzie promocji destynacji turystycznej

Tourism Product Placement as a Promotion Tool of Tourism Destination

Streszczenie:

Lokowanie produktu jest techniką marketingową, która polega na umieszczaniu produktów lub usług przede wszystkim w filmach oraz programach telewizyjnych. Natomiast lokowanie miast ma szczególne znaczenie dla branży turystycznej. Władze samorządowe chętnie wykorzystują tę formę promocji jako sposób przedstawienia miast jako produktów turystycznych. W dzisiejszych czasach obok tradycyjnych produktów także miasta rywalizują o klientów, w tym przypadku o turystów. Dlatego poszukiwanie i opracowanie systemów komunikowania, które zapewnią zwrócenie uwagi potencjalnych klientów ma coraz większe znaczenie. Należy także uwzględnić korzyści tej nowej formy promocji przy budowaniu strategii marketingowej miast i regionów.

Słowa kluczowe:

turystyka, film, marketing miast, promocja, turystyka filmowa, lokowanie miast, podróże filmowe

Summary:

Product placement is a marketing technique, which consists in positioning products or services in movies and television programs, whereas city's placement has a special meaning for tourist's trade. A municipal corporations gladly use this form of promotion to show cities as a tourist's products. Nowadays, next to the traditional products, cities also contend for customers, in that case for tourists. That's why searching and formulating the communication systems which get potential clients' attention have more and more meaning. The fact, which should be also be taken into account is that there are a lot of gains in this new method of promotion in building marketing strategy of cities and regions.

Keywords:

film, city marketing, promotion, film tourism, city placement, set-jetting

Wprowadzenie

Turystyka i promocja są związane ze sobą od zawsze, a lokowanie produktów trwa od czasów rozpowszechnienia kina. Wraz z rozwojem telewizji, filmów i programów telewizyjnych tj. seriale, programy kulinarne, publicystyczne, transmisje wydarzeń (np. Miss World i wyścigów kolarskich), masowo umieszczano produkty bez oznaczeń, co skutkowało rozpowszechnianiem lokowanej marki. Obecnie poszukiwane są nowsze i skuteczniejsze działania, aby trafić do jak największej grupy odbiorców. Jednym z takich narzędzi jest lokowanie produktów (*product placement*). Przejawem tego rodzaju promocji jest także lokowanie miast (*city placement*). Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie lokowania produktów i miast jako narzędzia promocji destynacji turystycznych oraz analiza skuteczności tego typu rozwiązań.

Lokowanie produktu jako narzędzie promocji

Według Babin i Carder lokowanie produktów jest prezentacją werbalną lub wizualną produktów markowych przez bohaterów filmowych, stanowiąc integralną część scenariusza. Są to produkty markowe stosowane jako props albo takie, które stanowią element scenerii (Babin, Carder 1996). Działania te muszą być intencjonalne, a kluczowym elementem jest wynagrodzenie za dany przekaz. Inne definicje powstałe na przestrzeni kilkunastu lat zostały przedstawione poniżej (tab. 16.1.)

Tabela 16.1. Definicje lokowania produktu

Rok	Autor	Definicja
1994	S.K. Balasubramanian	Płatna informacja produktowa, której celem jest wpływ na widzów kina (telewizji) w sposób zaplanowany, nienarzucający markowego produktu w filmie czy programie telewizyjnym.
2003	A. Czarnecki	Sposób promocji polegający na umieszczaniu na zasadach komercyjnych w filmie, sztuce teatralnej, programie telewizyjnym czy też innym nośniku audiowizualnym lub drukowanym produkcie lub sytuacji prezentującej określony wzór zachowań.
2010	Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/13/UE z dnia 10 marca 2010 r.	Wszelkie formy handlowego przekazu audiowizualnego polegającego na przedstawieniu lub nawiązaniu do produktu, usługi lub ich znaku towarowego w taki sposób, że stanowią one element samej audycji w zamian za opłatę lub podobne wynagrodzenie.

Źródło: Szabelewska, Kulykovets, 2018, s. 91-92

Lokowanie miasta (*cityplacement*) jest formą promocji miejsc przez zamieszczenie treści z nim związanych w filmie, programie telewizyjnym, grze, książkach i innych nośnikach bez znaczenia, że jest to materiał promocyjny (Definicja *cityplacement*...). Jest to specyficzny element lokowania produktu powstały stosunkowo niedawno. Datuje się go na koniec XX wieku, kiedy studia filmowe szukając sponsorów podejmowały współpracę z miastami. Mistrzem w tej dziedzinie lokowania obecnie jest reżyser Woody Allen stosując narzędzie mające znaczenie dla turystyki i chętnie wykorzystywane przez jednostki samorządu terytorialnego. Lokowanie miast przyczynia się do rozwoju turystyki filmowej. Pomaga również przy tworzeniu nowych produktów turystycznych np. miejsca nagrywania filmu lub programu telewizyjnego zostają oznaczone w konkretny sposób skupiając turystów.

Współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują strategię marketingu mix tzw. 4P (produkt, promocja, cena, dystrybucja). Autorzy identyfikują różną liczbę składników: cztery, pięć, siedem, wskazując na personel, proces i świadectwo materialne. Wśród nich najważniejszy powinien być produkt, pozostałe stanowią wsparcie i umożliwiają sprawne funkcjonowanie na rynku (Kaczmarek i wsp., 2000).

Obecnie wiele samorządów realizuje działania promocyjne przez działania w social mediach, tworzenie oryginalnych stron internetowych, publikowanie katalogów lub udział w targach turystycznych. Współczesna turystyka cechuje się tworzeniem specjalistycznych instytucji, których celem jest promocja na rynkach emisji ruchu turystycznego. Daje to możliwość budowania pozytywnego wizerunku regionu, a także zaopatrzenie touroperatorów w dane o infrastrukturze i atrakcjach turystycznych. Dzięki temu ułatwiony jest kontakt między przedsiębiorstwem, a regionami (Kruczek, Walas 2018). W Europie promocja turystyczna w większej mierze odbywa się dzięki *National Tourism Organisation* (Narodowa Organizacja Turystyczna) oraz przez ambasady angażujące się w kreowanie pozytywnego wizerunku kraju, tworzenie przyjaznej atmosfery i ograniczanie wzrostu wydatków turystów w miejscu gdzie będą wypoczywać. Stosują różne narzędzia promocji tj. (Kruczek, Walas 2018):

- marketing mix na rynku strategicznym
- promocja pobytu oraz rozwój produktów pozasezonowych

- rozwój regionalnych produktów
- reklama i podróże studyjne
- wprowadzanie mierników jakościowych.

Tabela 16.2. Definicje *city placement*

Autor	Tytuł	Definicja
M. Gębarowski	M. Gębarowski, <i>City placement - istota zjawiska oraz znaczenie w działaniach promocyjnych polskich miast</i> , wyd.: M. Gębarowski, L. Witek, B. Zatwarnicka - Madura (red.), Marketing - aktualne problemy i kierunki ewolucji, Oficyna Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 115-124	„City placement należy pojmować jako działalność promocyjną polegającą na umieszczeniu danego miejsca w filmie (fabularnym, dokumentalnym, anonimowym), serialu, programie telewizyjnym (m. in. prognozie pogody, teleturnieju, programie kulinarnym), teledysku, grze lub książce. (...) city placement należy postrzegać jako specyficzny przejaw product placement.”
P. Zawadzki	P. Zawadzki, <i>City placement jako element promocji produktu turystycznego miast</i> , Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 304 (2013) str. 358 - 367	„City placement – czyli możliwość zareklamowania turystycznych walorów danego miasta – to znakomity sposób na ożywienie lokalnej gospodarki i turystyki.”
A. Werenowska	A. Werenowska, <i>City placement jako forma promocji regionu</i> , Turystyka i Rozwój Regionalny, 2015, tom: 4 Przedsiębiorczość w rozwoju regionalnym, str. 145 - 152	„City placement to szczególny przejaw lokowania produktu lub określonego miejsca w filmie, serialu, programie, książce, teledysku czy grze komputerowej. Może to być miasto lub region.”
R. Stępowski	<i>City placement. Miasto w filmie. Film w mieście</i> . Rawa Mazowiecka 2017 wyd. Roster, s. 35	„Jest to płatna i zaplanowana forma promocji miasta, gminy, regionu lub atrakcji turystycznej (muzeum, plaża, park wodny, termy, wyciąg narciarski, park architektura, festiwal, wydarzenie sportowe itp.) polegające na umieszczeniu (lokowaniu) wspomnianej JST* lub atrakcji, w produkcji typu: film, serial, teledysk, program telewizyjny, gra komputerowa lub książka.”

* Jednostka Samorządu Terytorialnego

Źródło: Szabelewska, Kulykovets 2018, s. 93

Jednym z nowszych trendów wpływający na promocję regionu może być lokowanie miast i destynacji powstałe z lokowania produktów. Przy wykorzystaniu *public relations* przedsiębiorstwa stanowią wraz z podmiotem, który promuje destynację jakowspólną całość - produkt. Wspólnota interesu powinna skutkować efektywną współpracą także w zakresie promocji. Wspólne działania zwiększają efekt współdziałania i powinien dawać efektywny przekaz (Dębski, 2014). Najprostszym sposobem ulokowania produktu destynacji jest pojawienie się nazwy miasta w tytule filmu np. *Zakochani w Rzymie* (Woody Allen, 2012), co czyni promocję automatyczną. Widz utożsamiając się z bohaterami zaczyna odczuwać pragnienie przeżycia takiej przygody.

To narzędzie ma znaczenie przede wszystkim na rynku turystycznym. Promocja usług turystycznych zazwyczaj wykorzystuje dość powszechnie narzędzia takie jak strony internetowe, katalogi, foldery albo reklamy (Johann, 2009). Film i miasto są związane ze sobą od momentu powstania sztuki filmowej przez pokazywanie architektury, zabytków, obiektów rozrywkowych i kulturalnych (Zawadzki, 2013). Najpopularniejszym zabiegiem jest umieszczenie w filmach ujęć z lotu ptaka albo panoramy znanych miejsc. Lokowanie miast wywodzi się od wcześniej omawianego narzędzia, jakim jest plasowanie produktu. Technika lokowania produktu została przeniesiona do procesu lokowania destynacji. Lokowanie miast czy regionów jest częścią promotion mix jednostek terytorialnych. Marketing terytorialny nastawiony jest na proces kształtowania podaży i popytu przez rozwój działań o charakterze dostosowawczym (Hetzel, 1997). Lokowanie miast to proces zaplanowany z obustronnymi korzyściami dla miasta i filmu. Dla realizacji strategii lokowania miasta konieczne jest w pierwszej kolejności określenie celów promocyjnych miasta, wskazanie obszarów rozwoju promocji, przygotowanie odpowiedniej oferty zawierającej atuty i możliwości. Ważne jest w późniejszym etapie zaangażowanie prestiżowych osób i instytucji, poszukanie realizatorów, a następnie wstępne kontakty i zaprezentowanie oferty. Następnymi krokami są zaproszenia i wizje lokalne, a także negocjacje. Po nich następuje wybór partnera i sformalizowanie zakresu współpracy. W końcowym etapie realizowane jest partnerstwo realizacyjne, rozliczenia zobowiązań i ocena korzyści (Szromnik, 2007). Korzyściami zastosowania tego narzędzia promocji dla mieszkańców i turystów jest bezpłatna dystrybucja filmu w mieście, zwiedzanie planu filmowego, sesje zdjęciowe, a po odniesieniu sukcesu

rozwój turystyki filmowej. Miasto staje się bardziej rozpoznawalne (Wyrwisz, 2015). O skuteczności lokowania miast można mówić, gdy miasto zostaje bohaterem, a nie tłem. Ważne, aby pokazywane były atrakcje i zabytki warte odwiedzenia (Stepowski, 2017). Marketingowy potencjał tego narzędzia został wykorzystany przez miasta, w których toczy się akcja filmów Woody'ego Allena (Paryż, Rzym, Barcelona). W Polsce z pozytywnym efektem lokowania miasta spotkał się Sandomierz wraz z serialem *Ojciec Mateusz*. Mówiąc o lokowaniu w programach telewizyjnych można wyróżnić kilka jego form (Dębski, 2014):

- lokowanie destynacji, gdzie rozgrywa się akcja serialu np. *Ojciec Mateusz* - Sandomierz, *Lekarze* – Toruń
- realizacja programu w danym miejscu np. *Na rauszu przez świat*
- prezentacja miejscowości pochodzenia uczestników podczas trwania programu np. *Bitwa na głoso*,
- prezentacja miejscowości lub regionu podczas trwania relacji wydarzeń np. wybory *Miss World*.

Oprócz filmów i programów telewizyjnych lokowanie miasta może mieć miejsce w książkach i innych nośnikach. Przykładem jest książka *Miłość we Wrocławiu*. Jest to zbiór trzynastu opowiadań różnych autorów mający na celu promowanie miasta.

Lokowanie miast oraz destynacji turystycznych w Polsce i na świecie

W Polsce idea lokowania miast odnosi się przeważnie do seriali i innych programów telewizyjnych. Dotyczy to nie tylko dużych miast (Wrocław, Kraków), istotne są również mniejsze miejscowości np. Sandomierz, Rybnik czy Kazimierz Dolny.

Szablonowym przykładem jest produkcja *Ojciec Mateusz*. Adaptacja włoskiego *Don Matteo* jest realizowana od 2008 roku, a miasto Sandomierz odnotowało znaczący wzrost turystyki. Przedstawiciele ekipy filmowej tłumaczą przypadkowość ulokowania akcji filmu w Sandomierzu, pomysł realizacji filmu spotkał się z akceptacją władz samorządowych. Koszty poniesione przez miasto dotyczyły udogodniania dla ekipy filmowej określonych miejsc lub wynajęcia helikoptera w ujęciach lotniczych. Regionalna Organizacja Turystyczna i województwo świętokrzyskie zainwestowały 1,3 mln złotych we współfinansowanie serialu (Choliński, 2013). W przeciągu pierwszych trzech lat od premiery serialu, lokalną atrakcję (lochy) odwiedziło prawie dwa razy więcej osób, tj. około 134 tys.

W mieście powstaje coraz więcej obiektów związanych z ojcem Mateuszem tj. dworek Ojca Mateusza, kawiarenka u Plebana oraz szlak Zwiedzaj Sandomierz z Ojcem Mateuszem. Otwarto muzeum z figurami woskowymi najważniejszych bohaterów. W mediach pojawiły się informacje o serialu i województwie świętokrzyskim w mediach kilkaset razy. W przełożeniu na reklamę w okresie jednego roku działania te wyceniono na około 14 mln złotych (Stępowski, 2017).

Polskie miasta posiadają specyficzne produkty należące do dziedzictwa kulturowego, które zostają wykorzystywane w produkcjach telewizyjnych. W Warszawie odbyły się także zdjęcia do filmu Bollywood - *Kick* (Sajid Nadiadwala, 2014), co oznacza, że lokowanie miast w Polsce może stać się jednym z głównych narzędzi promocji. Jednak produkcje Bollywood to także inne filmy nagrywane w różnych regionach Polski.

Na świecie city placement jest bardziej popularny. Najbardziej znanym przykładem lokowania miast są filmy Woody'ego Allena: *Vicky Cristina Barcelona* (Woody Allen, 2008), *O północy w Paryżu* (Woody Allen, 2011), *Zakochani w Rzymie* (Woody Allen, 2012). Charakterystyczne ujęcia miast, prezentacja znanych obiektów, a także pokazanie stylu życia doprowadziło do zwiększenia liczby odbiorców. Tytuł pojawiający się w nazwie filmu lub programu telewizyjnego odgrywa istotną rolę. W serialu *Seks w wielkim mieście* wskazane zostało wielkie miasto, jakim jest Nowy Jork, stanowiące tło wydarzeń. Przykładem może być również jedna z nowszych produkcji Disney/Pixar *Brave* (Brenda Chapman, Mark Andrews, 2012). W tle animacji pojawia się Szkocja oraz szkockie legendy i zamki. Inwestycja kosztowała kraj 7 mln funtów (Reklama Szkocji...), co okazało się najdroższym lokowaniem w bajce. Kampania miała na celu intensyfikację turystyki rodzinnej. Stworzony został specjalny szlak śladami Meridy Walecznej (Reklama Szkocji...). Powstawanie filmów w konkretnym miejscu doprowadza do zwiększenia świadomości turystów, a to przekłada się na większy ruch turystyczny.

Przykład Nowej Zelandii i trylogii filmowej *Władca Pierścieni* (Peter Jackson, 2001 2002, 2003) dowodzi, że narzędzie lokowania miast lub regionów jest skutecznym narzędziem promocji. Efektywność zależy od, tego czy film lub program telewizyjny odniesie sukces. Powstają dodatkowe atrakcje powiązane z filmem lub programem telewizyjnym np. przewodniki, szlaki filmowe śladami bohaterów lub zwiedzanie miejsc, gdzie powstawały sceny.

Tabela 16.3. Wzrost ruchu turystycznego po użyciu narzędzia city placement

Film	Miejsce	Wzrost ruchu turystycznego
Mission Impossible	Bare Island	200%
Harry Potter	Zamek Alnwick	230%
Waleczne serce	Gothlan	300%
Alicja w krainie czarów	Antony House	400%
Władca Pierścieni	Nowa Zelandia	400%

Źródło: opracowanie na podstawie: bywajtu.pl/strony/regiony-sie-promuja/notatka/turystyka-filmowa-na-swiecie, data dostępu: 20.04.2018

Wpływ lokowania regionów na turystykę filmową i rozwój nowych produktów

Lokowanie regionów niesie pewne konsekwencje. Popularność miejsca doprowadza do wzrostu liczby turystów i rozwoju nowych produktów. Pierwszym kojarzonym zjawiskiem jest rozwój turystyki filmowej tzw. *set jetting*, czyli podróżowanie do obszarów znanych z filmów, programów telewizyjnych, książek itp. Zwiększony ruch turystyczny spowodowany chęcią zobaczenia miejsc stanowiących scenerię dla scen ulubionych produkcji znajduje odzwierciedlenie w ofertach z branży turystycznej. Powstaje szereg wycieczek śladami nie tylko filmów oraz biur podróży specjalizujących się w turystyce filmowej.

Zjawisko *set jettingu* pojawia się także w przypadku miejsc, niewystępujących w filmie czy programie telewizyjnym pod prawdziwą nazwą. Przykładem może być film *Dirty Dancing 2* (Guy Ferland, 2004), którego akcja toczy się w Hawanie, a większość zdjęć do filmu powstało w Portoryko (Miejsca filmowe...). W Polsce takim miejscem jest Jeruzal, „zagrał” Wilkowyje, gdzie toczyła się akcja serialu *Ranczo*.

Konsekwencją lokowania miast i *set jettingu* jest powstawanie nowych produktów turystycznych. Oprócz szlaków, tras i wycieczek są to przewodniki literacko-filmowe i interaktywne plany z zaznaczonymi plenerami filmowymi (Stasiak 2009, s.12). Mogą powstawać również muzea, studia filmowe, parki rozrywki, imprezy np. wakacje jak z filmu, kawiarnie, hotele, pomniki, tablice pamiątkowe, a nawet festiwale. W Polsce najpopularniejszymi szlakami są: Zwiedzaj Sandomierz z Ojcem Mateuszem, Szlak dziedzictwa filmowego w Łodzi, Szlak Łodzi bajkowej i coraz częściej szlaki śladami lektur szkolnych (*Lalka, Noce i dnie, Kamienie na szaniec*).

Na świecie wymienić można szlak inspirowany bajkami Disneya (*Merida Waleczna, Piękna i Bestia, Odłot* i inne). W literaturze opisywane są produkty wynikające z set jetting, a jako przykład wymienić można książki: *Filmowy przewodnik po Warszawie, Spacerownik Warszawa w filmie, czy też Czterej Pancerni i pies przewodnik po serialu i okolicach*. Do ostatniej książki dołączona została płyta DVD pokazująca część miejsc, gdzie powstawał serial. Warto wspomnieć o fenomenie z 2008 roku spowodowanym serią *Twilight* (Catherine Hardwicke, 2008). Oprócz lokalnego pakietu *Twivacation* przygotowanego przez biura podróży zostały wydane dwie płyty DVD pokazujące wycieczkę objazdową po *Forks - Zmierzch w Forks* (Jason Brown, 2009), *Kierunek Forks* (Jason Brown, 2010).

Produktem turystycznym są też wycieczki po planach zdjęciowych i jednym z bardziej rozpowszechnionych miejsc jest pustynna osada Tatoonie imitująca planetę Luke Skywalker z serii *Gwiezdne Wojny*. Nowa Zelandia stworzyła wioskę Hobbiton w okolicy dawnego planu filmowego (Hobbiton...). Popularne stają się muzea jako miejsca turystyki filmowej i literackiej. Na świecie takim renomowanym miejscem jest muzeum Sherlocka Holmesa w Londynie i Lucens (Gębarowski 2012, s.121). Ciekawe jest muzeum samochodów filmowych z ikonami pop-kultury np. czarnym vanem GMC używany w serialu przez *Drużynę A*. Stosunkowo nowym produktem jest Muzeum Żandarmerii i Kina w Saint-Tropez otwarte w 2016 roku (Jean Girault, 1964). W Polsce do ciekawych obiektów należy muzeum Karguła i Pawlaka znajdujące się w Lubomierzu. Dla turystyki wartość mają studia filmowe, a najsłynniejszymi są *Warner Bros. Studio Tour London - The Making of Harry Potter* i *Universal Studios Hollywood*. Pierwsze znajduje się pod Londynem i przyciąga fanów przygód młodego czarodzieja.

Filmowe wycieczki to także pobyty w hotelach. Taką ofertę przygotował hotel *Mountain Lake Hotel* (Filmowe hotele...) będący elementem scenografii w filmie *Dirty Dancing* (EmileArdolino, 1987). Ciekawą ofertę pobytu inspirowaną filmem zaproponował *Hotel Plaza* z okazji 25. rocznicy filmu *Kevin sam w Nowym Jorku* (Chris Columbus, 1992). Oprócz pobytu w hotelu można odbyć czterogodzinną wycieczkę limuzyną po Nowym Jorku szlakiem Kevina (Oferta inspirowana filmem). Innymi produktami wpływającymi na rozwój turystyki filmowej mogą być kawiarnie i studio połączone z festiwalem fanów (*Friendsfest* - serial *Przyjaciele*), realne kawiarnie

(*Serendipity*, *Amelie*, *Before The Sunrise*) oraz inspirowane filmem restauracje (*BreakfastatTiffany's*), filmowe pokazy w miejscu produkcji (projekcja filmu *Mamma Mia* na Skiathos), pomniki (w Filadelfii pomnik postaci filmowej Rocky'ego Balboa), ławki (ławka Kwinty bohatera filmu *Vabank* w Piotrkowie Trybunalskim), stoliki w restauracjach i tabliczki z informacjami (*When Harry Met Sally*), a nawet sklepy z płytami winylowymi przyciągającymi turystów (*Before The Sunrise*).

Podsumowanie

Turystyka jest szybko rozwijającą się gałęzią przemysłu i beneficjentem wielu różnych narzędzi marketingowych. Obecny postęp w wielu dziedzinach sprawia, że turysta może dotrzeć niemal do każdego zakątka na świecie. Stąd też nowe narzędzia promocyjne, mające na celu pozyskanie potencjalnych odwiedzających. Do jednego z nich należy lokowanie miast i destynacji, angażujące nie tylko dziedzinę turystyki, ale także marketing i kinematografię.

Lokowanie miast i destynacji jest coraz częściej używanym narzędziem promocji. Ważnym elementem jest miejsce akcji filmu lub programu telewizyjnego. Dlatego warto zwracać uwagę na miejsca produkcji filmowej i telewizyjnej. Efektywność narzędzia lokowania miast i destynacji zwiększa zainteresowanie samorządów terytorialnych oraz innych jednostek związanych promowaniem destynacji. Jest to szansa dotarcia do turystów, inwestorów, także do mieszkańców, którzy będąc dumni z miejsca, mogą tworzyć nowe miejsca skupiające turystów.

Bibliografia

- Babin L.A., Carder S.T., Advertising via the Box Office: Is Product Placement Effective?, *Journal of Promotion Management* 1996, 3 (1/2),s. 33
- Choliński A., Product placement - planowanie, kreacja i pomiar skuteczności, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2013
- Dębski M., Lokowanie produktu jako narzędzie promocji regionów turystycznych, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2014, t. 15, z. 4, cz. 1, s.143-153
- Gębarowski M., City placement - istota zjawiska oraz znaczenie w działaniach promocyjnych polskich miast, w: *Marketing - aktualne problemy i kierunki ewolucji*, (w:) Gębarowski M., Witek L., Zatwarnicka-Madura B. (red.), Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej 2012

- Hetzel P., Dlaczego marketing terytorialny ma obecnie tak duże znaczenie?, (w:) „Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów”, Domański T. (red.), Łódź: Uniwersytet Łódzki 1997
- Johann M., Strategie marketingowe w turystyce, Warszawa: Difin 2009
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata: podręcznik, Łódź: Uniwersytet Łódzki 2000
- Kruczek Z., Walas B., Promocja i informacja w turystyce, Kraków: Proksenia 2010
- Stasiak A., Turystyka literacka i filmowa, w: Współczesne formy turystyki kulturowej Buczkowska K., Mikos von Rohrscheidt A. (red.), Poznań: AWF Poznań 2009
- Stępowski R., City placement: miasto w filmie, film w mieście., Rawa Mazowiecka: Roster 2017
- Szabelewska W., Kulykovets O., City placement w polskich wydawnictwach drukowanych, w: Spojrzenie na współczesną turystykę, Gryszel P. (red.), Jelenia Góra: Ad Rem 2018
- Szromnik A., Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku., Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2007
- Wyrwisz J., City placement w promocji Lublina, Problemy zarządzania, finansów i marketingu 2015, 40 s. 219
- Zawadzki P., City placement jako element promocji produktu turystycznego, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013
- Wzrost ruchu turystycznego po premierze filmu bywajtu.pl/strony/regiony-sie-promuja/notatka/turystyka-filmowa-na-swiecie/, data dostępu 20.04.2018r.
- Hobbiton, <http://followtheview.com/pl/hobbiton-nowa-zelandia/>, (data dostępu 21.04.2018)
- Reklama Szkocji za pomocą filmu Disneya, <http://gdziewyjechac.pl/3358/merinda-waleczna-nowy-film-disneypixar-est-reklama-szkocji.html>, (data dostępu 20.04.2018)
- Miejsca filmowe http://kobieta.gazeta.pl/dookolaswiata_moda/1,147806,20547470,5-upalnych-i-klimatycznych-miejsc-w-ktorych-krecono-filmowe.html, (data dostępu 21.04.2018)
- Filmowe hotele, <http://learningfromhollywood.pl/10-filmowych-hoteli-ktore-mozna-odwiedzic-w-rzeczywistosci/>, (data dostępu 21.04.2018)
- Oferta inspirowana filmem, <http://learningfromhollywood.pl/poczuj-sie-jak-kevin-sam-w-nowym-jorku-hotel-plaza-ze-specjalna-oferta-inspirowana-filmem/>, data dostępu 21.04.2018r.
- Definicja city placement, <http://nowewyrazy.uw.edu.pl/haslo/city-placement.html?pdf=1>, (data dostępu 20.02.2018)

- Reklama Szkocji za pomocą filmu Disneya, <https://www.visitscotland.com/see-do/attractions/tv-film/brave/>, (data dostępu 20.04.2018)

inż. Maja Kruk
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
maja.kruk@gmail.com

**Przegląd strategii marketingowych przedsiębiorstw
gastronomicznych w zależności od lokalizacji
Review of Marketing Strategies of Catering Enterprises
Depending on Location**

Streszczenie:

Niniejsza praca o charakterze przeglądowym skupia się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem marketingowym przedsiębiorstwami gastronomicznymi. Zakres pracy objął badanie literatury branżowej, zdefiniowanie oraz analizę działań marketingowych podejmowanych przez wybrane polskie oraz fińskie przedsiębiorstwa gastronomiczne, a także porównanie tych akcji marketingowych w odniesieniu do lokalizacji grup lokali. Praca składa się z wprowadzenia, części teoretycznej oraz podsumowania wraz z wnioskami. W pierwszej części przedstawione zostają cel, zakres oraz metodyka pracy. W drugiej dokonuje się przeglądu literatury. Rozdział trzeci stanowi omówienie, dyskusję i podsumowanie zebranych wyników badań.

Słowa kluczowe:

gastronomia, marketing, zarządzanie, strategia, lokalizacja

Summary:

This overview thesis concentrates on subjects connected with catering enterprises' marketing management. Work range includes studies of industry literature, defining and analysis of marketing action taken by Polish and Finnish catering enterprises. Moreover, marketing action has been compared with reference to restaurants' locations. Work consists of the introduction, theoretical part and the summary paired with conclusions. In the first part the purpose, range and methodology of thesis are being presented. In the second the review of literature is being held. Third chapter is discussion about collected research findings with the summary.

Keywords:

catering, marketing, management, strategy, location

Wprowadzenie

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem gastronomicznym w silnie konkurencyjnych czasach stanowi wyzwanie dla właścicieli oraz osób zarządzających. Rozpoznanie na rynku, analiza otoczenia konkurencyjnego, dostrzeżenie szans, niszy rynkowych, docelowych klientów, ustanowienie celów przedsiębiorstwa prowadzi do konieczności stosowania określonych strategii zarządzania marketingowego. Działania te powinny być dostosowane do charakteru działalności przedsiębiorstwa, skali oraz obszaru działania. Niewątpliwie pośród wielu czynników wpływających na wybór strategii działalności duże znaczenie ma lokalizacja przedsiębiorstwa oraz sposób rozmieszczenia lokali gastronomicznych na rynku. Położenie z szerszej międzynarodowej i węższej, lokalnej perspektywy, zdaje się mieć wpływ na zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem. Wszelkie wynikające z lokalizacji aspekty, takie jak kultura narodowa, mentalność społeczna czy poziom zamożności lokalnych społeczności warunkują charakter strategii zarządzania w ogólnym i marketingowym ujęciu.

Niniejsza praca skupia się na charakterystyce działań marketingowych wybranych przedsiębiorstw gastronomicznych. Celem jest porównanie strategii zarządzania marketingowego zasobami przedsiębiorstw gastronomicznych w odniesieniu do lokalizacji. Usytuowanie jest głównym parametrem będącym podstawą porównania grup lokali gastronomicznych.

Materiał do pracy został pozyskany na drodze analiz oraz porównań. Przy badaniach wykorzystano takie techniki badań jak: badanie dokumentów, analizę treści oraz obserwacje. Zastosowane zostały metody (Apanowicz, 2002): analizy przedmiotu (analiza literatury przedmiotu), analizy przypadków (analiza materiałów marketingowych oraz dokumentów odnoszących się do strategii wybranych zakładów gastronomicznych, a także analiza prowadzonych działań marketingowych tychże zakładów), jak również porównawcza (analiza i porównanie spisanych strategii zarządzania zasobami przedsiębiorstwa z realnie podejmowanymi działaniami).

Strategie

Sukces każdego przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Funkcjonowanie podmiotu na rynku wymaga wiedzy oraz umiejętności jego właścicieli, osób zarządzających, aby przedsiębiorstwo było prawidłowo zorientowane na osiąganie określonych celów i przynoszenie zysków. *Encyklopedia organizacji i*

zarządzaniadefiniuje zarządzanie jako „działalność kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi”. Utożsamiane jest z działaniami: dążenia do jasno sformułowanych celów, gospodarowania dostępnymi zasobami, kierowania zespołami ludzkimi, a nade wszystko podejmowania decyzji i ponoszenia za nie pełnej odpowiedzialności (Kirejczyk, 2008). Efektywne zarządzanie opiera się na sformułowaniu i stosowaniu strategii. W szerokim ujęciu strategia stanowi „konkretny (spójny) i celowy zbiór decyzji oraz działań zrealizowanych w określonym czasie przez organizację bądź indywidualną osobę” (Kozmiński, Piotrowski, 2013). Odpowiednia strategia pozwala na osiągnięcie istotnej przewagi rynkowej dzięki określeniu kluczowych celów oraz funkcjonalnych planów działania w danym obszarze (Obłój, 1993). Z punktu widzenia celowości (nie samego planu jego realizacji) strategia jest postrzegana jako „wizja pewnego stanu końcowego lub pożądaney pozycji rynkowej” (Bolland, Fletcher, 2014).

Od pojęć zarządzania i strategii przechodzi się do sformułowań: marketingu, strategii marketingowej oraz strategii zarządzania marketingowego. Marketing rozumiany jako „działalność, zbiór instytucji oraz procesów służących tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert, które mają wartość dla klientów, kontrahentów, a także społeczeństwa w ogólności (...) ma na celu rozpoznawanie oraz zaspokajanie ludzkich, społecznych potrzeb (...) osiągając zysk” (Kotler, Keller, 2017). Wyróżnia się marketing: wewnętrzny, zewnętrzny oraz interakcyjny. Punktem wyjścia do przedstawienia oraz analizy strategii wybranych na potrzeby pracy przedsiębiorstw gastronomicznych jest marketing mix. Stanowi on konceptualne ujęcie istoty marketingu. Składają się na niego „4P”, czyli produkt, usługa (*ang. product*), cena (*ang. price*), dystrybucja (*ang. place*) oraz promocja (*ang. promotion*) (Sala, 2004). Na potrzeby branży usługowej marketing mix jest poszerzany o dodatkowe „P”, czyli ludzi (*ang. people*) (Kowalczyk, 2012). W latach 80-tych XX wieku, podążając za Booms'em i Bitner'em, marketing mix został po raz kolejny poszerzony, tworząc kompozycję 7 składowych (www.professionalacademy.com, 2018). Dodano kolejne „P”: procesy (*ang. processes*) oraz świadectwo materialne (*ang. physicalevidence*). Najnowsze źródła poszerzają nawet marketing mix do „8P”, uwzględniając produktywność oraz jakość (*ang. productivity and quality*). Strategia

marketingowa jest narzędziem działań marketingowych. Stanowi „ogólne zamierzenie i zarazem dążenie przedsiębiorstwa w zakresie produkcji i sprzedaży wybranego produktu na wybranym rynku” przy wykorzystaniu kanałów dystrybucji będących „wewnętrzną strukturą przedsiębiorstwa oraz instytucjami zewnętrznymi, za pomocą których towary lub usługi przemieszczane są z miejsca ich wytworzenia do miejsca konsumpcji” (Kozmiński, Piotrowski, 2013). Zarządzanie marketingowe może być postrzegane jako „(...) sztuka i dyscyplina wiedzy naukowej zajmujące się wyborem rynków docelowych oraz pozyskiwaniem, utrzymywaniem, zwiększaniem liczby klientów poprzez tworzenie wyższej wartości, dostarczenie jej i informowanie o niej klienta” (Kotler, Keller, 2017).

Produktem w marketingu jest „wszystko to, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane zaspokajając czyjeś pragnienia lub potrzeby” (Kotler, 1994). Produkt może mieć charakter materialny bądź niematerialny, jak w przypadku usługi. O istocie produktu stanowi jego podstawowy wymiar oraz towarzyszące atrybuty, m.in. jakość, sposób opakowania, marka, serwis konsumencki (Pomykański, 2012). Co istotne „oferta (przedsiębiorstwa) może się różnić w zależności od rynku geograficznego”. Zależnie od lokalizacji ostateczny kształt produktu/usługi dywersyfikuje się m.in. pod kątem: formatu, doboru personelu, a ich charakter winien być dostosowany do poziomu dochodów czy zwyczajów zakupowych lokalnych klientów. Ważna w aspekcie dostosowania oferty przedsiębiorstwa do rynków docelowych jest kultura narodowa. Charakter oferty przedsiębiorstw gastronomicznych, szczególnie o profilu narodowym, powinien współgrać z przyjętymi normami kulturowymi. Autentyczność doświadczeń postrzegana jest jako krytyczny czynnik wpływający na satysfakcję klienta, na ich sposoby zachowania oraz percepcję oferty przedsiębiorstwa (Ebster, Guist, 2005). Asortyment produktów powinien być dostosowany do potrzeb zakupowych klientów na różnych poziomach. Stopień złożoności asortymentu określa się w układzie poziomym oraz pionowym, czyli pod względem: szerokości oraz głębokości. Wyróżnić można 4 rodzaje asortymentów: wąski i płytki (np. małe bary przekąskowe), wąski i głęboki (np. sklepy garmazeryjne), szeroki i płytki (np. stołówki), a także szeroki i głęboki (np. duże restauracje) (Kotler, Keller, 2017).

Cena traktowana jest jako elastyczne narzędzie marketingu odznaczające się w dużym stopniu zmiennością oraz wrażliwością (Sala, 2004). Instrument ten „komunikuje zamierzone przez firmę pozycjonowanie produktu lub

marki, (a) (...) decyzje cenowe muszą być spójne ze strategią marketingową firmy, charakterem jej rynków docelowych oraz pozycjonowaniem marki” (Kotler, Keller, 2017). Choć to przedsiębiorca ustala ostateczny pułap cenowy dla produktów/usług „istotnymi czynnikami kształtującymi ceny są uwarunkowania zewnętrzne, niezależne od firmy”. Do wspomnianych determinantów należą m.in. polityka krajowa i międzynarodowa, turystyka, konkurencja rynkowa, moda oraz trendy rynkowe (Sala, 2004). Co więcej, ceny ustalane są w zależności od: stadium życiowego produktu/usługi, pozycji przedsiębiorstwa na rynku, rozmiaru firmy, konkurencji i innych (Bolland, Fletcher, 2014). Dostosowywanie cen do rynku docelowego odnosi się do geograficznej strategii cenowej przedsiębiorstwa (Kotler, Keller, 2017). Idąc za słowami Sali, dolną granicę cen, na jaką może sobie pozwolić przedsiębiorstwo wyznaczają koszty, to zaś rynek ustanawia ich górne limity (Sala, 2004). Według podziału strategii cenowych Kotlera, istnieje 6 rodzajów działań. Wśród strategii cenowych wymienia się strategie: marży, zwrotu docelowego, wartości spostrzeganej, dobrej ceny, aktualnej stawki oraz aukcyjną (Kotler, Keller, 2017).

Strategie komunikacji

W dzisiejszych czasach komunikacja przedsiębiorstwa branży usługowej jest fundamentem przy budowaniu relacji z klientem. „W marketingu przez promocję rozumie się ogół form oraz środków oddziaływania firmy na rynek (klientów) (Milewska i wsp., 2017). Parafrazując Kotlera, współczesne działania marketingowe wymagają nie tylko stworzenia produktu/usługi o nadanej cenie, udostępnionego dzięki wybranym kanałom dystrybucji, lecz również komunikacji z rynkiem. Przez taką komunikację Kotler rozumie kontakt przedsiębiorstwa z obecnymi i potencjalnymi interesariuszami oraz opinią publiczną. Autor podkreśla, że meritum nie jest to czy się komunikować, tylko to jak, gdzie i kiedy (Kotler, Keller, 2017). Promocja ujęta jako polityka komunikowania się ma za zadanie: przekazywać informacje o produkcie/usłudze, kształtować potrzeby nabywców, oddziaływać na popyt, stymulować walkę konkurencyjną (Altkorn, 1996). Strategie cenowe, jakie może przyjąć przedsiębiorstwo obrazuje pojęcie „promocji mix” (*ang. promotion mix*). Na promocję mix składają się: reklama (kampanie reklamowe w: prasie, radiu, telewizji, kinach, Internecie, na billboardach, plakatach, ulotki itp.), sprzedaż osobista, PR (public relations) i publicity (programy zorientowane do wewnątrz i na zewnątrz firmy, ściśle związane z zasobami ludzkimi; np. kontakty z prasą, sponsoring, lobbying)

oraz promocja sprzedaży, określana też jako promocja dodatkowa (promocje konsumenckie/biznesowe/dla handlowców: rozprowadzanie próbek, oferowanie programów lojalnościowych, kuponów, rabatów, organizowanie pokazów czy demonstracji towarów). Do wymienionych grup Kotler dodaje kolejne: marketing wydarzeń i doświadczeń, marketing bezpośredni (bezpośredni kontakt nabywcy ze sprzedawcą czy przesyłanie informacji za pośrednictwem: poczty, faksu, maili, Internetu), marketing interaktywny (działania i programy w Internecie) oraz szeptany (Kotler, Keller, 2017).

Strategie dystrybucji

Dystrybucja związana jest ze sprawnym udostępnieniem gotowego produktu/usługi ostatecznemu klientowi. Istotą dystrybucji jest sprawienie, iż „oferta producenta jest dostępna dla klienta we właściwym miejscu, właściwym czasie i we właściwej ilości” (Bolland, Fletcher, 2014). Na system dystrybucji przedsiębiorstwa gastronomicznego składają się m.in. kanały dystrybucji, pośrednicy, procesy dystrybucji, systemy obsługi, lokalizacja placówki gastronomicznej (Middleton, 1996). Kanały dystrybucji klasyfikuje się według: liczby pośredników (kanały bezpośrednie oraz pośrednie), liczby szczebli pośrednich (kanały krótkie oraz długie), liczby pośredników (kanały wąskie oraz szerokie), rodzajów przepływających strumieni (kanały transakcyjne oraz rzeczowe), znaczenia kanału dla producenta (kanały podstawowe oraz pomocnicze), a także charakteru powiązań między uczestnikami kanału (kanały konwencjonalne oraz zintegrowane)(Garbarski i inni, 2000).

Prezentacja badanych zakładów gastronomicznych

Na potrzeby niniejszej pracy wybrano restauracje zlokalizowane w Polsce oraz w Finlandii. Zakłady gastronomiczne zostały dobrane pod względem charakteru lokalu, by umożliwić zestawienie ich strategii marketingowych oraz ich porównanie. Jako przykład polskiego przedsiębiorstwa gastronomicznego posłużą restauracje Zapiecek, fińskiego natomiast, restauracje A&S Restaurants. Obie grupy restauracji tworzą małych rozmiarów sieci lokali, specjalizujące się w tworzeniu oferty gastronomicznej nawiązującej do kultury oraz tradycji Polski oraz Finlandii.

Restauracje Zapiecek Polskie Pierogarnie, to grupa restauracji funkcjonujących na terenie Polski. Restauracje klasyfikowane są jako pierogarnie, należą do zakładów gastronomicznych typu żywieniowego, posiadających pełną ofertę dań oraz napojów. Są placówkami niewielkiej

gastronomii systemowej. Ze względu na charakter lokali, kwalifikują się do lokali narodowych, serwujących posiłki kuchni polskiej jako zakłady gastronomiczne otwarte. Są zakładami prywatnymi o standaryzowanym rodzaju usług, działającymi w trybie ciągłym. W stałych lokalach funkcjonuje system obsługi kelnerskiej. Do grupy Zapiecek Polskie Pierogarnie należy 7 średniej wielkości lokali (51-150 miejsc konsumenckich) zlokalizowanych jest w Warszawie. Sieć zarządzana jest przez spółkę Pierogarnie Sp. z o.o. Spółka komandytowa. Grupa restauracji Zapiecek Polskie Pierogarnie. Posługuje się logiem wspólnym dla wszystkich lokali. Nazwa grupy restauracji Zapiecek Polskie Pierogarnie należy do opisowych. Nawiązuje do tradycyjnego charakteru oferty lokali przynależących do sieci. Nazwa „Zapiecek” przywołuje na myśl ciepło domowego zacisza, wyroby przygotowywane przez babcie. Sformułowanie „Polskie pierogarnie” wskazuje bezpośrednio na charakter restauracji, ich specjalizację w przygotowywaniu oraz serwowaniu pierogów.

Restauracje A&S Restaurants tworzą grupę lokali działających na obszarze Finlandii. Grupa A&S Restaurants działa według koncepcji gastronomii systemowej, prowadzonej na małą skalę. Każdą z restauracji wyróżnia indywidualny charakter lokalu oraz oferty. Wszystkie lokale są restauracjami narodowymi, serwującymi dania szeroko pojętej kuchni fińskiej z akcentami kuchni rosyjskiej. Restauracje grupy są zakładami gastronomicznymi otwartymi, prywatnymi. Oferta, sposób działalności przedsiębiorstwa oraz poszczególnych lokali, rodzaj obsługi są częściowo standaryzowane. Do grupy A&S Restaurant przynależy 7 średnich oraz dużych restauracji, dysponujących łącznie 1500 miejscami konsumenckimi. Na potrzeby pracy skupiono się na analizie działalności 6 restauracji A&S Restaurants: Saslik, Saari, Saaga, Savotta, Savu oraz Saaristo. Pięć restauracji działa w trybie stałym, pozostałe- sezonowo. Sześć restauracji A&S Restaurants zlokalizowanych jest w stolicy Finlandii, Helsinkach, siódma restauracja Nili- w Rovaniemi. Grupa A&S Restaurants jest przedsiębiorstwem rodzinnym z ogólnym logo przedsiębiorstwa i indywidualnymi logotypami dla każdej restauracji. Nazwa grupy A&S Restaurants ma formę akronimu z elementem opisowym. Pochodzi od pierwszych liter imion założycieli. Dodatkowe znaczenie ma sformułowanie *Unique Experiences*, podkreślające wyjątkowy charakter usług oferowanych przez przedsiębiorstwo.

Przegląd strategii w badanych zakładach gastronomicznych

Strategie produktowe

Restauracje Zapiecek Polskie Pierogarnie specjalizują się w przygotowywaniu i serwowaniu tradycyjnych polskich pierogów. Wśród oferowanych pierogów pojawia się ponad 20 wersji smakowych, serwowanych na różne sposoby: podsmażane, gotowane, z okrasami / dodatkami do wyboru. W ofercie znajdują się również inne polskie specjały: zupy, pieczone mięsa, dania z ziemniaków, inne, naleśniki, dodatki, desery, tradycyjne napoje ciepłe oraz zimne. Przedsiębiorstwo uzupełnia kartę menu, według pór roku, o dania sezonowe. Asortyment restauracji można określić jako szeroki oraz głęboki. Jego szeroki charakter wynika z oferowania klientowi szerokiego wachlarza produktów, dań pochodzących z różnych grup rodzajowych. Klient ma do wyboru dania wytrawne oraz słodkie, pierogi, dania mięsne, ziemniaczane, mączne, napoje. O głębokości asortymentu pierogarni świadczy duże zróżnicowanie w obrębie typów proponowanych produktów oraz dań. Klientom proponuje się wiele dań zdywersyfikowanych pod względem cen, dodatków, wielkości porcji. Z założenia każdy z lokali przynależących do grupy Zapiecek Polskie Pierogarnie serwuje tą samą gamę produktów. W karcie Zapiecka oprócz wykazu dań znajdują się zdjęcia wybranych potraw. Wyszczególnione pozycje mają charakter opisowy, nawiązując do smaków, użytych składników, sposobów serwowania dań. Menu jest przejrzyste, podzielone według grup dań. Przy większości potraw podana jest ich gramatura. Opisom pierogów towarzyszy charakterystyka farszów wraz z wykazem składników oraz wskazaniem ich zdrowotnych wartości. Wygląd personelu jest jednym z czynników wyróżniających Zapiecek. Na stroje składają się kolorowe ludowe sukienki z fartuszkami. Motywem przewodnim obsługi restauracji są: gościnność, domowy charakter obsługi. Każdy z lokali Zapiecka jest urządzony w dawnym wiejskim stylu nawiązującym do drewnianej chaty. Dopełnieniem konceptu jest wprowadzenie zastawy: zdobionych naczyń, żeliwnych patelni, metalowych garnuszków, drewnianych desek.

Analizując strategie produktowe, przedsiębiorstwo obrało strategię niszy rynkowej. Lokale Zapiecek Polskie Pierogarnie koncentrują działalność w obrębie profilowanych restauracji – pierogarni. Specjalizacja przedsiębiorstwa przybiera formę koncentracji w: domenie tradycyjnych dań kuchni polskich, z pierogami na czele oraz sposobach dostarczenia

i świadczenia usług gastronomicznych. Klientami docelowymi przedsiębiorstwa są klienci indywidualni i grupowi. Przedsiębiorstwo przyciąga lokalnych gości i konsumentów z zagranicy w każdym wieku.

Restauracje A&S Restaurants posiadają wyspecjalizowaną, sezonową ofertę, zindywidualizowaną dla każdego z lokali przynależących do sieci. Oferty menu oparte zostały na produktach charakterystycznych dla danych pór w roku. Dodatkowo 2 z 6 restauracji są restauracjami sezonowymi, otwieranymi latem. Każda z przygotowanych ofert posiada wyróżniające je atrybuty. Restauracja Savotta specjalizuje się w kuchni fińskiej. Oferta restauracji Saslik inspirowana jest carską Rosją. Restauracja Saaga serwuje tradycyjne dania kuchni fińskiej, z naciskiem na dania wywodzące się z Laponii. Restauracja Savu specjalizuje się w fińskich daniach wędzonych. Restauracja Saari oraz Saaristo to lokale sezonowe, otwierane latem. W pierwszej serwuje się dania kuchni fińskiej, w drugiej - skandynawskiej. Asortyment restauracji przynależących do grupy A&S Restaurants jest szeroki oraz głęboki. Do wyboru klientów oddaje się karty menu złożone z dań sekcji: przystawek – dań głównych – deserów, ale również dodatków charakterystycznych dla kuchni danej restauracji. Wśród dań każdego lokalu pojawiają się dania mięsne, jarskie, talerze z wyborem przystawek / specjalności danej kuchni. Karty dań są stosunkowo krótkie, starannie zaprojektowane. Menu zmieniają się zgodnie z sezonami i dostępnymi produktami.

W większości lokali gastronomicznych grupy A&S Restaurants zdecydowano się na skomponowanie dodatkowych 3-daniowych zestawów dań. Oferta dań uzupełniana jest o tradycyjne napoje bezalkoholowe oraz alkoholowe. Poza klasycznym menu A la carte oraz menu dedykowanym grupom restauracje posiadają w ofercie pakiety tematyczne.

Karty menu restauracji można odnaleźć na indywidualnych stronach restauracji. Menu posiada stylizowaną, spersonalizowaną dla każdego lokalu szatę graficzną. W karcie dań zamieszczony jest wykaz serwowanych potraw z wyszczególnieniem użytych składników, dodatków oraz cen. W niektórych wersjach menu przedstawiana jest historia restauracji, źródło inspiracji do działalności, kompozycji potraw oraz menu degustacyjnych, pochodzenia składników. W kartach menu i załączanych opisach podkreśla się wyjątkowy charakter serwowanych dań, używanych składników, wybranych lokalizacji i atmosfery poszczególnych lokali. Obsługa każdego z lokali posiada

spersonalizowane stroje przyporządkowane i dopasowane do rodzaju restauracji.

Analizując strategię produktową, A&S Restaurants tworzy w przypadku każdej restauracji ofertę zaskakującą, ewoluującą, wyspecjalizowaną oraz zindywidualizowaną. Wykreowane oferty są niszowe. Charakter specjalizacyjny wynika ze specjalizacji w zakresie: rodzajów produktów i potraw, źródeł inspiracji na motywy przewodnie restauracji i końcowego charakteru: lokali, obsługi, potraw. Klientami docelowymi przedsiębiorstwa są klienci indywidualni i grupowi. Karty menu prezentowane są w wielu językach: fińskim oraz angielskim, a także m.in. duńskim, niemieckim czy rosyjskim.

Strategie cenowe

Grupa restauracji Zapiecek Polskie Pierogarnie pozycjonuje lokale w średnim segmencie cenowym. W porównaniu do konkurentów, pierogarni funkcjonujących na rynku warszawskim (m.in. Restauracja Gościniec, lokal Grande Pierogi, restauracje Chłopskie Jadło) ceny dań w Zapiecku plasują się na podobnym poziomie. Ustalone w Zapiecku ceny dań oscylują od 10,99 zł do 37,99 zł, przy czym niektóre dania mięsne sprzedawane są według wag. Ceny napojów wynoszą od 6,99 zł do 13,99 zł.

Analizując strategię cenową restauracji Zapiecek Polskie Pierogarnie, wymienić należy stosowanie cen zbliżonych do cen konkurentów o podobnych strategiach marketingowych czy strategią nierównych końcówek. Ceny proponowane klientom nie różnią się między lokalami sieci. Restauracje grupy A&S Restaurants zaliczają się do lokali wyższej półki cenowej. Bezpośrednimi konkurentami na rynku dla grupy są lokale gastronomiczne serwujące w szczególności potrawy kuchni skandynawskiej. Ceny dań restauracji przynależących do A&S Restaurants są zbliżone do cen takich lokali znajdujących się w Helsinkach jak: LappiRestaurant, RestaurantKuu czy AteljeFinne. Wszystkie restauracje grupy kwalifikują się do tej samej segmentu cenowego, ustanawiając ceny na podobnym poziomie. Ustalone ceny potraw (wg menu A la Carte), w zależności od lokalu grupy i profilu oferty, oscylują od 9 € do 52 €, przy czym nie uwzględniono dań, których ceny zależą od wielkości porcji.

Skupiając się na strategiach cenowych, przedsiębiorstwo A&S Restaurants zdecydowało się przede wszystkim na strategię: cen prestiżowych, a także

pakietu usług. Ceny dań są stosunkowo wysokie, charakterystyczne dla restauracji ekskluzywnych.

Strategie komunikacji

Punktem wyjściowym do analizy strategii komunikacji restauracji są nazwy obu grup lokali jako pierwszej linii komunikacji marki z potencjalnym klientem.

W przypadku Zapiecka nazwa, wspólna dla wszystkich lokali przynależących do grupy Zapiecek Polskie Pierogarnie jest przykładem nazwy opisowej, nawiązującej do tradycji. Marka komunikuje polski, domowy charakter restauracji, a nazwa podkreśla profil specjalizacji przedsiębiorstwa. Głównymi kanałami komunikacji przedsiębiorstwa są: reklama, PR i publicity, marketing interaktywny oraz promocja sprzedaży. Komunikacja z rynkiem sieci Zapiecek Polskie Pierogarnie odbywa się z wykorzystaniem środków przekazu: Internetu, prasy, ulotek. Grupa posiada wspólną stronę internetową, a indywidualne lokale -profile na portalu Facebook. Przedsiębiorstwo współpracuje z serwisami Zomato i TripAdvisor. Informacje o grupie Zapiecek Polskie Pierogarnie ukazują się na łamach prasy. Magazyny w formie papierowej i elektronicznej prezentują reklamy Zapiecka i opisy w spisach warszawskich lokali gastronomicznych. Przedsiębiorstwo reklamuje się również wyjątkowo za pomocą ulotek i okazjonalnie korzysta z promocji sprzedaży. Do kategorii tego typu działań należy wprowadzanie ofert sezonowych (np. świątecznej) i promowanie ich m.in. za pośrednictwem Internetu.

W przypadku grupy A&S Restaurants szczególne znaczenie przy komunikacji mają nazwy poszczególnych lokali. Marki tłumaczone z języka fińskiego, komunikują zamysł poszczególnych lokali i/lub charakter przygotowanej oferty. Nazwy restauracji oznaczają: Savotta – bal, kłoda, Saslik - szaszłyk, Saaga – opowieść, Savu – dym, Saari – wyspa, Saaristo – archipelag. Wykorzystywanymi przez grupę A&S Restaurants kanałami komunikacji są: reklama, promocja sprzedaży, marketing interaktywny. Grupa reklamuje działalność za pośrednictwem Internetu oraz prasy. Informacje o ofercie restauracji można odnaleźć m.in. na stronie internetowej kooperatora sieci: Finnair, portalach internetowych: My Helsinki oraz Visit Finland oraz w magazynie Helsinki Food Magazine. Do innego rodzaju działań promocyjnych należy marketing interaktywny. Komunikacja z obecnymi oraz potencjalnymi klientami odbywa się za pośrednictwem stron

internetowych: ogólnej przedsiębiorstwa oraz poszczególnych restauracji, a także na portalach internetowych: Facebook, Instagram, Pinterest. Poszczególne restauracje znajdują się w bazie lokali gastronomicznych udostępnianych przez portale internetowe: TripAdvisor, Yelp czy Finder. Przedsiębiorstwo korzysta z form promocji sprzedaży m.in. uczestnicząc w programie Helsinki Card (oferowanie 20% rabatu na dania z menu restauracji dla posiadaczy ww. karty) czy współpracując z Finnair Plus (możliwość zakupu zniżkowych voucher'ów na dania z menu restauracji grupy za punkty Finnair).

Strategie dystrybucji

Restauracje Zapiecek Polskie Pierogarnie prowadzą dystrybucję wyrobów gastronomicznych oraz usług towarzyszących. Dystrybucja przyjmuje formę wyłączną, w lokalach gastronomicznych. Prowadzona jest również sprzedaż produktów gotowych na wynos. Kanały dystrybucji grupy Zapiecek Polskie Pierogarnie są kanałami: bezpośrednimi, krótkimi, wąskimi, administrowanymi przez zarząd spółki. Dystrybucji podlegają wyroby z oferty pierogarni gotowe do spożycia oraz towarzyszące im usługi obsługi kelnerskiej. Konsumpcja dań z oferty Zapiecka odbywa się w lokalach sieci, ale może być też przeniesiona na zewnątrz. Dystrybucja odbywa się bez udziału pośredników, w sposób wystandaryzowany w obrębie całej sieci. Systemy obsługi pozostają tożsame dla wszystkich lokali. Charakter obsługi, wygląd osób obsługujących w restauracjach stanowi element wyróżniający grupy. Restauracje sieci Zapiecek Polskie Pierogarnie znajdują się w stolicy Polski – Warszawie. Poszczególne pierogarnie umiejscowione są w często uczęszczanych obszarach miasta. Co więcej, 4 z 7 lokali znajduje się w obrębie Starego Miasta. Wszystkie pierogarnie są otwarte 7 dni w tygodniu w godzinach od 11:00 do 23:00. Lokale obsługują gości indywidualnych i zorganizowane grupy. W sieci funkcjonuje określony system rezerwacji.

Restauracje przynależące do grupy A&S Restaurants dostarczają klientom produkty z oferty w 6 stacjonarnych lokalach gastronomicznych. Dystrybucji podlegają dania sporządzone w każdej z restauracji i pakiety tematyczne, uzupełnione o programy kulturalno-artystyczne. Dania sprzedawane są A la Carte i w formie 3-daniowych pakietów degustacyjnych. Uzupełnieniem jest serwis kelnerski. Procesy dystrybucji są zorganizowane, dopasowane do charakteru poszczególnych lokali sieci. Kanały dystrybucji grupy A&S

Restaurants pozostają kanałami: bezpośrednimi, krótkimi, wąskimi. Dystrybucja prowadzona jest w sposób bezpośredni, bez udziału pośredników. Konsumpcja potraw odbywa się w lokalach gastronomicznych, a procesy dystrybucji nie są ujednolicone dla sieci, jakkolwiek systemy obsługi pozostają tożsame. Charakter serwisu konsumenckiego jest elementem indywidualnym dla każdego z lokali, wynikającym z motywu przewodniego restauracji. Restauracje sieci A&S Restaurants znajdują się w stolicy Finlandii – Helsinkach rozlokowane z uwzględnieniem atrakcyjności położenia, natężenia ruchu konsumenckiego, charakteru wykorzystywanych przez restauracje produktów oraz serwowanych dań. Restauracje działają w różnych porach. Różnice wynikają z dni tygodnia, sezonowości i lokalizacji lokali. Restauracje obsługują gości indywidualnych i większe grupy. Rezerwacji miejsc oraz usług można dokonać za pośrednictwem stron internetowych restauracji bądź telefonicznie.

Porównanie i podsumowanie

Grupy restauracji: Zapiecek Polskie Pierogarnie oraz A&S Restaurants zostały zaprezentowane jako przykładowe sieci lokali narodowych funkcjonujących na rynku polskim oraz fińskim.

Podobieństwa w sposobach działalności grup wynikają przede wszystkim z charakteru lokali gastronomicznych. Obie sieci kierują do klientów wyspecjalizowane oferty produktów oraz usług w stylu narodowym. Główną różnicę w zamyśle sieci stanowi sposób tworzenia marki w obrębie grupy. W przypadku Zapiecka oferta, systemy obsługi oraz jej formy, wystrój lokali są unifikowane. Zapiecek Polskie Pierogarnie tworzy jedną markę, natomiast A&S Restaurants prowadzi restauracje tematyczne. Każda z nich działa na zbliżonych zasadach jednocześnie wyróżniając się indywidualnymi atrybutami. Poszczególne lokale działają pod własnymi markami.

Badane działania prowadzone przez grupy zostały scharakteryzowane pod kątem strategii: produktowych, cenowych, komunikacji oraz dystrybucji. Oba przedsiębiorstwa tworzą szeroki, głęboki asortyment dóbr w tradycyjnym narodowym stylu. Karty menu restauracji mają charakter opisowy. Uwagę przykuwa ich oprawa graficzna. Klientami docelowymi jednej i drugiej grupy są goście indywidualni i grupy zorganizowane. Stanowi to odpowiedź na potrzeby klientów polskich oraz fińskich restauracji.

Różnice w ofertach restauracji Zapiecka oraz A&S Restaurants wynikają przede wszystkim ze stylu ich kształtowania. Na politykę cenową mają m.in. wpływ: różnorodność potraw i poziom ich unifikacji, stałość oferty. Względna stałość oferty polskiej sieci stanowi odpowiedź na przywiązanie rodzimych konsumentów do tradycji. Natomiast zmienność oferty fińskiej sieci jest reakcją na przywiązanie Finów do sezonowości i natury.

Przechodząc do strategii cenowych przedsiębiorstw, można zaobserwować dużą rozbieżność w obranych rodzajach działań obu grup. Głównym powodem różnic jest rodzaj klienteli gastronomii, poziom zamożności społeczeństw, wysokość dochodów oraz ogólny poziom cen. Oba przedsiębiorstwa kształtują ceny w odniesieniu do konkurentów, lecz większość pozostałych działań polityki cenowej odróżnia marki. Do różnic należą przede wszystkim: odmiennosc obranych strategii cenowych, sposób ustalania cen oraz drogi pozycjonowania marek na rynku. Grupa Zapiecek Polskie Pierogarnia prowadzi lokale zaliczane do średniego segmentu cenowego, natomiast restauracje A&S Restaurants są lokalami z tzw. wyższej półki cenowej. Wszystkie restauracje Zapiecek kierują do klientów ofertę w tych samych cenach. Lokale A&S Restaurants ustalają zróżnicowane ceny, zależne od użytych składników, a mniej od lokalizacji restauracji. Ceny produktów z oferty fińskiej grupy są cenami prestiżowymi. Polska sieć z założenia ustanawia ceny charakteryzujące się nierównymi końcówkami, A&S Restaurants raczej skłania się ku równym kwotom. Prezentując ceny poszczególnych dań, Zapiecek przedstawia podstawowy cennik, ustalając indywidualnie menu grupowe dla konkretnych przypadków, A&S Restaurants publikuje cenniki A la Carte i skomponowanych pakietów usług.

W obszarze strategii komunikacji omawiane sieci podejmują liczne działania promocyjne. Nazwy marek: ogólne (Zapiecek Polskie Pierogarnie i A&S Restaurants) oraz poszczególnych omawianych fińskich restauracji stanowią sposób komunikowania charakteru działalności przedsiębiorstw. Polska grupa posługuje się jedną nazwą dla wszystkich restauracji, lokale grupy A&S Restaurants posiadają indywidualne nazwy. Obie sieci korzystają z podanych kanałów komunikacji: reklamy, marketingu interaktywnego, promocji sprzedaży. Internet: strony internetowe restauracji, informacje zamieszczane na różnego rodzaju portalach, stanowi jeden z głównych kanałów promocji grup. Do działań promocyjnych odróżniających sieci należą podejmowane przez Zapiecek akcje ulotkarskie, PR'owe oraz z

zakresu publicity. A&S Restaurants prowadzi działania promocyjne w węższym zakresie. Obie grupy wyróżnia dbałość o komunikowanie wartości dla klienta, podkreślanie wyjątkowego charakteru produktów oraz usług. Podobny charakter działań promocyjnych przedsiębiorstwa polskiego oraz fińskiego wynika ze sposobów komunikowania treści konsumentom, popularności Internetu, przenoszenia wielu działań w rzeczywistość wirtualną, niezależnie od lokalizacji.

Kończąc na strategiach dystrybucji, omawiane przedsiębiorstwa korzystają z podobnych rodzajów dostarczenia produktów. Zapiecek Polskie Pierogarnie i A&S Restaurants prowadzą zorganizowaną sprzedaż oraz dystrybucję produktów oraz usług w stacjonarnych lokalach. Kanały dystrybucji obu sieci są: bezpośrednie, krótkie, wąskie. Dystrybucja odbywa się bez udziału pośredników, a charakter kanałów dystrybucji wynika ze skali działalności przedsiębiorstw: małych rozmiarów sieci, stosunkowo niewielkiej ilości lokali. Systemy obsługi, ustalone wewnątrz Zapiecka oraz lokali A&S Restaurants dążą do zachowania wspólnego wysokiego standardu obsługi. W obu przypadkach restauracje zlokalizowane są w stolicach państw. Odnosząc się do godzin otwarcia restauracji: restauracje Zapiecek otwarte są w podobnych porach, natomiast lokale A&S Restaurants działają nie tylko w zróżnicowanych godzinach, ale często w różne dni tygodnia, roku. W obu sieciach istnieje możliwość dokonania rezerwacji miejsc po kontakcie z poszczególnymi restauracjami. W przypadku A&S Restaurants działa scentralizowany system rezerwacji. Specjalne oferty, dedykowane głównie grupom zorganizowanym są przez polską sieć przygotowywane na konkretne okazje, przez fińską grupę prezentowane są ogólnie na stronach internetowych.

Porównując działalność przedsiębiorstw gastronomicznych Zapiecek Polskie Pierogarnie oraz A&S Restaurants, można odnaleźć zależność między sposobem zarządzania a lokalizacją przedsiębiorstwa gastronomicznego. Usytuowanie oraz rozproszenie lokali gastronomicznych omawianych grup uwarunkowało stosowanie strategii marketingowych. Znaczący wpływ na zarządzanie omawianymi grupami restauracji ma budowa marek, a także kultury narodowe, panujące normy społeczne, charakter bezpośrednich konkurentów branżowych. Niewątpliwie kultura, tradycje, normy społeczne i z zakresu żywienia zdają się wpływać na rynek gastronomiczny. Dla Polski i Finlandii, można wymienić wiele różnic społeczno-kulturowych. Poczynając od mentalności społeczeństwa, jego

liczebności, koncentracji, obowiązujących norm oraz przyzwyczajęń, na sposobie życia, poziomie dochodów, zamożności społeczeństwa kończąc. Jak wiele czynników wpływa na ostateczny wygląd oraz strukturę społeczną, tak też, w odniesieniu do działalności przedsiębiorstw Zapiecek Polskie Pierogarnie oraz A&S Restaurants, istnieją strategie zarządzania marketingowego ukierunkowane na stworzenie oferty atrakcyjnej dla klienteli danego obszaru. Sposób budowania marek, tworzenia oferty, ustanawiania poziomu cen, wyboru kanałów komunikacji oraz dystrybucji są ściśle związane z charakterem rynków polskiego oraz fińskiego, konkurentami obecnymi na nich, natężeniem ruchu konsumentów, w tym ruchu turystycznego. Wybór kraju, miasta, na terenie których zostały usytuowane restauracje sieci Zapiecek Polskie Pierogarnie oraz A&S Restaurants zdeterminowały stosowane strategie marketingowe. Sposób rozproszenia lokali na obszarze stolic Polski oraz Finlandii stanowi o próbie dotarcia do jak największej grupy klientów docelowych. Lokalizacja stanowi jeden z determinantów wyboru strategii marketingowych wybranych przedsiębiorstw. Pamiętać należy, że niezależnie od usytuowania danego przedsiębiorstwa, pewne elementy w zarządzaniu marketingowym są uniwersalne, wspólne w obrębie jednego przedsiębiorstwa, bądź dla różnych podmiotów przy odmiennej lokalizacji.

Bibliografia

- Altkorn J. (red.), Podstawy marketingu. Instytut Marketingu, Kraków 1996
- Apanowicz J., Metodologia ogólna. Wydawnictwo Diecezji Lipińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia 2002
- Bolland E., Fletcher F., Problemy biznesowe. Rozwiązania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014
- Borschberg E., Staffelbach B., Marketing für kleine und mittlere Unternehmen. Verlag Haup, Stuttgart 1990
- Ebster, C., Guist, I., The role of authenticity in ethnic theme restaurants. Journal of Foodservice Business Research 2005, 7(2), s. 41–52
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
- Kirejczyk E., Zrozumieć zarządzanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Kotler P., Keller K.L., Marketing. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2017
- Kotler P., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i Ska, Warszawa 1994

- Kowalczyk I., Zachowania konsumentów na rynku usług gastronomicznych: aspekt marketingowy. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013
- Middleton V.T.C., Marketing w turystyce. Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996
- Milewska M., Prączko A., Stasiak A., Podstawy gastronomii. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
- Obłój K., Strategia sukcesu firmy. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993
- Pomykański A., Zarządzanie i planowanie marketingowe. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012
- Sala J., Marketing w gastronomii. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- Urban S., Kowalska A., Olszańska A., Szymańska J. (red.), Zarządzanie produktem. Problemy teoretyczne i praktyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017
- Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1981
- <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s> (data dostępu: 18.04.2018)
- <http://www.zapiecek.eu/main.html>,(data dostępu: 18.04.2018)
- <http://www.asravintolat.fi/en/frontpage.html>,(data dostępu: 18.04.2018)

lic. Kinga Rucka
Instytut Psychologii
Uniwersytet Łódzki
kingaa.rucka@gmail.com

Horse Assisted Education jako metoda doskonalenia umiejętności przedsiębiorczych

The Horse Assisted Education as a Method of Improving Entrepreneurial Skills

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie mało znanej, innowacyjnej metody jaką jest Horse Assisted Education. Jest to sposób uczenia się człowieka od i w towarzystwie koni w takich obszarach jak przywództwo, wyznaczanie celów, motywacja, świadomość, mowa ciała itp. Metoda kierowana jest do osób indywidualnych oraz organizacji pragnących rozwijać potencjał i możliwości swoich pracowników. Badacz skupia się na umiejętnościach przedsiębiorczych niezbędnych na dzisiejszym rynku pracy. Charakteryzując metodę autor pragnie pokazać, w jaki sposób praca z koniem może wpłynąć na świat biznesu. W artykule uwzględniono istniejące badania dotyczące interakcji człowieka z koniem oraz została przedstawiona perspektywa wykorzystania tej metody w przedsiębiorstwie w przyszłości.

Słowa kluczowe:

Przedsiębiorczość, edukacja wspomagana końmi, zarządzanie, rozwój

Summary:

The aim of the article is to present a little known, innovative method which is Horse Assisted Education. It is an approach in which a man is learning from and in the company of horses in such areas as leadership, setting goals, motivation, awareness, body language, etc. The method is addressed to individuals and organizations who want to develop the potential and capabilities of their employees. The researcher focuses on the entrepreneurial skills needed in today's job market. By characterizing the method, the author wishes to show how horses can influence the business world. The article takes into account existing studies on human-horse interaction. What is more a future perspective in this field has been presented.

Keywords:

Entrepreneurship, Horse Assisted Education, management, development

Wprowadzenie

Metoda Horse Assisted Education zakłada, że ludzie uczą się w towarzystwie i od koni. To właśnie one są trenerami i nauczycielami, dzięki którym człowiek poznaje siebie, skupia uwagę na własnych emocjach, myślach czy dostrzega nowe możliwości. Konie poprawiają efektywność funkcjonowania człowieka, wpływają na procesy poznawcze i poszerzają jego percepcyjne możliwości. Praca z koniem obejmuje różne obszary m.in. przywództwo, mowę ciała, motywację, wyznaczanie celów. Kierowana jest do osób indywidualnych oraz przedsiębiorstw. Pomaga m.in. menedżerom, kierownikom rozwijać umiejętności niezbędne w biznesie, jak na przykład przedsiębiorczość, której w głównej mierze poświęcona jest uwaga w niniejszym artykule. W celu zrozumienia dlaczego właśnie konie wykorzystywane są w procesie uczenia się i doskonalenia umiejętności przedsiębiorczych człowieka należy scharakteryzować przytoczony gatunek, pokazać typowe cechy i zrozumieć zachowania. Następnie należy wytłumaczyć, kim jest osoba przedsiębiorcza i w jaki sposób można rozwijać umiejętności przedsiębiorcze wykorzystując metodę Horse Assisted Education⁵³. Celem niniejszego opracowania jest opisanie metody na podstawie istniejących źródeł oraz wyjaśnienie roli konia w procesie nabywania i doskonalenia umiejętności przedsiębiorczych przez człowieka.

Charakterystyka gatunku

Konie zaliczane są do zwierząt stadnych, silnie kierujących się instynktem przynależności, które w sytuacji niebezpieczeństwa za obronę stosują ucieczkę. Tworzą grupy, które trzymają się razem, co zapewnia im przetrwanie oraz spełnia potrzebę towarzystwa. W naturze stado ma ustanowioną strukturę hierarchiczną. Każdy z osobników ma określone miejsce w stadzie. Przez różne interakcje (jak np. dotykanie się nosami), konie okazują sobie szacunek, a także ustalają pozycję członków grupy. Na czele stada znajduje się lider, jest nim najczęściej najstarsza klacz (tzw. matka), inaczej Alfa, której zadaniem jest pilnowanie przestrzegania społecznego kodu. Koń pełniący rolę przywódcy grupy decyduje o kierunku podążania stada, miejscu wypasu oraz dba o jego bezpieczeństwo. Dlatego zostaje nim klacz, która jest najbardziej doświadczona i wie, jak się

⁵³ <https://www.horsesense.pl/horse-assisted-education/co-to-jest-horse-assisted-education/>

zachować w danych sytuacjach. Członkowie stada powierzają jej swoje życie, darzą zaufaniem i szacunkiem. Stado zamyka ogier, który jest najsilniejszy, ponieważ jego zadaniem jest obrona grupy przed drapieżnikami (Hill, 2015). Głównym sposobem porozumiewania się koni jest mowa ciała oraz sygnały dźwiękowe. Ważną rolę w komunikacji zwierząt odgrywają ich uszy. Dzięki precyzji wykonywanych ruchów można odczytać, na czym skupiony jest koń oraz jakie ma zamiary. Uszy wskazują, gdzie podąża uwaga zwierzęcia, wyznaczają kierunek, a także sygnalizują innym koniom nastroj oraz intencje względem konfrontującego się osobnika. Kolejno znaczenie w komunikacji odgrywa nos, który jest bardzo wrażliwy na dotyk. Służy koniom do poszukiwania pożywienia, a także do budowania relacji między osobnikami. Istotne w przekazywaniu między osobnikami informacji są dźwięki, które mogą ostrzegać przed niebezpieczeństwem, wskazywać na miejsce, w którym znajduje się zwierzę lub świadczyć o okazywaniu radości. Zmysł wzroku u koni jest inaczej rozwinięty niż u człowieka. Zwierzęta mają oczy rozstawione po bokach, dzięki czemu ich pole widzenia jest dużo większe niż u ludzi. Zmysły u koni pełnią ważną funkcję w nawiązywaniu relacji. Konie lubią się wspólnie bawić, sprawiać sobie przyjemność i być blisko. Wewnątrz stada tworzą się więzi, a także występuje rywalizacja. Osobniki najchętniej nawiązują relacje z tymi końmi, które mają wysoką pozycję w hierarchii, są silne i dominujące. Dzięki takiej przyjaźni słabsze konie często zyskują wyższy status społeczny oraz odczuwają poczucie ochrony (Albinson, 2012). Koń w warunkach udomowionych, mający częsty kontakt z człowiekiem poszukuje przywódcy wśród ludzi. Poprzez nawiązywanie więzi człowiek może osiągnąć bliskość, która zwykle jest zarezerwowana dla innych członków stada. Dzięki sile jaką ludzie okazują przez swoją dominację, która nie przejawia się jako agresja, zwierzę ma poczucie bezpieczeństwa, a dzięki temu darzy człowieka szacunkiem oraz zaufaniem (Kohanov, 2007).

Relacje między ludźmi a końmi w świetle literatury

Badania naukowe wskazują na silny wpływ człowieka względem konia i na odwrót co oddziałuje na stany psychiczne, emocjonalne czy fizyczne. Dr Ellen Kaye Gherke (2010) zajmująca się badaniami zmienności rytmu zatokowego serca (ang. *Heart Rate Variability*), przeprowadzając doświadczenia mające na celu pomiar emocjonalnej spójności i niespójności

w relacjach między ludźmi i końmi odkryła silne powiązania i zależności. Używając sprzętu do pomiaru HRV dokonała obserwacji sygnału, za pomocą którego serce wysyła neurologiczną informację do mózgu i do innych części ciała. Serce może powodować zmiany ciśnienia krwi, które wpływają na zmianę fal mózgowych, co ma wpływ na równowagę hormonów stresu w organizmie. Zapis rytmu serca mówi, co się dzieje na poziomie fizycznym i emocjonalnym w organizmie. Pomiar HRV jest szczególnie wrażliwy na zmiany stanów emocjonalnych, pozytywnych jak i negatywnych.

Podczas doświadczenia koń i człowiek mieli na sobie urządzenie do badania rytmu serca – holter EKG. Konie dostosowywały rytm serca do rytmu drugiej osoby (bądź drugiego konia). Pozytywne emocje, stan wewnętrzznego wyciszenia oraz równy rytm serca działały na zwierzęta jak magnes. Natomiast podniesione ciśnienie krwi i zaburzenia w zapisie HRV były dla koni nie tylko wyczuwalne, ale i nieprzyjemne. Od osób pobudzonych negatywnymi emocjami konie chciały trzymać się jak najdalej. Jeśli nie było to możliwe — same zaczynały się denerwować (Gherke, 2010). Prawidłowe i efektywne funkcjonowanie człowieka jest możliwe podczas stanu koherencji, kiedy mózg i serce oddziałują wzajemnie w sposób harmonijny. Podczas zjawiska koherencji HRV jest stabilne, wykres pokazuje równomierne i systematyczne pomiary. W tym stanie człowiek lepiej radzi sobie ze stresem, jest bardziej kreatywny i szczęśliwy⁵⁴.

Konie nie tylko czują emocje człowieka, ale także widzą i rozpoznają je na ludzkich twarzach. Potrafią stwierdzić, czy ktoś jest zły czy przyjaźnie nastawiony patrząc na jego mimikę. Podczas badań przeprowadzonych przez zespół dr Amy Smith z University Sussex pokazano koniom zdjęcia ludzkich twarzy wyrażających skrajne emocje – od złości, przez spokój, po radość. Z obserwacji wynikało, że widząc negatywne emocje na zdjęciach konie odbierały obraz tylko lewym okiem. Powiązane jest to z prawą półkulą, która aktywuje się podczas zetknięcia z negatywnymi bodźcami (Burda, 2016).

Naukowcy z Center for Leadership Development z University of Kentucky dowiedli, że konie oddziałują na uczenie się inteligencji emocjonalnej u człowieka. Przeprowadzili badanie, w którym udział wzięło dwadzieścia angielskich pielęgniarek. Kobiety zostały podzielone na dwie równoliczne grupy. Badanie trwało sześć miesięcy. Pierwsza z grup przez ten okres czasu wykonywała swoje zadania tak jak na co dzień, bez żadnych

⁵⁴<https://www.heartmath.org/articles-of-the-heart/study-looks-coherence-feeling-states/>

zmian, druga grupa oprócz zwykłych obowiązków uczestniczyła w jednodniowym warsztacie, na którym pielęgniarki opiekowały się końmi. Przed i po badaniu, uczestniczki eksperymentu wykonały test na pomiar inteligencji emocjonalnej. Badania dowiodły, że kobiety uczestniczące w warsztacie z końmi uzyskiwały wyższe wyniki w następujących wskaźnikach: samoświadomość, zarządzanie własnymi zasobami, wrażliwość społeczna i głębokość relacji.

Konie doskonale odczytują mowę ciała i sygnały wysyłane przez ludzi. Świadczy o tym historia konia o imieniu Hans rozgrywająca się na początku XX w. Właściciel konia – Wilhelm von Osten uważał, że jego podopieczny jest inteligentnym zwierzęciem, który nie tylko potrafi porozumiewać się z człowiekiem, ale także radzi sobie z działaniami matematycznymi. W momencie, gdy osoba zadawała koniowi pewien wzór liczbowy, zwierzę wystukiwało wynik kopytem. Hans był prawie nieomylny podając w większości przypadków prawidłowe liczby. Lekarze weterynarii, a także profesorowie psychologii i fizjologii próbowali rozwiązać zagadkę mądrego konia. W tym celu zostały powołane dwie komisje. Pierwsza nie stwierdziła oszustwa, podczas drugiej berliński psycholog Oskar Pfungst zaproponował podjęcie się badań i wyjaśnienie zjawiska. Po wielokrotnych próbach i eksperymentach Pfungst odkrył, że Hans podaje dobrą odpowiedź tylko w przypadkach, w których widzi osoby znające poprawny wynik. To oznaczało, że koń odczytuje najdrobniejsze sygnały wysyłane przez człowieka – w momencie, gdy zwierzę wystukało kopytem prawidłowy wynik ludzie wstrzymywali oddech lub przestawali kiwać głową w oczekiwaniu na kolejne uderzenie. Hans widząc reakcje interpretował ją jako powinność zakończenia stukania. Badania udowodniły, że konie są wrażliwe na najdrobniejsze sygnały i z łatwością odczytują ludzką mowę ciała⁵⁵.

Przedsiębiorczość – definicje i rodzaje

Można powiedzieć, że przedsiębiorczość istnieje odkąd żyją ludzie. Jednak pojęcie *przedsiębiorca* pojawiło się w literaturze na przełomie XVII i XVIII wieku i wywodzi się od francuskiego słowa *entrepreneur*, co oznacza osobę podejmującą jakąś działalność lub realizującą dany projekt. Natomiast *entreprenant* to osoba pewna siebie, śmiała. Wielu badaczy definiuje przedsiębiorcę jako osobę innowacyjną, a sam proces jako

⁵⁵ <http://polimaty.pl/2013/03/kon-ktory-czytal-i-liczyl/>

organizowanie i prowadzenie działalności gospodarczej z uwzględnieniem ryzyka. Jednym z nowych podejść do przytaczanego tematu jest rozwijanie przedsiębiorczości w istniejących już firmach, które określane jest jako intraprzsiębiorczość. Za twórcę uznaje się G. Pinchota, a głównym założeniem jest to, że firma taka potrafi dostrzec szanse w otoczeniu, wpływać na zaistnienie nowych pomysłów i je wdrażać. W podejściu tym za źródło innowacyjnych pomysłów uznaje się pracowników firmy, którzy odgrywają ważną rolę. Nawiązując do jednostki, w literaturze można spotkać się z przedsiębiorczością rozpatrywaną jako postawa człowieka. Oznacza to, że przedsiębiorczość to zespół cech ludzkich i skłonność do podejmowania nowych działań, aktywność oraz twórcza inicjatywa jednostki względem otoczenia. Jest to również potencjał ludzkiego mózgu, zdolności rozwojowe umysłu i świadomości. Cechy, które charakteryzują umiejętności przedsiębiorcy to m.in.:

- wysoka motywacja osiągnięć (motywacja wewnętrzna)
- abstrakcyjne myślenie, kreatywność
- zdolności intelektualne
- gotowość do podejmowania ryzyka
- chęć zdobywania nowej wiedzy
- dobra spostrzegawczość i uwaga
- tworzenie relacji z ludźmi
- umiejętności przywódcze
- dobra organizacja
- pewność siebie (Łochnicka, 2016).

Geneza metody Horse Assisted Education

Relacja człowieka z koniem rozpoczęła się wieki temu. Już w starożytności koń stał się symbolem uczenia się, a przebywanie z nim otwierało bramy do mądrości życiowej. Na początku konie pomagały w pracy na roli, brały udział w wojnach, a następnie stały się kompanami w sportach rekreacyjnych. W XX wieku konie zaczęto wykorzystywać do terapii. Hipoterapia, która pracę opiera na kontakcie człowieka z koniem oraz jeździe konnej, ma na celu przywracanie i poprawę zdrowia oraz sprawności jednostki. Przeznaczona jest dla osób z problemami psychoruchowymi lub upośledzeniem umysłowym (Strumińska, 2003).

Wspólna interakcja człowieka z koniem nadal trwa. Choć świat zewnętrzny się zmienia to natura człowieka i konia jest taka sama. Zmieniają się jednak warunki, w jakich współcześni ludzie rozwijają się, dorastają i żyją. Z tego powodu konie zaczęto traktować w inny sposób i wykorzystywać w obszarach, w których wcześniej nie miały miejsca. Koń stał się przyjacielem, terapeutą, doradcą i pomocnikiem w rozwoju osobistym człowieka (Strumińska, 2003). Zwierzęta zaczęły towarzyszyć w procesie uczenia się człowieka. Po raz pierwszy na świecie, a miało to miejsce w USA zaczęto obserwować stada koni przekładając ich relacje na relacje międzyludzkie (Burda, 2016).

Państwo Karin i Gerard Krebs z Niemiec (2004) stworzyli koncept uczenia się człowieka w towarzystwie koni, który zaczęli szerzyć pod nazwą Horse Assisted Education. Jednak droga do odkrycia potencjału u zwierząt nie była oczywista i prosta. Na początku kariery małżeństwo prowadziło własną firmę związaną z IT, a konie nie miały znaczącego miejsca w życiu pary. Dopiero po wspólnych wakacjach w siodle zakupili dwa konie i zaczęli zagłębiać się w tajniki jeździectwa, a następnie samodzielnie poszukując wiedzy na temat tych zwierząt poznawali ich naturę, dzięki własnym doświadczeniom. Odkrywając potencjał koni, przekładając relacje z nimi na życie codzienne i ucząc się komunikacji w ich towarzystwie. Małżeństwo rozpoczęło drogę ku rozwojowi ze wsparciem tych zwierząt. Przełomem w życiu Krebsów był rok 1995, kiedy ich pracownica zgłosiła, iż chce odejść z powodu stresu i wypalenia zawodowego. Pracodawcy zaproponowali podwładnej spotkania oraz pracę z końmi, której głównym założeniem była swoboda, kierowanie się intuicją i praca nad sobą. Po trzech miesiącach kobieta zauważyła zmiany i wróciła na stanowisko z nową energią i siłą. Po opisanym wydarzeniu małżeństwo zaczęło zapraszać znajomych, rodzinę i klientów biznesowych do własnych doświadczeń, czego skutkiem były narodziny warsztatów z końmi, tj. metoda Horse Assisted Education oraz marka Horse Dream. Krebs tłumacząc znaczenie nazwy, ukazał cel i istotę programów z końmi. Horse to obecny, realny, żyjący „tu i teraz” byt. Symbolizuje dążenie człowieka do samoświadomości, pewności siebie, odpowiedzialności oraz rozwijania kompetencji przywódczych. Dream to odkrywanie nowych horyzontów, poznawanie oraz wychodzenie poza granice i przekonania, a także zmiana systemu wartości. Zatem nazwa oznacza dokładnie to co w nowoczesnym biznesie najważniejsze:

rzeczywistość i wizja⁵⁶. HorseAssistedEducation to nazwa, która dosłownie oznacza edukację po przez kontakt z koniem (Gutek, 2009).

Obecnie marka Horse Dream oraz partnerzy szerzą metodę przedstawiając programy rozwojowe kierowane do firm, instytucji oraz całych społeczności. W 2004 roku w tym celu powołana została organizacja European Association for Horse Assisted Education, która dzisiaj działa w ponad 35 krajach świata i zrzesza około 200 facylitatorów, coachów i trenerów. Co roku EAHAE organizuje międzynarodowe konferencje, których celem jest zdobywanie nowej wiedzy, dzielenie się osobistymi doświadczeniami oraz szerzenie metody i pozyskiwanie nowych pasjonatów. Obecni i przyszli facylitatorzy mają możliwość zagłębienia się w obszary wykorzystujące konia jako nauczyciela, zaobserwowania sposobu pracy innych osób, podzielenia się własnymi pomysłami czy służenia poradami lub zadawania nurtujące pytania⁵⁷.

Programy rozwojowe Horse Assisted Education

Oferta Horse Assisted Education kierowana jest do zorganizowanych grup, firm i osób indywidualnych. Proponuje warsztaty, szkolenia i coachingi, jak również swobodne spotkania z końmi. Tematyka zajęć związana jest z szeroko pojętym rozwojem osobistym, a obszary, które są poruszane to m.in. samoświadomość, przywództwo, motywacja, komunikacja, mowa ciała, osiąganie celów, kreatywność. Programy przeznaczone są nie dla jeźdźców, chcących zwiększyć swoje umiejętności jeździeckie, ale dla osób pragnących pracować nad sobą i swoim stanem psychiczny. Podczas spotkań uczestnikom nie potrzebna jest wiedza na temat obchodzenia się z koniem, zabiegów pielęgnacyjnych czy jazdy wierzchem⁵. Mimo, iż metoda HAE może mieć charakter terapeutyczny różni się od znanej i rozpowszechnionej hipoterapii. HAE w głównej mierze skupia się na osobach zdrowych, których celem jest zwiększenie efektywności własnego funkcjonowania w życiu zawodowym i prywatnym oraz rozwoju osobowości. Podczas programów z końmi obcowanie ze zwierzęciem polega wyłącznie na interakcjach z ziemi, bez wsiadania. HorseAssistedEducation obejmuje uświadamianie sobie i doskonalenie umiejętności interpersonalnych

⁵⁶ http://www.eahae.org/EAHAE_GerhardKrebs_Germany.htm

⁵⁷ <https://www.horsesense.pl/horse-assisted-education/co-to-jest-horse-assisted-education/>

i intrapersonalnych. Koncept uczenia się od koni za podstawę przyjmuje pracę z osobą dorosłą (Rucka, 2017).

Programy rozwojowe z końmi dają możliwość i tworzą przestrzeń do uczenia się o świecie wewnętrznym, relacjach z innymi i światem zewnętrznym. Metoda HAE pracuje w dużej mierze na podstawie metafor. Oznacza to, że przyglądając się stadu koni można dostrzec mechanizmy świata ludzkiego. Stado jest odzwierciedleniem interakcji zachodzących między ludźmi. Obserwując hierarchię panującą w świecie koni można ją porównać do niektórych struktur hierarchicznych w organizacjach. Zależności między osobnikami stada często podobne są do interpersonalnych relacji tworzonych przez ludzi (McCormick, McCormick, 1997). W stadzie zwierząt rolę przewodnika pełni koń, który ma dużą wiedzę i poszanowanie wśród pozostałej części grupy. Jednak zanim zostanie wybrany na przywódcę musi udowodnić, że sprosta zadaniu, a po objęciu funkcji wywiązywać się z obowiązków. Podobieństwo można zaobserwować w świecie ludzi. Osoba, która zostaje wybrana na lidera zespołu na początku musi wykazać się niezbędnymi kompetencjami i umiejętnościami. Następnie kierować całą grupą tak, by osiągała zamierzone cele i dobrowolnie współpracowała (Kohanov, 2007). Podczas programów rozwojowych koń i człowiek tworzą dwuosobowe stado. W przypadku, gdy uczestnik nie wykaże się umiejętnościami przywódczymi to koń przejmuje obowiązki lidera. Skutkiem tego jest dominacja konia nad człowiekiem. Podczas wchodzenia w interakcje koń – człowiek, zwierzę za każdym razem sprawdza umiejętności drugiego osobnika. W tym czasie jego zaciekawienie miesza się z niepewnością, strachem czy też z zadowoleniem. Od roli, jaką będzie musiał przyjąć koń zależeć będzie dalsza praca, jego stosunek do człowieka, stopień szacunku i zaangażowania. Konie wybierane na trenerów nie są zwierzętami agresywnymi, a dobrze przygotowanymi do tej funkcji. Dlatego w przypadku, gdy koń będzie musiał być liderem w dwuosobowym stadzie nie zdominuje człowieka, a przez swoje zachowanie udzieli mu informacji zwrotnej, z którą uczestnik będzie mógł pracować. Taka sytuacja wiele uczy. Konie w swojej naturze podporządkowują się jednostkom o cechach przywódczych. Osoba, która chce zostać liderem w grupie musi wydawać jasne komunikaty słowne, które są spójne z mową ciała. Powinna być zdecydowana, bezpośrednia i mieć pewien plan (Rector, 2005). Tego m.in. uczą się uczestnicy podczas programów rozwojowych z końmi, które oferowane są przez facylitatorów Horse Assisted Education.

Podsumowanie

Mimo, iż koncept Horse Assisted Education jest mało znany na świecie, to jego szeroki wachlarz zastosowań jest warty głębszej analizy. Edukacja osób dorosłych wspomagana końmi daje wiele możliwości rozwoju osobistego oraz zawodowego. Warsztaty kierowane do małych przedsiębiorstw i dużych korporacji umożliwiają doskonalenie kompetencji pracowniczych w inny sposób niż dotychczas. Metoda jest nowatorskim sposobem uczenia się, pomaga również w pogłębianiu innowacyjności wśród uczestników. Horse Assisted Education wspomaga ludzi w rozwijaniu potencjału, poprawia funkcjonowanie człowieka i poszerza jego percepcję. Daje przestrzeń do doświadczania i doskonalenia umiejętności niezbędnych na dzisiejszym rynku pracy. Od dobrego i efektywnego przedsiębiorcy wymaga się takich cech, jak: pewność siebie, dobra organizacja, motywacja, kreatywność, przywództwo – tego wszystkiego można nauczyć się od i wśród koni. Zwierzęta te pomagają ludziom biznesu stać się bardziej autentycznymi, spójnymi, aktywnymi i świadomymi.

Autor dostrzega braki w badaniach potwierdzających skuteczność metody oraz opisach relacji człowiek – koń w kontekście uczenia się ludzi. Postawiono sobie za cel szerzenie świadomości na temat konceptu Horse Assisted Education i korzyści płynących z obcowania z końmi. Autor jest w trakcie prowadzenia własnych badań na temat koncentracji uwagi i zmienności rytmu serca człowieka w obecności koni. Pragnie przeanalizować korelacje człowieka z koniem w kontekście rozwijania umiejętności przydatnych w życiu zawodowym i osobistym.

Bibliografia

- Albinson C., Koń. Poradnik miłośnika, Bellona, Warszawa 2012
- Burda K., 17 minutkonia, „Newsweek”, 9/2016.
- Gherke E.K., The Horse-Human Heart Connection. Results of Studies Using Heart Rate Variability, “Narha’s Strides”, Spring 2010
- Hill C., Myśleć jak koń. Jak zrozumieć zachowania konia, Galaktyka, Łódź 2015
- Kohanov L., Way of the Horse. Equine Archetypes for Self-Discovery, New World Library, USA, California 2007
- Łochnicka D., Przedsiębiorczość pracownicza I jej wpływ na efektywność organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016
- McCormick A., McCormick M., Horse Sense and the Human Heart: What Horses Can Teach Us About Trust, Bonding, Creativity and Spirituality, Health Communications, USA 1997

- Popławska I., Wiatrowska A., Menedżer uczy się od koni, Difin SA, Warszawa 2013
- Rucka K., Uczenie się człowieka dorosłego na przykładzie metody Horse Assisted Education. Nieopublikowana praca licencjacka, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2017
- Rector B.K., Adventures Is Awareness: Learning with the help of horses, AuthorHouse, USA 2005
- Strumińska A., Definicja hipoterapii i zakres działań hipoterapeutycznych. (w:) Bujanowska, Z. (red.), Psychopatologiczne aspekty hipoterapii dzieci i młodzieży niepełnosprawnych intelektualnie, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa 2003
- Wiatrowska A., Koń jako trener. O facylitacji programów rozwojowych z końmi oraz lekcjach od koni-trenerów, HorseSense, Warszawa 2016
- Kotarski R., Koń, który czytał i liczył. 2003, <http://polimaty.pl/2013/03/kon-ktory-czytal-i-liczyl/>, (data dostępu 15.01.2018)
- Krebs G., About our journey to HorseDream and EAHAЕ. 2004, http://www.eahae.org/EAHAЕ_GerhardKrebs_Germany.html, (data dostępu 15.01.2018)
- McCraty R., Study Looks at Coherence and Feeling States. 2017, <https://www.heartmath.org/articles-of-the-heart/study-looks-coherence-feeling-states/>, (data dostępu 15.01.2018)
- Wiatrowska A., Horse Assisted Education. 2006, <https://www.horsesense.pl/horse-assisted-education/co-to-jest-horse-assisted-education/>, (data dostępu 15.01.2018)

ISBN 978-83-7583-847-3



9

788375 838473