ZESZYTY NAUKOWE
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

numer 2

Tarnów 2016

Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 30
Kwartalnik, nr 2, czerwiec 2016

Rada Programowa	prof. dr Elsa Barbosa (Portugalia), dr inż. Radka Johnová (Czechy), prof. dr hab. Leszek Kałkowski (Polska), prof. dr Memet Karakuş (Turcja), prof. dr Androniki Kavoura (Grecja), prof. dr hab. Fedir Khmil (Ukraina), prof. dr hab. Leszek Kozioł (Polska), prof. dr hab. Zenon Muszyński – przewodniczący (Polska), prof. dr Ivars Muzis (Łotwa), prof. dr Saša Petar (Chorwacja), prof. dr Jarmila Radová (Czechy), prof. dr Elisabete Rodrigues (Portugalia), prof. dr hab. Wasilij Rudnicki (Ukraina), prof. dr hab. Jan Siekierski (Polska), prof. dr Paloma Taltavull de la Paz (Hiszpania), mgr Lidia Matuszewska – sekretarz (Polska)
Redaktor naczelny	prof. dr hab. Leszek Kozioł
Redaktorzy tematyczni	dr Renata Śliwa dr inż. Anna Wojtowicz
Redaktor statystyczny	prof. MWSE, dr hab. Michał Woźniak
Opracowanie redakcyjne	Mirosław Ruszkiewicz
Adres redakcji	Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna Redakcja Zeszytów Naukowych ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Polska tel. +48 14 65 65 553 fax +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

Redakcja informuje, że wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma jest wydanie papierowe.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Pełne teksty artykułów są zamieszczane
na stronie internetowej czasopisma: http://zn.mwse.edu.pl.

Zgodnie z wykazem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
publikacjom naukowym zamieszczonym w czasopiśmie przyznawane jest 9 punktów.

Indeksowane w Index Copernicus (ICV 2014: 59,38), CEJSH, BazEkon

© Copyright by Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Tarnów 2016

Printed in Poland

Wydanie I, nakład 200 egz.
Druk i oprawa: Drukarnia „Luxor”
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków, Polska
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

THE MAŁOPOLSKA SCHOOL OF ECONOMICS IN TARNÓW

RESEARCH PAPERS COLLECTION

issue 2

Tarnów 2016

The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, vol. 30
Quarterly, issue 2, June 2016

Programme Council	Prof. Elsa Barbosa, PhD (Portugal), Ing. Radka Johnová, PhD (Czech Republic), Prof. Leszek Kałkowski, PhD (Poland), Prof. Memet Karakuş, PhD (Turkey), Prof. Androniki Kavoura, PhD (Greece), Prof. Fedir Khmil, PhD (Ukraine), Prof. Leszek Kozioł, PhD (Poland), Prof. Zenon Muszyński, PhD – President (Poland), Prof. Ivars Muzis, PhD (Latvia), Prof. Saša Petar, PhD (Croatia), Prof. Jarmila Radová, PhD (Czech Republic), Prof. Elisabete Rodrigues, PhD (Portugal), Prof. Vasiliy Rudnitskiy, PhD (Ukraine), Prof. Jan Siekierski, PhD (Poland), Prof. Paloma Taltavull de la Paz, PhD (Spain), Lidia Matuszewska, MA – Secretary (Poland)
Chief Editor	Prof. Leszek Kozioł, PhD
Subject Editors	Renata Śliwa, PhD Anna Wojtowicz, PhD
Statistical Editor	Prof. Michał Woźniak, PhD
Editor	Mirosław Ruszkiewicz
Editorial Office	Małopolska School of Economics Editorial Office ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Poland tel. +48 14 65 65 553 fax +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

The Editorial Board informs that the reference version of this magazine is its paper edition.

All articles published in the journal are subject to reviews.

Full-text articles are posted on the website of the journal: http://zn.mwse.edu.pl

According to the regulations of the Ministry of Science and Higher Education
scientific publication in the journal is awarded 9 points.

Indexed in Index Copernicus (ICV 2014: 59,38), CEJSH, BazEkon

© Copyright by Małopolska School of Economics in Tarnów
Tarnów 2016

Printed in Poland

First edition of 200 copies
Printed and bounded at the Drukarnia "Luxor"
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków, Poland
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

Spis treści

Słowo wstępne 9

EKONOMIA

Leszek Kałkowski, Łukasz Karaś, Pozarynkowe transakcje nieruchomościami w Polsce w latach 2003–2013 – ujęcie prawne i podatkowe 13

Janusz Ząbek, Marketing bezpośredni samochodów luksusowych w świetle ochrony danych osobowych 27

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Kazimierz Barwacz, Zmiana modelu biznesu wyzwaniem dla rad nadzorczych 43

Janusz Berek, Identyfikacja pożądanych kompetencji pracowników na przykładzie przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego – część II 57

Wiesław Łukasiński, Warunki i stosunki pracy a jakość funkcjonowania organizacji 69

Edyta Piątek, Użyteczność sprawozdawczości małych podmiotów w weryfikacji ich sytuacji finansowej 81

TURYSTYKA I REKREACJA

Leszek Kozioł, Michał Kozioł, Wykorzystanie koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej w procesie zarządzania przez tworzenie wartości dla klienta 99

Krzysztof Sala, Wioski tematyczne jako przykład innowacyjności w turystyce wiejskiej 117

© 2016 MWSE

Contents

Foreword 9

ECONOMICS

Leszek Kałkowski, Łukasz Karaś, Off-market real estate transactions in Poland in the years 2003–2013 – legal and tax aspects 13

Janusz Ząbek, Direct marketing in luxury cars distribution in the light of personal data protection 27

MANAGEMENT

Kazimierz Barwacz, A change of a business model as a challenge for supervisory boards 43

Janusz Berek, Identification of the desired competences among the employees on the example of the companies in aviation industry in Bielsko-Biała region – part II 57

Wiesław Łukasiński, Work conditions and work relations versus the quality of the functioning of an organisation 69

Edyta Piątek, Usefulness of reporting of small entities for verification of their financial standing 81

TOURISM

Leszek Kozioł, Michał Kozioł, The use of trichotomy concept of tourist motivation factors in management process by means of creating value for customer 99

Krzysztof Sala, Thematic villages as an example of innovativeness in rural tourism 117

© 2016 MWSE

Słowo wstępne

Skala i szybkie tempo zmian zachodzących w sferze społeczno-gospodarczej powodują powstawanie niespotykanych dotąd zjawisk i procesów, rodzą nowe problemy, których rozwiązywać nie da się bez odpowiednich badań i nowej wiedzy. Badania jakichkolwiek zdarzeń wymagają trudu. Trud taki podejmujemy zwykle z dwóch powodów. Jednym jest bezinteresowna ciekawość badacza, częściej jednak przeprowadzamy analizę teoretyczną wtedy, kiedy natrafimy na trudności – gdy nie skutkują wyuczone sposoby dawania sobie rady z rzeczywistością lub też gdy chcemy osiągnąć coś nowego. W tych właśnie dwóch przypadkach źródłem pomocy jest teoria, nowa wiedza. Zawiera ją każdy z prezentowanych artykułów składających się na niniejszy numer „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", trzydziesty z kolei, tym razem ukierunkowany na współczesną tematykę funkcjonowania organizacji gospodarczych.

Artykuły, będące efektem prac naukowych prowadzonych w ramach badań podstawowych i wdrożeniowych, prezentują wiele interesujących poznawczo oraz aplikacyjnie informacji. W dużej mierze są one poświęcone problematyce zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym, zarządzania personelem, ze zwróceniem uwagi szczególnie na kształtowanie pożądanych kompetencji pracowników, jak również problematyce nadzoru właścicielskiego w sektorze przedsiębiorstw komunalnych, marketingu bezpośredniego dóbr luksusowych oraz prezentacji modeli sprawozdawczości małych podmiotów gospodarczych.

W artykułach Czytelnik może znaleźć wiele oryginalnych ujęć teoretycznych oraz spostrzeżeń natury praktycznej. Z tego powodu „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" mogą stanowić interesującą i pożyteczną pozycję zarówno dla teoretyków organizacji i zarządzania, turystyki, jak i studentów oraz praktyków.

Dziękuję wszystkim, którzy współrealizowali ten numer czasopisma, zwłaszcza Redaktorom, którzy podjęli trud zaopiniowania nadesłanych artykułów, Recenzentom za merytoryczne i cenne uwagi, a ponadto całemu Zespołowi Redakcyjnemu i wszystkim współpracownikom.

Leszek Kozioł
Redaktor Naczelny

© 2016 MWSE

EKONOMIA

Pozarynkowe transakcje nieruchomościami w Polsce w latach 2003–2013 – ujęcie prawne i podatkowe

Leszek Kałkowski
Łukasz Karaś

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: Artykuł poświęcony jest ewolucji transakcji pozarynkowych nieruchomości na przełomie lat 2003–2013. W pracy dokonano analizy transakcji nieodpłatnego zbycia nieruchomości w formie umowy darowizny, umowy dożywocia, umowy o dział spadku, którego przedmiotem są nieruchomości, umowy zbycia nieruchomości w zamian za wypłatę świadczeń z ubezpieczeń społecznych w skali całego terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2003–2013. Omówione zostały aspekty podatkowe pozarynkowych transakcji nieruchomościami, zdefiniowano też poszczególne umowy oraz przedstawiono najważniejsze kwestie prawne ich funkcjonowania. Autorzy podjęli rzadko analizowany problem bezpieniężnych zmian własności nieruchomości. Praca dotyczy umów: darowizny, umowy dożywocia, umowy o dział spadku (którego przedmiotem jest nieruchomość), umowy zbycia nieruchomości (w zamian za wypłatę świadczeń z ubezpieczeń społecznych).

Słowa kluczowe: rynek nieruchomości w Polsce, umowa darowizny, umowa dożywocia, umowa o dział spadku

1. Wprowadzenie

W przedmiotowym artykule omówiono ewolucję rynku nieruchomości na przełomie lat 2003–2013 w zakresie transakcji pozarynkowych. Praca jest poświęcona transakcjom pozarynkowym:

1) umowie darowizny nieruchomości;
2) umowie dożywocia;
3) umowie o dział spadku, którego przedmiotem są nieruchomości;
4) umowie zbycia nieruchomości w zamian za wypłatę świadczeń z ubezpieczeń społecznych.

Warto podkreślić, że umowy te pomimo charakteru dwustronnie zobowiązującego cechują się nieodpłatnością. W artykule ukazano wzajemne relacje między poszczególnymi czynnościami prawnymi przenoszącymi własność nieruchomości. Przystępując do omawiania przedmiotowego zagadnienia, zasadne wydaje się zdefiniowanie pojęcia „rynek".

Korespondencja:
Leszek Kałkowski
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 536
E-mail: leszek.kalkowski@mwse.edu.pl

© 2016 MWSE

Najbardziej ogólną definicję rynku, obejmującą wszystkie istotne kwestie, formułuje Wojciech Wrzosek, który stwierdza, że „rynek może być określony jako ogół stosunków zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w procesie wymiany" (Wrzosek, 2002, s. 13)[1]. Wymiana ta dotyczy ziemi i zabudowań, odbywa się w kraju corocznie w znacznej skali sięgającej kilkuset tysięcy transakcji. Kwalifikuje to rynek nieruchomości jako należący do największych działów gospodarki narodowej.

Z podanej definicji wynika, że najważniejszymi elementami rynku są: wymiana dóbr, uczestnicy rynku i różnorodne stosunki zachodzące na rynku. Treścią „wymiany dóbr" jest kilka istotnych działań, jak: ujawnienie zamiarów wymiany dóbr, dochodzenie do decyzji wymiany oraz dojście do porozumienia między stronami. Uczestnikiem rynku może być każdy podmiot, który możemy podzielić na sprzedawców i nabywców. Poza nimi funkcjonuje jeszcze wielu pośredników. Trzeci element rynku to ogół stosunków między jego uczestnikami: sprzedającymi i potencjalnymi nabywcami.

Funkcjonowanie rynku zależy od podaży, popytu, a regulatorem jest cena wyrażona w pieniądzu. Równolegle do wolnego handlu nieruchomościami na warunkach komercyjnych funkcjonuje, niezależnie od niego, obrót pozarynkowy. Jego istotą jest przenoszenie własności nieruchomości bez użycia pieniądza, tylko przy podobnym do rynkowego udziale notariusza oraz dokonywanie wpisu do ksiąg wieczystych.

Definicje legalne poszczególnych form czynności prawnych przenoszących własność nieruchomości, jak i podstawowe normy prawne regulujące te formy będą omówione w dalszej części pracy. Zostaną również przedstawione finansowe skutki dokonywania przedmiotowych czynności prawnych. Cechą wspólną poszczególnych transakcji jest zarówno ich nieodpłatność, jak i wymóg zachowania formy notarialnej względem czynności prawnych dotyczących nieruchomości wynikający z przepisów Kodeksu cywilnego.

Celem artykułu jest ponadto ukazanie dynamiki i kierunków rozwoju poszczególnych form przeniesienia własności nieruchomości w obrocie pozarynkowym. Istotne do przeprowadzenia analiz jest wykazanie tendencji występujących w poszczególnych województwach, co pozwoli na dokładniejsze ich zaprezentowanie.

2. Skala nieruchomościowych transakcji pozarynkowych

Obrót nieruchomościami zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny jest uwarunkowany dokonaniem czynności prawnej w formie aktu notarialnego. Czynności prawne związane z obrotem nieruchomościami są dokonywane poprzez zgodne oświadczenie woli stron. Z zachowaniem formy notarialnej łączą się pewne koszty w postaci taksy notarialnej oraz podatki i opłaty, co zostanie przedstawione w dalszej części artykułu. Wszelkie transakcje przeniesienia własności nieruchomości w formie aktu notarialnego są rejestrowane przez sądy apelacyjne i przekazywane Ministerstwu Sprawiedliwości, które udostępniło autorom pełne roczne ich zestawy. Poza obrotem rynkowym w kraju doko-

[1] Obszerne definicje rynku znajdzie czytelnik w: Bryx, 2006; Foryś, 2009; Kucharska-Stasiak, 2016.

nuje się także wiele transakcji bezpieniężnych, nazwanych w niniejszej pracy transakcjami pozarynkowymi[2].

W badanym okresie 1990–2014 sporządzono w Polsce 15,4 miliona aktów notarialnych przenoszących własność nieruchomości, w tym w formie pozarynkowej 5 milionów (31,8%). Złożyły się na to transakcje gruntami rolnym (2,2 mln transakcji) i pozostałe nieruchomości (2,8 mln). Zatem w okresie 25-lecia transformacji dokonywano średniorocznie bez ekwiwalentu pieniężnego około 200 tysięcy transakcji nieruchomościowych wobec dokonywanych równolegle 430 tysięcy transakcji rynkowych (pieniężnych). Odbywały się one w każdym roku i w każdym spośród 16 województw, ale w znacznie zróżnicowanej skali.

W minionym 25-leciu połowa aktów notarialnych odnoszących się do zmiany własności nieruchomości dotyczyła pięciu województw „staropolskich": mazowieckiego, małopolskiego, podkarpackiego, lubelskiego i śląskiego. Druga połowa aktów zmieniających właściciela nieruchomości przypadała na pozostałe 11 województw, w tym znaczący udział mają transakcje pozarynkowe na Ziemiach Odzyskanych – zachodnich i północnych.

Warto zadać pytanie: czego dotyczyły transakcje pozarynkowe? Sprawozdania notarialne specyfikują je następująco:

– darowizny nieruchomości rolnych i innych;
– dział spadku i zniesienie współwłasności nieruchomości;
– umowy o dożywocie dotyczące nieruchomości;
– umowy zbycia nieruchomości za wypłatę świadczeń z ubezpieczenia społecznego.

W całym okresie ostatniego 25-lecia dominowały darowizny nieruchomości stanowiące około 80% ogółu transakcji pozarynkowych. Przedmiotem darowizn był malejący stopniowo udział gruntów rolnych (podczas dekady z 47% do 30%) i zwiększający się odpowiednio zasób zabudowań gospodarczych i mieszkań. Badając powyższe dane, daje się zauważyć tendencja, że niektóre osoby obdarowane uzyskały spółdzielcze prawo własności lokalu mieszkalnego. Można szacować udział tego rodzaju darowizny na około 10% ogółu transakcji tytułem nieodpłatnym.

2.1. Umowa darowizny dotycząca nieruchomości

Jedną z form przeniesienia własności nieruchomości jest umowa darowizny. Przez umowę darowizny darczyńca zobowiązuje się do bezpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego kosztem swojego majątku (Kodeks cywilny, art. 888, § 1).

Witold Czachórski definiuje umowę darowizny jako czynność prawną, której celem jest „dokonanie aktu szczodrobliwości bez gospodarczego ekwiwalentu" (Czachórski, 1998, s. 388). W obecnie obowiązującym Kodeksie cywilnym darowizna została skonstruowana jako umowa, a nie jednostronne oświadczenie woli darczyńcy. Takie unormowanie wyłącza możliwość obdarowywania kogoś bez jego woli (Radwański, Panowicz-Lipska, 2013, s. 82). W doktrynie prawnej darowiznę kwalifikowano zarówno jako czynność prawną jednostronną, jak i jako umowę dwustronną. Doktryna niemiecka stała na stanowisku, że darowizna była

[2] Pełny ich opis zainteresowany czytelnik znajdzie w publikowanym w ostatnich 25 latach *Monitoringu polskiego rynku nieruchomości*, którego wydawcą jest Instytutu Rozwoju Miast w Krakowie (dostępnym także w wersji elektronicznej na stronie: http://irm.krakow.pl/pl/do_pobrania.html).

od razu wykonalna. Niemiecki Kodeks cywilny w paragrafie 516 stanowił, iż darowiznę należy traktować jako czynność realną i odróżniać od konsensualnej umowy przyrzeczenia darowizny. Polskie prawo, a w szczególności Kodeks zobowiązań w okresie przed kodyfikacją traktowały darowiznę jako umowę z zakresu zobowiązań dochodzącą do skutku poprzez zobowiązanie się darczyńcy do dokonania przysporzenia na rzecz obdarowanego, wymagając, aby przysporzenie następowało kosztem majątku darczyńcy (Czachórski, 1998, s. 388–389).

Według definicji Edwarda Gniewka darowizna jest umową nazwaną umożliwiającą dokonywanie przysporzeń bez ekwiwalentu. Umowa darowizny jest umową jednostronnie zobowiązującą, mogącą wywołać skutek rozporządzający. Zawarcie umowy darowizny pod rygorem nieważności wymaga formy aktu notarialnego przy umowie darowizny konsensualnej. Przeniesienie własności nieruchomości zawsze wymaga formy aktu notarialnego (Gniewek, 2005, s. 512–513). Forma notarialna jest zastrzeżona pod rygorem nieważności.

Pojęcie darowizny nie definiuje każdego nieodpłatnego przysporzenia. Kodeks cywilny reguluje, że nie jest umową darowizny bezpłatne przysporzenie dokonane na podstawie innej umowy uregulowanej innymi przepisami. Umową darowizny nie jest objęte również zrzeczenie się prawa jeszcze nienabytego, np. zrzeczenie się spadku (Radwański, Panowicz-Lipska, 2013, s. 82–83).

Umowa darowizny rodzi prawa i obowiązki zarówno po stronie obdarowanego, jak i zobowiązanego. Darczyńca ma obowiązek wykonania darowizny tak, aby obdarowany uzyskał korzyść majątkową będącą przedmiotem umowy. Darczyńca ponosi odpowiedzialność za nienależyte wykonanie lub niewykonanie umowy. Do zakresu odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez darczyńcę zaliczamy rażące niedbalstwo lub winę umyślną. Obowiązek zapłaty odsetek przez darczyńcę na rzecz obdarowanego w razie opóźnienia z wykonaniem umowy darowizny może nastąpić od dnia wytoczenia powództwa, a nie od dnia wymagalności świadczenia (Czajkowska-Matosiuk, 2013, s. 580).

Po stronie obdarowanego leży obowiązek dostarczania darczyńcy środków niezbędnych do zaspokojenia jego usprawiedliwionych potrzeb lub wypełnienia ciążącego na nim ustawowego obowiązku alimentacyjnego. Przesłanką powstania obowiązku po stronie obdarowanego jest popadnięcie darczyńcy w niedostatek po wykonaniu darowizny. Zakres obowiązku zależy od istniejącego jeszcze wzbogacenia oraz usprawiedliwionych potrzeb uprawnionego (Czajkowska-Matosiuk, 2013, s. 581).

Umowa darowizny może zostać odwołana przez darczyńcę, jeżeli po zawarciu umowy, ale przed jej wykonaniem, stan majątkowy darczyńcy uległ takiej zmianie, że wykonanie darowizny nie może nastąpić bez uszczerbku dla jego własnego utrzymania odpowiednio do jego usprawiedliwionych potrzeb albo bez uszczerbku dla ciążących na nim ustawowych obowiązków alimentacyjnych. Darowizna już wykonana może zostać odwołana, jeżeli obdarowany dopuścił się względem darczyńcy rażącej niewdzięczności. Poprzez rażącą niewdzięczność definiuje się takie zachowanie obdarowanego, które jest skierowane przeciw darczyńcy świadomie i w nieprzyjaznym zamiarze (Stec, Załucki, 2010, s. 213–214). Jeżeli chodzi o przestrzenny charakter dokonywanych darowizn nieruchomości, to występowały one w całym okresie transformacji i na terenie wszystkich województw. Odnosiły się zarówno do zabudowań, jak i gruntów rolnych, które pod koniec badanego okresu zmniejszały

darowany areał (z 47% do 30%). Najwięcej takich czynności prawnych można zauważyć w wysokiej partycypacji w gruntach i zabudowaniach w województwach mazowieckim, małopolskim i śląskim. Najskromniej wypadały na tym tle województwa lubuskie, opolskie i warmińsko-mazurskie. Różnice w tym względzie ujawniają także stosunki nieruchomościowe występujące na Ziemiach Odzyskanych i na terenach „staropolskich".

2.2. Umowy o dożywocie dotyczące nieruchomości

Ten typ umowy pojawia się od wielu lat w sprawozdawczości notarialnej. Jej treść i procedury opisano w poprzednim rozdziale. Z wybranej dekady 2003–2013 ze sprawozdawczości notarialnej poznajemy transakcje występujące w każdym roku i w każdym województwie. Dotyczą one nieruchomości gruntowych, rolnych oraz zabudowań. Rok 2003 przyniósł 4216 umów o dożywocie, prawie po połowie dotyczących gruntów i zabudowań. Po upływie dekady, w 2013 roku liczba umów wzrosła dwukrotnie, ale już z przewagą nieruchomości rolnych (6,4 tys.) wobec 5020 dotyczących zabudowań. Średnia wojewódzka liczba umów dożywocia zwiększyła się w ciągu ostatnich lat z 264 do 537. Najwięcej tego typu umów z dużą dynamiką pojawiło się w województwach mazowieckim (1877), małopolskim (808), wielkopolskim (790), z przewagą nieruchomości „innych", zapewne głównie mieszkań. Znaczną dynamikę zainteresowania tą formą przekazania nieruchomości obserwujemy w województwach północnych i zachodnich, np. w lubuskim (z 31 do 224), opolskim (z 66 do 227), zachodniopomorskim (z 75 do 491).

Początki istnienia instytucji dożywocia odnotowujemy w XIX wieku. Instytucja ta wykształciła się w stosunkach gospodarki drobnotowarowej na wsi w oparciu o przepisy prawa cywilnego ze zwyczajowej instytucji przekazywania gospodarstwa rolnego za życia właściciela z uwagi na jego podeszły wiek lub niezdolność do pracy. Gospodarstwo rolne było przekazywane dzieciom lub innym bliskim osobom. Przekazywanie gospodarstwa rolnego odbywało się w ten sposób, że w umowie o przekazanie gospodarstwa rolnego właściciel zastrzegał sobie, a często również małżonkowi lub innej osobie bliskiej prawo do świadczeń ze strony nabywcy. W umowach takich zazwyczaj nakładano na nabywcę szereg innych obowiązków, np. spłat na rzecz dzieci zbywcy, obowiązek spłaty długów zbywcy lub obowiązek pokrycia kosztów kształcenia wskazanej osoby (Czachórski, 1998, s. 399).

Instytucja dożywocia została unormowana Ustawą z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny. Przed wejściem w życie obecnie obowiązującej ustawy kwestie dotyczące dożywocia były regulowane Kodeksem zobowiązań powołanym rozporządzeniem Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 października 1933 roku. Problematykę tę regulował artykuł 599 i następne Kodeksu zobowiązań, a mianowicie (Dz.U. z 1933 r., nr 82, poz. 598, art. 599):

> § 1. Kto w zamian za prawo własności nieruchomości zobowiąże się do dożywotniego utrzymywania zbywcy (dożywocie, wymowa, wymiar), powinien w braku odmiennej umowy przyjąć go do wspólności domowej i dostarczać mu mieszkania, ubrania i żywności, odpowiadających stanowi i dotychczasowej stopie życiowej uprawnionego, a także zapewnić mu pomoc i pielęgnowanie w chorobie oraz postarać się własnym kosztem o pogrzeb odpowiadający zwyczajom miejscowym.

§ 2. Dożywocie można ustanowić także na rzecz małżonka i innych osób bliskich zbywcy nieruchomości.

§ 3. Obowiązki nabywcy nieruchomości mogą również obejmować spełnienie oznaczonych świadczeń na rzecz innych osób. Przed wejściem w życie przedmiotowego rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej kwestie darowizny były regulowane przez: kodeks Napoleona, Kodeks cywilny austriacki, Kodeks cywilny niemiecki oraz rosyjski zwód praw.

Istota umowy dożywocia została unormowana w artykule 908 Kodeksu cywilnego, stanowiącym (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93):

§ 1. Jeżeli w zamian za przeniesienie własności nieruchomości nabywca zobowiązał się zapewnić zbywcy dożywotnie utrzymanie (umowa o dożywocie), powinien on, w braku odmiennej umowy, przyjąć zbywcę jako domownika, dostarczać mu wyżywienia, ubrania, mieszkania, światła i opału, zapewnić mu odpowiednią pomoc i pielęgnowanie w chorobie oraz sprawić mu własnym kosztem pogrzeb odpowiadający zwyczajom miejscowym.

§ 2. Jeżeli w umowie o dożywocie nabywca nieruchomości zobowiązał się obciążyć ją na rzecz zbywcy użytkowaniem, którego wykonywanie jest ograniczone do części nieruchomości, służebnością mieszkania lub inną służebnością osobistą albo spełniać powtarzające się świadczenia w pieniądzach lub w rzeczach oznaczonych co do gatunku, użytkowanie, służebność osobista oraz uprawnienie do powtarzających się świadczeń należą do treści prawa dożywocia.

§ 3. Dożywocie można zastrzec także na rzecz osoby bliskiej zbywcy nieruchomości.

Umowa o dożywocie jest umową wzajemną o podwójnym skutku – umowa zobowiązująco-rozporządzająca, konsensualna, kauzalna i odpłatna. Umowa jest zawierana pomiędzy zbywcą a nabywcą nieruchomości. Zbywcą może być wyłącznie osoba fizyczna, natomiast nabywcą może być zarówno osoba fizyczna, jak i osoba prawna. Nabywca nieruchomości jest zobowiązany zapewnić utrzymanie zbywcy nieruchomości lub osobie bliskiej zbywcy. Prawo dożywocia jest prawem majątkowym o ściśle osobistym charakterze, jest niezbywalne i nie podlega dziedziczeniu oraz wygasa wraz ze śmiercią uprawnionego lub osób uprawnionych (Czajkowska-Matosiuk, 2013, s. 700–701).

W latach 70. XX wieku umowa dożywocia uległa pewnemu ograniczeniu ze względu na możliwość przekazywania gospodarstw rolnych na rzecz Skarbu Państwa w zamian za rentę i spłaty pieniężne przyznane przekazującemu. Zaistniała w tym zakresie instytucja rozwijała się w kolejnych latach. Problematykę tę uregulowała Ustawa z dnia 14 grudnia 1982 roku o systemie ubezpieczenia społecznego rolników indywidualnych i ich rodzin (Dz.U. nr 40, poz. 268; Czachórski, 1998, s. 401).

2.3. Dział spadku i zniesienie współwłasności nieruchomości

Ten rodzaj transakcji pozarynkowej również występuje w każdym roku i w każdym województwie. Podobnie jak darowizny, obejmuje nieruchomości rolne i zabudowania. W badanym dziesięcioleciu 2003–2013 liczba tego rodzaju transakcji spadkowych prawie się podwoiła (z około 14 tys. do 25 tys. zdarzeń).

Można tu zaobserwować zdecydowaną przewagę transakcji nieruchomości zabudowanych. Średnia wojewódzka spraw spadkowych dotyczących gruntów wynosiła w całej dekadzie 316 transakcji (przy wahaniach od 16 do 1662), aby pod koniec dekady osiągnąć średnio 520 notarialnych spadków. Liczba transakcji dotyczących nieruchomości zabudowanych wahała się w tym czasie od 546 do 1064. Największą liczbę transakcji spadkowych odnotowano w województwie mazowieckim (2277–4226) i w województwie małopolskim (1998–2983). W ciągu całej dekady najmniej obrotów w tej kategorii było w województwie lubuskim (130–483).

Istotą prawa spadkowego jest przechodzenie z chwilą śmierci zmarłego jego praw i obowiązków na jedną lub na kilka osób zgodnie z przepisami Kodeksu cywilnego. Nie należą do spadku prawa i obowiązki zmarłego ściśle związane z jego osobą, jak również prawa, które z chwilą jego śmierci przechodzą na oznaczone osoby niezależnie od tego, czy są one spadkobiercami. Do długów spadkowych należą także koszty pogrzebu spadkodawcy w takim zakresie, w jakim pogrzeb ten odpowiada zwyczajom przyjętym w danym środowisku, koszty postępowania spadkowego, obowiązek zaspokojenia roszczeń o zachowek oraz obowiązek wykonania zapisów zwykłych i poleceń, jak też inne obowiązki przewidziane w stosownych przepisach (Kodeks cywilny, 1964, art. 922).

Nabycie spadku lub jego części następuje bezpośrednio w razie zaistnienia stanu faktycznego, na który składa się (Bieranowski, Bogdalski, Goettel, 2006, s. 376):

1) śmierć spadkodawcy,
2) powołanie do dziedziczenia,
3) zdolność do dziedziczenia,
4) brak uznania spadkobiercy za niegodnego,
5) nienastąpienie zrzeczenia się dziedziczenia,
6) nieodrzucenie spadku.

Powołanie do spadku może nastąpić z mocy ustawy albo z testamentu. Przepisy nie dopuszczają innych tytułów powołania do spadku. Pierwszeństwo ma dziedziczenie testamentowe. Dziedziczenie ustawowe występuje, jeżeli spadkodawca nie sporządził testamentu, testament zawiera rozporządzenia inne niż powołanie spadkobiercy, sporządzony testament był bezskuteczny lub nieważny. Przepisy dopuszczają możliwość dziedziczenia częściowo z mocy ustawy, a częściowo na podstawie testamentu (Bieranowski, Bogdalski, Goettel, 2006, s. 378).

W przypadku dziedziczenia spadku przez kilku spadkobierców pojawia się kwestia określenia praw współspadkobierców do przypadających im wspólnie praw i obowiązków oraz wzajemnych relacji między współspadkobiercami. Odnośnie do przepisów dotyczących wspólnego majątku spadkowego należy stosować odpowiednio przepisy o współwłasności w częściach ułamkowych. Od chwili otwarcia spadku spadkobiercom przysługują wynika-

jące z ustawy lub testamentu udziały w poszczególnych składnikach spadku. Współspadkobierca, który przyjął spadek, może swobodnie i bez zgody współspadkobierców rozporządzać przysługującym mu udziałem w spadku (Gniewek, 2005, s. 612). Wspólność majątku spadkowego ma charakter przejściowy, istnieje do momentu dokonania działu spadku. Spadkobierca nie może swobodnie rozporządzać udziałem w konkretnym przedmiocie należącym do spadku. Spadkobierca może rozporządzać udziałem w przedmiocie należącym do spadku jedynie za zgodą pozostałych spadkobierców (Czajkowska-Matosiuk, 2013, s. 757–758).

W czasie trwania wspólności majątku spadkowego zachodzi konieczność podejmowania czynności prawnych i faktycznych dotyczących majątku spadkowego. Czynności te nazywają się zarządem masą spadkową. Zarząd spadkiem może się opierać na następujących źródłach (Bieranowski, Bogdalski, Goettel, 2006, s. 410):

1) ustawie,
2) umowie pomiędzy spadkobiercami,
3) testamencie,
4) orzeczeniu sądu.

Zniesienie współwłasności majątkowej następuje zgodnie z wolą spadkobierców w trybie umownym lub w trybie sądowym. Tryb sądowy jest zasadny również w sytuacji braku porozumienia pomiędzy stronami. Umowny dział spadku wymaga zgody wszystkich spadkobierców, a do sądowego działu spadku wystarczające jest złożenie wniosku w sądzie o dział spadku przez jednego ze spadkobierców. Nie jest przewidziana szczególna forma, w jakiej powinna być zawarta umowa o dział spadku, jednak w tym zakresie znajdują zastosowanie ogólne reguły dotyczące szczególnych form czynności prawnych. Umowy dotyczące działu spadku, których przedmiotem jest przeniesienie własności nieruchomości, wymagają aktu notarialnego, podobnie jeżeli przedmiotem działu spadku jest spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu. Jeżeli dział spadku dotyczy przedsiębiorstwa, wymagana jest forma pisemna z podpisem notarialnie poświadczonym. Do umów o dział spadku zastosowanie mają ogólne przepisy dotyczące zwykłej formy pisemnej. W ramach swobody umów strony mogą określać sposoby spłat i dopłat. Dział spadku może być ograniczony do części spadku. Umowa powinna zawierać również postanowienia dotyczące wzajemnego zaliczania na schedę spadkową darowizn, jednak strony mogą zrzec się roszczeń związanych z zaliczaniem darowizn na schedę spadkową. W zakresie umów o dział spadku zastosowanie znajdą także przepisy dotyczące wad oświadczenia woli. Uchylenie się od skutków prawnych umowy o dział spadku zawartej pod wpływem błędu może nastąpić jedynie wtedy, gdy błąd dotyczy stanu faktycznego, który strony uważają za niewątpliwy (Gniewek, 2005, s. 614–615).

Przez umowę o przeniesienie własności gospodarstwa rolnego w zamian za świadczenia z ubezpieczeń społecznych z następcą rolnik będący właścicielem (współwłaścicielem) gospodarstwa rolnego zobowiązuje się przenieść na osobę młodszą od niego co najmniej o 15 lat (następcę) własność (udział we współwłasności) i posiadanie tego gospodarstwa z chwilą nabycia prawa do emerytury lub renty inwalidzkiej, jeżeli następca do tego czasu będzie pracować w tym gospodarstwie. Ponadto umowa z następcą może zawierać inne postanowienia, w szczególności dotyczące wzajemnych świadczeń stron przed i po przeniesieniu przez rolnika własności gospodarstwa rolnego na następcę (Ustawa o ubezpieczeniu społecznym rolników, Dz.U. z 1991 r., nr 7, poz. 24, art. 84).

Przedmiotowa umowa powinna zostać zawarta w formie aktu notarialnego (art. 85 Ustawy o ubezpieczeniu społecznym rolników). Jeżeli w umowie z następcą albo w umowie zawartej w celu wykonania tej umowy nie postanowiono inaczej, rolnik po przeniesieniu własności gospodarstwa rolnego na następcę może żądać od niego następujących świadczeń: dożywotniego utrzymywania zbywcy (dożywocie, wymowa, wymiar), w sytuacji braku odmiennej umowy przyjęcia go do wspólności domowej i dostarczania mu mieszkania, ubrania i żywności odpowiadających stanowi i dotychczasowej stopie życiowej uprawnionego, a także zapewnienia mu pomocy i pielęgnowania w chorobie oraz postarania się własnym kosztem o pogrzeb odpowiadający zwyczajom miejscowym, w zakresie uzasadnionym potrzebami rolnika i członków jego rodziny oraz warunkami majątkowymi i osobistymi następcy, z uwzględnieniem jego nakładu pracy w gospodarstwie rolnika i korzyści uzyskanych od rolnika przed objęciem gospodarstwa (Ustawa o ubezpieczeniu społecznym rolników, Dz.U. z 1991 r., nr 7, poz. 24, art. 88).

2.4. Spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu

Spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu jest to ograniczone prawo rzeczowe, bezwzględne i skuteczne *erga omnes*, obciążające nieruchomości spółdzielni i uprawniające do używania oznaczonego lokalu. Prawo do lokalu ma służyć zaspokajaniu osobistych i rodzinnych potrzeb mieszkaniowych. Prawo używania lokalu przysługuje w zamian za wniesienie wkładu budowlanego oraz uczestnictwo członków spółdzielni w kosztach eksploatacji i utrzymania nieruchomości spółdzielczych. Spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu powstaje z chwilą zawarcia umowy pomiędzy członkiem spółdzielni a spółdzielnią mieszkaniową. Spółdzielcze własnościowe prawo jest to prawo zbywalne, którego przeniesienie następuje w formie aktu notarialnego, przechodzi na spadkobierców zarówno testamentowych, jak i ustawowych (Stec, Załucki, 2010, s. 285). Treścią spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu jest uprawnienie do korzystania z lokalu oraz uprawnienie do rozporządzania tym prawem. Zbycie spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu nie wymaga zgody lub zawiadomienia spółdzielni mieszkaniowej. Nie jest wymagane przyjęcie nabywcy w poczet członków spółdzielni mieszkaniowej. Spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu jest prawem dziedzicznym, może podlegać egzekucji (Bieranowski, Bogdalski, Goettel, 2006, s. 158–159). Dziedziczenie spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu podlega pewnym modyfikacjom. Jeżeli własnościowe prawo do lokalu przeszło na kilku spadkobierców, powinni oni w terminie do roku od dnia otwarcia spadku wyznaczyć spośród siebie pełnomocnika w celu dokonywania czynności prawnych związanych z wykonywaniem spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu. W razie niedokonania tej czynności spadkobiercy lub spółdzielnia mogą złożyć do sądu wniosek o wyznaczenie przedstawiciela w postępowaniu nieprocesowym. Pełnomocnik (przedstawiciel) jest uprawniony do udziału w walnym zgromadzeniu członków spółdzielni (Gniewek, 2005, s. 286–287).

2.5. Umowy zbycia nieruchomości za wypłatę świadczeń

Umowy zbycia nieruchomości za wypłatę świadczeń były stosunkowo popularne, mając na początku dekady 2003–2013 przeszło 11-procentowy udział w transakcjach pozarynko-

wych. W miarę upływu lat zainteresowanie to spadło do 2,5% udziału (z 18,7 tys. transakcji w 2003 r. do 5 tys. w 2013 r.).

Średnia wojewódzka tych umów wynosiła od 1168 do 313 transakcji. W czterech województwach: lubuskim, śląskim, zachodniopomorskim i dolnośląskim zawarto 24–68 umów zbycia nieruchomości za cały 2013 rok. Główną przyczyną tego regresu okazały się nieatrakcyjne warunki świadczeń przez ubezpieczyciela.

Wśród pozarynkowych zmian własności gruntów należy wyróżnić również te, które odbywają się poza układami rodzinnymi. Dotyczą one zazwyczaj przekazywania ziemi do Skarbu Państwa w zamian za wypłatę z KRUS.

„Uwzględniając, że decyzje o przekazaniu posiadanych nieruchomości gruntowych Państwu są podejmowane w szczególnych przypadkach losowych, a wzrastające ceny rynkowe gruntów skłaniają do poszukiwania najkorzystniejszych form ich upłynnienia, należy przewidywać, że ten rodzaj transakcji będzie coraz mniej popularny" (*Rynek Ziemi Rolniczej…*, 2015, s. 29).

3. Aspekty podatkowe pozarynkowych transakcji nieruchomościami

Rozpatrując problemy związane z pozarynkowymi transakcjami nieruchomościami, nie sposób nie odnieść się do kwestii opłat i podatków. Dokonując przeniesienia własności nieruchomości w formie aktu notarialnego (umowa darowizny, umowa dożywocia), należy pamiętać o konieczności uiszczenia taks notarialnych. Kwestię tę reguluje Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 28 czerwca 2004 roku (Dz.U. nr 148, poz. 1564) w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej. W myśl paragrafu 2 przedmiotowego rozporządzenia maksymalna stawka taksy notarialnej za czynności notarialne, zwana dalej „maksymalną stawką", zależy od wartości przedmiotu czynności notarialnej.

Paragraf 2 przedmiotowego rozporządzenia precyzuje, że maksymalna stawka wynosi od wartości (Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości…, 2004):

1) do 3000 zł – 100 zł;
2) powyżej 3000 zł do 10 000 zł – 100 zł + 3% od nadwyżki powyżej 3000 zł;
3) powyżej 10 000 zł do 30 000 zł – 310 zł + 2% od nadwyżki powyżej 10 000 zł;
4) powyżej 30 000 zł do 60 000 zł – 710 zł + 1% od nadwyżki powyżej 30 000 zł;
5) powyżej 60 000 zł do 1 000 000 zł – 1010 zł + 0,4% od nadwyżki powyżej 60 000 zł;
6) powyżej 1 000 000 zł do 2 000 000 zł – 4770 zł + 0,2% od nadwyżki powyżej 1 000 000 zł;
7) powyżej 2 000 000 zł – 6770 zł + 0,25% od nadwyżki powyżej 2 000 000 zł, nie więcej jednak niż 10 000 zł, a w przypadku czynności dokonywanych pomiędzy osobami zaliczonymi do I grupy podatkowej w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 28 lipca 1983 roku o podatku od spadków i darowizn nie więcej niż 7500 zł.

Za sporządzenie aktu notarialnego dokumentującego umowę zbycia spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu, umowę zbycia własnościowego spółdzielczego prawa do lokalu mieszkalnego, spółdzielczego prawa do lokalu użytkowego, prawa do domu jednorodzinnego w spółdzielni mieszkaniowej (prawa do lokalu mieszkalnego w domu budowanym przez spółdzielnię mieszkaniową w celu przeniesienia jego własności na członka) – maksymalna

stawka wynosi połowę stawki przewidzianej w paragrafie 3 (Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości…, 2004).

Kwestie podatkowe związane z przeniesieniem własności nieruchomości zostały uregulowane w Ustawie z dnia 9 września 2000 roku o podatku od czynności cywilnoprawnych. W myśl tej ustawy stawki podatku wynoszą: od umów dożywocia, o dział spadku, o zniesienie współwłasności oraz darowizny (Ustawa o podatku od czynności cywilnoprawnych, Dz.U. nr 86, poz. 959, art. 7):

a) przy przeniesieniu własności nieruchomości, rzeczy ruchomych, prawa użytkowania wieczystego, własnościowego spółdzielczego prawa do lokalu mieszkalnego, spółdzielczego prawa do lokalu użytkowego oraz wynikających z przepisów prawa spółdzielczego: prawa do domu jednorodzinnego oraz prawa do lokalu w małym domu mieszkalnym – 2%;
b) przy przeniesieniu własności innych praw majątkowych – 1%.

Co istotne, zwalnia się od podatku następujące czynności cywilnoprawne: przeniesienie własności nieruchomości lub ich części, wraz z częściami składowymi, z wyjątkiem budynków mieszkalnych lub ich części znajdujących się na obszarze miast, w drodze umów (Ustawa o podatku od czynności cywilnoprawnych, Dz.U. nr 86, poz. 959, art. 9):

a) sprzedaży,
b) dożywocia,
c) o dział spadku – w części dotyczącej spłat lub dopłat,
d) o zniesienie współwłasności – w części dotyczącej spłat lub dopłat,
e) darowizny – w części dotyczącej przejęcia przez obdarowanego długów i ciężarów albo zobowiązań darczyńcy, pod warunkiem że w rozumieniu przepisów o podatku rolnym, w chwili dokonania czynności nabyte grunty stanowią gospodarstwo rolne albo utworzą gospodarstwo rolne lub wejdą w skład gospodarstwa rolnego będącego własnością nabywcy.

Podatkowi od spadków i darowizn podlega nabycie przez osoby fizyczne własności rzeczy znajdujących się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub praw majątkowych wykonywanych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, tytułem (Ustawa o podatku od spadków i darowizn, Dz.U. z 1983 r., nr 45, poz. 207, art. 1):

1) dziedziczenia, zapisu zwykłego, dalszego zapisu, zapisu windykacyjnego, polecenia testamentowego;
2) darowizny, polecenia darczyńcy;
3) zasiedzenia;
4) nieodpłatnego zniesienia współwłasności;
5) zachowku, jeżeli uprawniony nie uzyskał go w postaci uczynionej przez spadkodawcę darowizny lub w drodze dziedziczenia albo w postaci zapisu;
6) nieodpłatnej: renty, użytkowania oraz służebności.

Wysokość podatku ustala się w zależności od grupy podatkowej, do której zaliczony jest nabywca. Do poszczególnych grup podatkowych zalicza się (Ustawa o podatku od spadków i darowizn, art. 14):

1) do grupy I – małżonka, zstępnych, wstępnych, pasierba, zięcia, synową, rodzeństwo, ojczyma, macochę i teściów;

2) do grupy II – zstępnych rodzeństwa, rodzeństwo rodziców, zstępnych i małżonków pasierbów, małżonków rodzeństwa i rodzeństwo małżonków, małżonków rodzeństwa małżonków, małżonków innych zstępnych;
3) do grupy III – innych nabywców.

Podatek oblicza się od nadwyżki podstawy opodatkowania ponad kwotę wolną od podatku według następujących skal (Ustawa o podatku od spadków i darowizn, art. 15):

1) od nabywców zaliczonych do I grupy podatkowej:
   – do 10 278 zł podatek wynosi 3%;
   – od kwoty 10 278 zł do kwoty 20 556 podatek wynosi 308 zł 30 gr i 5% nadwyżki ponad 10 278 zł;
   – od kwoty 20 556 zł podatek wynosi 822 zł 20 gr i 7% nadwyżki ponad 20 556 zł;
2) od nabywców zaliczonych do II grupy podatkowej:
   – do kwoty 10 278 zł podatek wynosi 7%;
   – od kwoty 10 278 zł do kwoty 20 556 zł podatek wynosi 719 zł 50 gr i 9% od nadwyżki ponad 10 278 zł;
   – od kwoty 20 556 zł podatek wynosi 1644 zł 50 gr i 12% od nadwyżki ponad 20 556 zł;
3) od nabywców zaliczonych do III grupy podatkowej:
   – do kwoty 10 278 zł podatek wynosi 12%;
   – od kwoty 10 278 zł do kwoty 20 556 zł podatek wynosi 1233 zł 40 gr i 16% od nadwyżki ponad 10 278 zł;
   – od kwoty 20 556 zł podatek wynosi 2877 zł 90 gr i 20% od nadwyżki ponad 20 556 zł.

Co istotne, Ustawa z dnia 28 lipca 1983 roku o podatku od spadków i darowizn przewiduje szereg zwolnień z podatku od spadków i darowizn, z których najistotniejsze wydaje się zwolnienie od podatku nabycia własności rzeczy lub praw majątkowych przez małżonka, zstępnych, wstępnych, pasierba, rodzeństwo, ojczyma i macochę, jeżeli zgłoszą oni nabycie własności rzeczy lub praw majątkowych właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego w terminie sześciu miesięcy od dnia powstania obowiązku podatkowego, a w przypadku nabycia w drodze dziedziczenia – w terminie sześciu miesięcy od dnia uprawomocnienia się orzeczenia sądu stwierdzającego nabycie spadku (Ustawa o podatku od spadków i darowizn, Dz.U. z 1983 r., nr 45, poz. 207, art. 4a). Stosowne przepisy przewidują również wiele innych zwolnień oraz przepisów szczególnych regulujących to zagadnienie, jednak ze względu na temat niniejszego opracowania nie będą one szczegółowiej omawiane.

4. Podsumowanie

Analiza rynku nieruchomości ujawnia dużą skalę transakcji pozarynkowych. W minionym 25-leciu takich transakcji było 5 milionów, czyli 32% ogółu obrotów nieruchomościami.

W gospodarce nieruchomościami częstotliwość transakcji pozarynkowych można zmierzyć ich liczbą na 1000 mieszkańców wynoszącą 4–5, podczas gdy ogół rynku nieruchomości to około 17 transakcji na 1000. Na obszarze 10 x 10 km, tj. 100 km^2, zawierano 5,4 do 6,4 transakcji bezpieniężnych przy udziale 19/100 km^2 ogółu obrotu. Podane wielkości dowodzą znacznej skali działalności pozarynkowej na obszarze wszystkich województw. Na trzy dokonywane transakcje, których przedmiotem są nieruchomości, jedna stanowi bez-

pieniężne przekazanie własności w ręce obdarowanego lub spadkobiercy. Działania te mają istotne znaczenie gospodarcze zwłaszcza w sferze rolnictwa. Dzięki darowiznom i spadkom nieruchomości głównie gospodarstwa rolne zyskują nowych właścicieli, grunty są chronione przed ugorowaniem, zaś część otrzymanego mienia wchodzi do corocznego obrotu rynkowego nieruchomościami.

Wartość przekazywanego majątku – choć niewypłacana – jest wyceniana według reguł rynkowych i stanowi około 1/3 wartości krajowego rynku nieruchomości. Ostatnio wynosi ona około 20 miliardów złotych przy szacowanej wartości jednej transakcji pozarynkowej na około 100 tysięcy złotych. Stanowi to poważną kwotę zasilającą corocznie beneficjentów dokonywanych darowizn czy spadków. Transakcje pozarynkowe, korzystne dla większości beneficjentów, nie przynoszą znaczących profitów Skarbowi Państwa. Zwolnione z rynkowych opłat zasilają tylko w niewielkim zakresie podmioty obsługujące rynek rzeczoznawców majątkowych, notariuszy pobierających swoje wynagrodzenie w zależności od szacunkowej wartości darowizn czy spadków.

Jaka przyszłość czeka obroty nieruchomościami pozarynkowymi? Są one trwale związane z zasobami nieruchomości i podlegają procesom demograficznym i historycznie uwarunkowanym zwyczajom społecznym. Doświadczenie z przeszłości wskazuje na ustabilizowany udział transakcji pozarynkowych w stosunku do całości obrotu nieruchomościami. Zmianie mogą podlegać niektóre ich składniki, np. stopniowemu wygaszaniu podlega przekazanie mienia w zamian za renty, mniej popularna staje się instytucja dożywocia. Trwale zapisują się na polskim rynku darowizny i spadki ze zwiększającym się w nich udziałem mieszkań, obiektów ważnych dla ludzi młodych. Procesy demograficzne zachodzące na terenach północno-zachodnich, tj. Ziemiach Odzyskanych, zapewne zwiększą skalę dokonywanych tam transakcji pozarynkowych, dzisiaj mających niewielki udział. Troska o unowocześnienie polskiego rolnictwa sugeruje większe zainteresowanie się losami dziedziczonych gospodarstw rolnych i wprowadzanie atrakcyjnych procedur zwiększania ich efektywności.

Bibliografia

Bieranowski, A., Bogdalski, P., Goettel, M. (2006). *Prawo cywilne: zarys wykładu*. Kraków: Kantor Wydawniczy „Zakamycze". ISBN 8374442239.

Bryx, M. (2006). *Rynek nieruchomości – system i funkcjonowanie*. Warszawa: Poltext.

Czachórski, W. (1998). *Zobowiązania: zarys wykładu*. Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze PWN. ISBN 8386702168.

Czajkowska-Matosiuk, K. (2013). *Prawo cywilne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 9788325551858.

Foryś, I. (2009). *Obrót nieruchomościami*. Warszawa: Poltext.

Gniewek, E. (2005). *Podstawy prawa cywilnego*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 8373874216.

Kałkowski, L. (2015). *25 lat polskiego rynku nieruchomości: monitoring za lata 1990–2014*. Kraków: Instytut Rozwoju Miast. ISBN 9788365105059.

Kucharska-Stasiak, E. (2016). *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Radwański, Z., Panowicz-Lipska, J. (2013). *Zobowiązania: część szczegółowa*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 9788325556341.

Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 28 czerwca 2004 r. w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej. Dz.U. z 2004 r., nr 148, poz. 1564.

Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. Dz.U. z 1933 r., nr 82, poz. 598.

Rynek Ziemi Rolniczej: stan i perspektywy. (2015). Warszawa: IERiGŻ-PIB. Nr 18, grudzień. ISBN 9788376585956.
Stec, P., Załucki, M. (2010). *Podstawy prawa cywilnego z umowami w administracji*. Warszawa: Difin. ISBN 9788376411798.
Ustawa z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników. Dz.U. z 1991 r., nr 7, poz. 24.
Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny. Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93.
Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn. Dz.U. 1983 r., nr 45, poz. 207.
Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych. Dz.U. z 2000 r., nr 86, poz. 959.
Wrzosek, W. (2002). *Funkcjonowanie rynku*. Warszawa: PWE. ISBN 8320814111.

Off-market real estate transactions in Poland in the years 2003–2013 – legal and tax aspects

Abstract: The article is devoted to the evolution of off-market real estate transactions market at the turn of the years 2003–2013. The paper analyses the number of transactions of the gratuitous transfer of a real estate in the form of a donation agreement, a life estate deed, an inheritance division agreement the object of which are real properties, a real estate transfer agreement in return for the payment of social insurance benefits in the scale of the whole territory of the Republic of Poland in the years 2003–2013. The article discusses tax aspects of off-market real estate transactions and defines individual types of agreements, it also presents the most important legal aspects of their functioning. The Authors entered into the rarely discussed problem of non-monetary changes of real estate ownership. The paper is devoted to: gift agreement, annuity agreement, estate distribution agreement (where the subject is real property), real estate sale agreement (in exchange for payment of national insurance benefits/allowance).

Key words: real estate market in Poland, donation agreement, life estate deed, inheritance division agreement

Marketing bezpośredni samochodów luksusowych w świetle ochrony danych osobowych

Janusz Ząbek

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie

Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: Celem artykułu jest analiza oddziaływania wybranych przepisów prawnych o ochronie danych osobowych na kształtowanie marketingu bezpośredniego stosowanego w dystrybucji samochodów luksusowych. Podstawą powstania pracy jest wynik obserwacji rynku dealerów samochodowych w Polsce oraz dostępne w literaturze opinie autorów o kształtowaniu się rynku dóbr luksusowych.

W artykule wykazano, że w dystrybucji samochodów luksusowych, oprócz tradycyjnej formy oddziaływania bezpośredniego (np. podczas sprzedaży osobistej), mają zastosowanie nowe formy marketingu bezpośredniego, których podstawę tworzą: poczta elektroniczna z wykorzystaniem osobistego adresu internetowego, marketing internetowy, telemarketing oraz określone używanie urządzeń cyfrowych i multimedialnych.

Należy podkreślić, że podczas realizacji poszczególnych zadań marketingowych w dystrybucji samochodów luksusowych takie elementy jak: pozyskiwanie zgody klienta na przetwarzanie danych, udzielanie informacji o sposobie przetwarzania danych czy też zastosowanie środków informatycznych i telekomunikacyjnych na określonym poziomie niezawodności są usankcjonowane prawnie.

W pracy wykazano, że kształtowanie się poszczególnych regulacji prawnych chroniących dane osobowe w swojej idei jest zbieżne z koncepcją zindywidualizowanego utrzymywania kontaktów, a rozwój marketingu bezpośredniego następuje równolegle do ewolucji systemu prawnej ochrony danych osobowych klientów.

Słowa kluczowe: marketing bezpośredni, dobra luksusowe, ochrona danych osobowych

1. Wprowadzenie

Jedną z istotnych cech współczesnej gospodarki rynkowej w wielu dziedzinach jest przewaga podaży nad popytem. To oznacza, że coraz większe znaczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej ma umiejętność nawiązywania kontaktów bezpośrednich z klientem jako potencjalnym nabywcą oferowanych dóbr. Z tego powodu jednym z ważniejszych narzędzi konkurowania o nabywcę na rynku działalności gospodar-

Korespondencja:
Janusz Ząbek
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
Katedra Zarządzania
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
E-mail: januszzabek@op.pl

© 2016 MWSE

czej jest doprowadzenie do udziału klienta w cyklu wytwarzania produktu. Realizację tego zadania umożliwia marketing bezpośredni. Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego (Direct Marketing Association – DMA) marketing bezpośredni to interaktywny system działań marketingowych wykorzystujących jedno lub wiele mediów w celu otrzymania mierzalnej reakcji. Tą reakcją może być zainteresowanie produktem lub jego zakup. Warto zwrócić uwagę, że podana definicja określa marketing bezpośredni jako system, którego istotą jest dwustronna komunikacja sprzedawcy z klientem (Czupryna, 2004).

Bardzo często adresatami marketingu bezpośredniego są nabywcy dóbr luksusowych. Produkty luksusowe to dobra wysokiej jakości, drogie i prestiżowe, nabywane w celu osiągnięcia wysokiego statusu społecznego (Tynan, McKechnie, Chhuon, 2010). Warto zwrócić uwagę, że popyt na dobra luksusowe często wzrasta ze wzrostem ich cen oraz stopniem pożądania ich przez innych konsumentów, a nabywane są one nie pod wpływem potrzeb, ale pod wpływem pragnień. Ponadto bardzo często nabywanie dóbr luksusowych realizowane jest w celu dostarczenia przyjemności, a nie zlikwidowania dyskomfortu (Kemp, 1998). Należy podkreślić, że dobra luksusowe cechuje silnie spersonalizowane przeznaczenie oraz domyślny system dystrybucji, którego podstawą jest interakcyjny system komunikacji, typowy z kolei dla marketingu bezpośredniego. To między innymi z tego powodu marketing bezpośredni znajduje zastosowanie w dystrybucji dóbr luksusowych.

Celem głównym artykułu jest zarówno przegląd stosowanych w dystrybucji samochodów luksusowych form marketingu bezpośredniego, jak i analiza wpływu przepisów prawnych dotyczących ochrony danych osobowych na kształtowanie poszczególnych form marketingu bezpośredniego. Trzeba zaznaczyć, że od 1 stycznia 2015 roku obowiązują bardziej niż dotychczas doprecyzowane wymagania Ustawy o ochronie danych osobowych, natomiast od 26 i 30 maja 2015 roku obowiązują niektóre przepisy wykonawcze dotyczące funkcjonowania administratorów bezpieczeństwa informacji. Podstawą powstania niniejszej przeglądowo-badawczej pracy jest wynik obserwacji samochodowych organizacji dealerskich w Polsce w okresie obowiązywania znowelizowanych przepisów o ochronie danych osobowych, a także analiza dostępnych w literaturze komentarzy i opinii o kształtowaniu się rynku dóbr luksusowych.

2. Istota marketingu bezpośredniego w dystrybucji dóbr

Intensywny rozwój cywilizacyjny powiązany z rozwojem technologicznym powoduje, że coraz większe znaczenie w życiu gospodarczym dokonującym się umownie na styku dostawca–odbiorca ma informacja. Herbert Kubicek uważa, że informacja będąca w gruncie rzeczy podstawowym nośnikiem każdej strategii marketingowej aktualnie zyskuje status wyrobu, a społeczeństwo miano społeczeństwa informacyjnego (Papińska-Kacperek, 2008). Cechą społeczeństwa informacyjnego jest szybkie „nabywanie" informacji[1] i tym samym

[1] Należy podkreślić, że w przyjętej przez autora koncepcji pracy informacja ma dwojakie znaczenia. Z jednej strony, częściowo w nawiązaniu do poglądów Kubicka i Papińskiej-Kacperek, jest to zarówno element podstawowego konstruktu marketingowego 4P (tzw. element nośnika strategii), jak i dowód ewolucyjnego rozwoju nowoczesnego marketingu bezpośredniego. Z drugiej strony, co w praktyce dystrybucji samochodów luksusowych jest rzeczą typową, informacja jest zamierzonym produktem. W stosunku do tego produktu realizowane są działania, które zgodnie z definicją marketingu umożliwiają jego sprzedaż.

wzrost roli wspomagającej informacji w podejmowaniu kluczowych decyzji. Istota wyżej wspomnianego wspomagania decyzyjnego tkwi w systemach przetwarzania informacji na potrzebne w procesach decyzyjnych dane i dostarczanie ich użytkownikom. Należy zwrócić uwagę, że treść, struktura i zasięg określonych zbiorów informacji są z jednej strony determinowane potrzebami, a z drugiej strony ograniczane możliwościami technicznymi podmiotów rynkowych (Kramer, 2004). Innymi słowy, forma zastosowanej działalności marketingowej w danej organizacji jest efektem zdiagnozowanych potrzeb, ale wynika też z możliwości technicznych danej organizacji. W literaturze marketingu często wyróżnia się trzy etapy działalności kojarzonych z realizacją poszczególnych elementów strategii marketingowej. W kontekście dalszych rozważań warto podkreślić, że z punktu widzenia organizacji etapy te to: zbieranie i gromadzenie danych, przetwarzanie danych oraz wykorzystywanie danych (Pieczykolan, 2005).

Wracając do istoty marketingu bezpośredniego, trzeba zauważyć, że jest to wyodrębniony z wielostronnego systemu wzajemnego oddziaływania organizacja–klient obszar w dalszym ciągu wymagający pojęciowego uaktualniania. Jacek Otto twierdzi, że marketing bezpośredni obejmuje całokształt działań marketingowych, wykorzystujący wielofunkcyjne media reklamy bezpośredniej i bazę danych do zbudowania długotrwałej, indywidualnej i obopólnie korzystnej więzi z klientem (Retzler, 1998). Warto zaznaczyć, że w przytoczonej definicji zaakcentowane zostały takie elementy jak: interaktywność oznaczająca wzajemne reagowanie na przekazywane komunikaty, bezpośredniość, czyli całkowita rezygnacja z pośredników, personalizacja polegająca na precyzyjnym zidentyfikowaniu klienta oraz dowolność w doborze mediów wynikająca z charakteru klientów i używanych przez nich na co dzień mediów. Należy podkreślić, że wielu autorów marketingu podchodzi do definiowania marketingu bezpośredniego w sposób nieostry, pozostawiając lukę umożliwiającą uzupełnianie definicji stosownie do zachodzących zmian społeczno-gospodarczych, cywilizacyjnych i technologicznych. Klemens Białecki, prowadząc rozważania o marketingu bezpośrednim, w początkowej części swojej pracy jednoznacznie identyfikuje jedynie dwie strony marketingu bezpośredniego: producenta i nabywcę (Białecki, 2006). W późniejszej konkluzji uznaje jednak, że również pośrednicy są w określonych sytuacjach stroną marketingu bezpośredniego. Jest to szczególnie ważne w kontekście rozwoju działalności gospodarczej prowadzonej na podstawie umów pośrednictwa, w tym m.in. działalności realizowanej na podstawie umów dealerskich. Istotnym elementem kształtowania się marketingu bezpośredniego jest coraz silniejsze przesuwanie centrum uwagi organizacji w stronę konsumenta końcowego (Krawiec, 2009).

Najbardziej aktualna koncepcja marketingu bezpośredniego, opracowana przez Philipa Kotlera i Gary'ego Armstronga (2011), została przedstawiona na rysunku 1. Trzeba podkreślić, że na rysunku obok tradycyjnych form marketingu bezpośredniego, takich jak sprzedaż osobista i katalogi, autorzy uwzględnili nowe formy marketingu bezpośredniego. Należy do nich m.in. marketing internetowy, w którym bezpośrednie oddziaływanie dokonuje się przez strony internetowe organizacji, a którego istotą jest w dużej mierze kreowanie informacji wewnętrznych organizacji (Milic-Czerniak, 2011).

Rysunek 1. Współczesne formy marketingu bezpośredniego
(*Figure 1. Contemporary forms of direct marketing*)

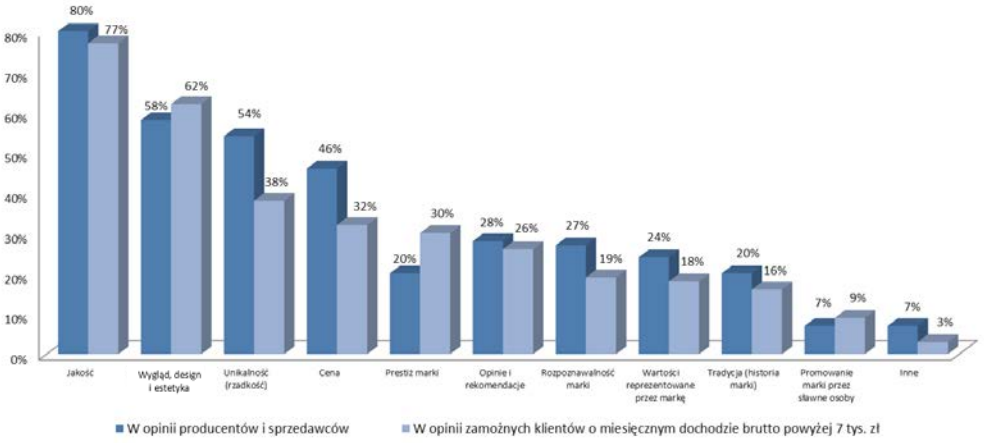
Ź r ó d ł o: Kotler, Armstrong, 2011.

Innym źródłem marketingu bezpośredniego są nowe technologie cyfrowe, które umożliwiają dotarcie z przekazem do klientów przez aplikacje elektroniczne stosowane w osobistych urządzeniach multimedialnych (Pilarczyk, 2011). W ostatnich latach nową odsłonę zyskały automaty sprzedażowe oraz oddziaływanie realizowane za pośrednictwem poczty osobistej[2]. Warto podkreślić, że stosowanie poszczególnych form marketingu bezpośredniego zależy od rodzaju wytwarzanego produktu, struktury klientów oraz możliwości technicznych organizacji. Ostateczny wybór narzędzia i formy marketingu bezpośredniego jest jednym z ważniejszych zadań należących do służb marketingowych w danej organizacji.

3. Ogólna charakterystyka rynku dóbr luksusowych na przykładzie samochodów

Zgodnie z opinią Pietrzaka (2006) produkty luksusowe to dobra, w których proporcja użyteczności funkcjonalnej do ceny jest bardzo niska.

[2] W pracy Kotlera i Armstronga (2011) oryginalna nazwa tej formy marketingu bezpośredniego brzmi: *direct-mail marketing*. Choć obejmuje ona komunikację za pośrednictwem tradycyjnych przesyłek listowych i komunikacji elektronicznej, to jednak autorzy całą uwagę kierują na intensywny rozwój komunikacji elektronicznej. W działalności dealerskiej komunikowanie za pośrednictwem tradycyjnej poczty listowej praktycznie w całości zostało zastąpione komunikacją elektroniczną. Z tego powodu w niniejszej pracy ta forma marketingu bezpośredniego określana jest jako *poczta elektroniczna z wykorzystaniem osobistego adresu internetowego (e-mail)*.



Rysunek 2. Czynniki decydujące o nabywaniu dóbr luksusowych
(*Figure 2. The list of factors having impact on the purchase of luxury goods*)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie KPMG, 2014, s. 38.

Z kolei według definicji podanej w słowniku wyrazów obcych „luksus" (łac. *luxus* – zbytek, przepych) to pojęcie obejmujące obiekty materialne, usługi, artykuły spożywcze itp. dostępne dla wąskich grup społecznych o przychodzie wyższym niż ogół społeczeństwa (Kopaliński, 1994). David Dubois zaprezentował pogląd, że warunkiem sukcesu na rynku dóbr luksusowych jest stosowanie marketingu paradoksalnego. Istotą takiego twierdzenia jest przekonanie, że z dobrami luksusowymi należy postępować przeciwnie do zasad marketingu stosowanych na tradycyjnych rynkach (Chevalier, Mazzalovo, 2008). Warto zwrócić uwagę, że źródłem wielu definicji produktów luksusowych są specyficzne cechy tych dóbr. Jedną z istotniejszych cech produktu stanowiących o jego przynależności do grupy dóbr luksusowych jest jego rzadkość.

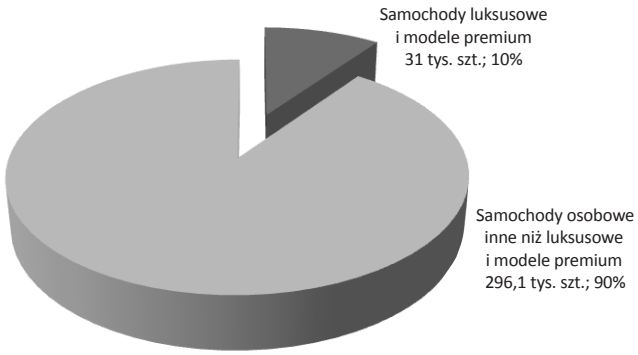
Na rysunku 2 przedstawiono czynniki, które decydują o nabywaniu dóbr luksusowych. Czynniki te zostały zaprezentowane zarówno z punktu widzenia nabywców, jak i sprzedawców. Analizując ukazane na rysunku 2 dane, należy zwrócić uwagę na dwa istotne elementy. Po pierwsze, istnieje wyraźna zbieżność co do oceny ważności poszczególnych czynników zarówno przez sprzedawców/producentów, jak i nabywców. W ocenie obydwu grup najważniejszym stymulatorem transakcji dóbr luksusowych jest jakość produktu luksusowego. Po drugie, spośród jedenastu przedstawionych na rysunku czynników tylko trzy – jakość, wygląd i cena – dotyczą cech produktów. Inne, takie jak unikalność czy prestiż, są elementami subiektywnego oceniania produktu w świetle pozycji danej marki w rankingu marek oferujących dany wyrób. Z kolei rozpoznawalność marki, wartości reprezentowane przez markę i historia marki są odzwierciedleniem wizerunkowego dorobku marki na rynku dóbr luksusowych. Wśród czynników wpływających na zakup dóbr luksusowych znajdują się również: promowanie przez sławne osoby oraz czynniki bliżej nieokreślone.

Tabela 1. Rynek samochodów luksusowych w Polsce w wybranych latach
(*Table 1. The luxury car market in Poland in the selected years*)

Nazwa wybranej cechy charakteryzującej rynek samochodów luksusowych (*The name of the selected characteristics of the luxury car market*)	Wartość wybranych parametrów rynku samochodów luksusowych w Polsce w poszczególnych latach (*The value of certain parameters of the luxury car market in Poland in selected years*)	
	2013	2014
Wartość udziału w kwotach bezwzględnych (w mld PLN)	4,5	5,6
Wartość udziału w całym rynku dóbr luksusowych w Polsce (w %)	41	44

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie KPMG, 2015, s. 4.

Przy okazji trzeba podkreślić, że takie motywy jak rekomendacja znajomych i cena są uniwersalnymi kryteriami wyboru marki. Okazuje się, że klienci na przykład w branży motoryzacyjnej podczas wyboru kierują się wyżej wymienionymi kryteriami niezależnie od tego, czy pojazd należy do grupy samochodów luksusowych, czy nie (Ząbek, 2013). W Polsce rynek dóbr luksusowych to istotny element działalności gospodarczej. Szacuje się, że wartość tego rynku, według danych KPMG (2014, s. 5), wynosi 12,6 mld zł. Największy segment produktów luksusowych w Polsce stanowią samochody. Choć dane przedstawione w tabeli 1 dotyczą jedynie dwóch lat i z tego powodu nie są reprezentatywne, to jednak należy zwrócić uwagę na występującą w analizowanym okresie tendencję wzrostową udziału samochodów w rynku dóbr luksusowych. Okazuje się, że w 2014 roku rynek samochodów luksusowych osiągnął wartość 5,6 mld zł, co stanowi 44% całego rynku dóbr luksusowych w Polsce.



Rysunek 3. Udział rejestracji samochodów premium i luksusowych
w rejestracjach ogółem w 2014 roku
(*Figure 3. The share of the registration of premium and luxury cars in total registrations in 2014*)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie KPMG, 2015, s. 7.

Z danych przedstawionych na rysunku 3 wynika z kolei, że udział samochodów luksusowych (marek luksusowych i modeli premium) w sprzedaży wszystkich zarejestrowanych samochodów w Polsce wynosi 10%.

4. Marketing bezpośredni a ochrona danych osobowych. Charakterystyka wzajemnego oddziaływania

Jak już wspomniano, personalizacja i indywidualizm w podejściu do kontaktów z klientem, z jednej strony, i akcentowanie unikalności zarówno transakcji, jak i wyrobu, z drugiej strony, powodują, że poszczególne formy marketingu bezpośredniego znajdują zastosowanie w dystrybucji dóbr luksusowych. W przypadku dystrybucji samochodów luksusowych to indywidualne podejście do klienta, wynikające z marketingu bezpośredniego, ma również związek z możliwością precyzyjnego przedstawienia klientowi danych o jakości oferowanego modelu oraz podkreślenia jego nowego designu i estetyki. Cechy te, jak wynika z danych zaprezentowanych na rysunku 2, stanowią podstawową grupę czynników skłaniających do nabywania wszystkich produktów luksusowych. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że coraz powszechniejsze stosowanie marketingu bezpośredniego w dystrybucji samochodów wynika z rewolucji cyfrowej (Kotler, 2004). Zainicjowała ona zmianę podejścia, które Kotler definiuje jako sumę określonych procesów przejścia. Te procesy są szczególnie widoczne właśnie w dystrybucji samochodów luksusowych i oznaczają przede wszystkim:

- zmianę filozofii „wyprodukuj/wytwórz i sprzedaj”[3] na filozofię typu „wyczuwaj i reaguj”;
- posługiwanie się marką zamiast postrzegania samochodu jedynie jako majątek;
- rozróżnianie poszczególnych klientów, a nie ich grupowanie;
- rozszerzenie obszaru działania stacjonarnego do cyberprzestrzeni;
- zmianę marketingu jednokanałowego na marketing wielokanałowy;
- kwantyfikowanie udziału w świadomości klienta kosztem zabiegania o udział w rynku;
- skupianie większej uwagi na zatrzymywaniu klienta, a nie na jego zdobywaniu;
- zmianę systemu komunikacji z klientem ze specjalistycznej na opartą na wzajemnym dialogu.

Uwzględnianie wymienionych procesów w dystrybucji samochodów luksusowych to nic innego jak dodatkowa stymulacja rozwoju poszczególnych form marketingu bezpośredniego. W przypadku działalności organizacji dealerskich ten rozwój ma charakter ewolucji poszczególnych form oddziaływania, związanej również z rozwojem technologicznym i cywilizacyjnym, oraz jest rozłożony w czasie. W tabeli 2 (kolumna 1) przedstawiono najważniejsze formy marketingu bezpośredniego znajdujące zastosowanie w sprzedaży samochodów luksusowych. Ponadto w kolumnie 1 dokonano oceny stopnia wykorzystywania posiadanych lub gromadzonych danych osobowych poszczególnych klientów na potrzeby realizacji określonych zadań marketingowych. Ocena ta została dokonana według następującej skali:

- ocena 1 – realizacja zadań marketingowych odbywa się / jest możliwa bez korzystania z bazy danych osobowych;
- ocena 2 – podczas realizacji zadań marketingowych może, lecz nie musi, zaistnieć potrzeba korzystania z bazy danych osobowych;
- ocena 3 – realizacja zadań marketingowych nie jest możliwa bez korzystania z bazy danych osobowych.

[3] Należy zwrócić uwagę, że dealerzy samochodowi są przedstawicielami producentów i zwykle ich rola jest utożsamiana jedynie z rolą sprzedawcy. Rewolucja cyfrowa, na którą również zwrócił uwagę Kotler, powoduje, że udział klientów w konfiguracji produkcyjnej jest bardzo duży. Często klient ma możliwość w pełni sparametryzować swój samochód.

Tabela 2. Przegląd wybranych form marketingu bezpośredniego stosowanych w dystrybucji samochodów luksusowych w świetle ochrony danych osobowych (*Table 2. The use of some forms of direct marketing in the sales of luxury cars in the light of of personal data protection*)

Rodzaj marketingu bezpośredniego i ocena stopnia korzystania z danych osobowych w przyjętej skali (*The direct marketing type and an assessment of the use of personal data in the adopted scale*)	Opis wybranych działań marketingowych w dystrybucji samochodów luksusowych (*The description of selected marketing activities in the distribution of luxury cars*)	Prawna ochrona danych osobowych zastosowana w danej formie marketingu bezpośredniego (*The legal protection of personal data which is used in some forms of direct marketing*)
1	2	3
Sprzedaż osobista (ocena – 2)	1. Kontakt inicjujący współpracę, bezpośrednie przedstawienie marki, zaproponowanie wypróbowania samochodu, nawiązanie z klientem kontaktu, pobranie danych osobowych. 2. Realizacja pierwszej transakcji zakupu samochodu luksusowego, zaznajomienie klienta z pełną ofertą organizacji dealerskiej.	1. Uzyskanie od klienta zgody na przetwarzanie danych osobowych (Art. 23.1). 2. Przekazanie klientowi informacji związanych z pobieraniem danych, takich jak: – adres siedziby organizacji będącej administratorem danych osobowych i jej pełna nazwa lub imię i nazwisko oraz adres zamieszkania w wypadku, gdy administratorem danych jest osoba fizyczna, – cel zbierania danych, – prawo dostępu do treści swoich danych oraz ich poprawiania, – dobrowolność albo obowiązek podania danych (i wskazanie w takim wypadku podstawy prawnej) (Art. 24.1).
Poczta elektroniczna z wykorzystaniem osobistego adresu internetowego (ocena – 3)	1. Aktualizowanie, w porozumieniu z producentem i właścicielem marki, oferty dostępnych w sprzedaży samochodów oraz oferty związanych z tym usług, takich jak: finansowanie, ubezpieczenie itp. 2. Prowadzenie historii zdarzeń związanych z użytkowaniem przez klienta samochodu luksusowego. 3. Przesyłanie komunikatów o nowych modelach samochodów luksusowych i każdej zmianie oferty. 4. Informowanie o terminach istotnych dla klienta, wynikających z użytkowania danego samochodu luksusowego, np. termin zakończenia umowy wynajmu długoterminowego lub termin zakończenia umowy leasingowej, umożliwiające skłanianie klienta do zakupu kolejnego modelu.	1. Zastosowanie środków technicznych zapewniających właściwą ochronę danych osobowych (Art. 36.1). 2. Dołożenie starań, aby dane osobowe były przetwarzane zgodnie z prawem i merytorycznie poprawne oraz adekwatne do celów, w jakich są przetwarzane (Art. 26.1).

Marketing internetowy (ocena – 1)	1. Uruchomienie nowych form finansowania zakupu samochodu luksusowego dostępnych na stronach internetowych sprzedawcy/producenta. 2. Zastosowanie nowych internetowych systemów konfigurowania parametrów nowego samochodu. 3. Komunikowanie (ogłaszanie) za pomocą stron internetowych o nowych usługach ubezpieczeniowych i finansowych uatrakcyjniających zakup nowego samochodu.	1. Używanie zabezpieczonych przed nieuprawnioną ingerencją zewnętrzną i modyfikacją systemów informatycznych z personalnie nadanymi uprawnieniami (Art. 39.1).
Telemarketing (wybrane elementy) (ocena – 3)	1. Informowanie klienta za pomocą infolinii o nowych modelach samochodów luksusowych oraz zastosowanych w nich rozwiązaniach technologicznych, stała poprawa wizerunku marki za pośrednictwem infolinii.	1. Wykorzystywanie do realizacji zadań sprawdzonych linii telefonicznych z dostępem zabezpieczonym hasłami (Art. 39.1).
Nowe technologie cyfrowe (ocena – 2)	1. Oferowanie potencjalnym nabywcom samochodów luksusowych aplikacji stosowanych na smartfonach i tabletach dotyczących osiągnięć sportowych lub technologicznych marki, a prezentowanych za pomocą określonych animacji (np. gier). 2. Oferowanie nabywcom samochodów luksusowych aplikacji na urządzenia multimedialne, takie jak np. smartfon i tablet, umożliwiających zdalne otwieranie i zamykanie samochodu oraz jego stały monitoring.	1. Wykorzystywanie jedynie bezpiecznych aplikacji i licencjonowanych programów animujących (Art. 36, Art. 39.1).

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2014 r., poz. 1182, 1662).

Okazuje się, że tylko działania marketingowe, których podstawą jest korzystanie z osobistego adresu internetowego klienta oraz telemarketing, są związane z pełnym, dynamicznym wykorzystywaniem baz danych klientów. Należy podkreślić, że to właśnie z powodu wyżej wymienionych przypadków w treści wspomnianej Ustawy o ochronie danych osobowych znalazło się sformułowanie o uznaniu marketingu bezpośredniego za jeden z „prawnych" celów przetwarzania danych. W praktyce dystrybucji samochodów luksusowych bezpośredniej jurysdykcji przepisów prawnych dotyczących ochrony danych osobowych podlegają tylko niektóre elementy poszczególnych form marketingu bezpośredniego. Warto zwrócić uwagę, że np. zastosowanie witryny internetowej, należącej do grupy marketingu internetowego, a wykorzystywanej jako specyficzna tablica ogłoszeń, w ogóle nie wymaga korzystania z bazy danych. Ta forma marketingu bezpośredniego została jednak ujęta w ze-

stawieniu ze względu na potencjalne zagrożenie nieuprawnionego dostępu za pośrednictwem strony internetowej do bazy danych organizacji, w tym również bazy danych osobowych. Między innymi konfigurowanie parametrów samochodu w ramach tej formy komunikacji wymaga stosowania systemów informatycznych odpowiednio zabezpieczonych przed ingerencją z zewnątrz. Należy zwrócić uwagę, że w sprzedaży samochodów luksusowych stosuje się także marketing telewizyjny i marketing katalogowy, które nie zostały przedstawione w tabeli 2. Te dwie formy marketingu bezpośredniego umożliwiają kreowanie wizerunku produktu oraz wizerunku marki, lecz ich funkcjonowanie w ogóle nie jest związane z bezpośrednim przetwarzaniem danych osobowych. Trzeba w tym miejscu wyjaśnić, że w sprzedaży samochodów luksusowych praktycznie w ogóle nie znajdują zastosowania automaty sprzedażowe (ang. *kiosk marketing*). W kolumnie 2 tabeli 2 zaprezentowano opis konkretnych działań marketingowych stosowanych w dystrybucji samochodów luksusowych zidentyfikowanych w ramach poszczególnych form marketingu bezpośredniego. Natomiast w kolumnie 3 tabeli 2 przedstawiono przykładowe zastosowanie poszczególnych wymagań Ustawy o ochronie danych osobowych. Podczas realizacji elementów wybranych form marketingu bezpośredniego występują okoliczności powodujące, z punktu widzenia ochrony danych osobowych, określoną sytuację prawną. Innymi słowy, w kolumnie 3 tabeli 2 wskazano najważniejsze wymagania Ustawy o ochronie danych osobowych, na które należy zwrócić uwagę podczas stosowania poszczególnych form marketingu bezpośredniego.

Reasumując, trzeba zauważyć, że choć w kolumnie 3 tabeli 2 dokonano przyporządkowania określonych wymagań Ustawy o ochronie danych osobowych do poszczególnych form marketingu bezpośredniego, to jednak przyporządkowanie to odzwierciedla sytuacje najbardziej typowe. Przesłaniem przedstawionej idei przyporządkowania jest potrzeba zwrócenia uwagi na fakt, że niektóre czynności marketingowe wymagają „prawnej" ostrożności.

Tabela 3. Prawa klienta i obowiązki organizacji w świetle Ustawy o ochronie danych osobowych (*Table 3. Customer rights and duties of an organization in the light of the Personal Data Protection Act*)

Podstawowe uprawnienia klienta wynikające z zapisów Ustawy o ochronie danych osobowych (*Customer rights under the provision of the Personal Data Protection Act*)	Wymagania dotyczące przedsiębiorstwa w zakresie zabezpieczenia techniczno-organizacyjnego wynikające z Ustawy o ochronie danych osobowych (*Requirements concerning companies in the area of the technical and organisational security under the Personal Data Protection Act*)
Prawo do informacji podstawowych związanych z przetwarzaniem danych, w szczególności takich jak: istnienie zbioru danych osobowych, dane administratora, tj. adres jego siedziby i nazwa, lub w przypadku osoby fizycznej: imienia i nazwiska oraz adresu zamieszkania (Art. 32.1, podpunkt 1).	Stosowanie środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych osobowych odpowiednią do zagrożeń kategorii danych objętych ochroną, a w szczególności zabezpieczających dane przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zabraniem przez osobę nieuprawnioną, przetwarzaniem z naruszeniem ustawy oraz zmianą, stratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem (Art. 36.1).

Prawo do informacji związanych z charakterem przetwarzania danych, tj. dotyczących m.in. celu i zakresu przetwarzania danych, daty rozpoczęcia przetwarzania, źródła, skąd pochodzą dane (z wyjątkiem sytuacji obowiązku zachowania tajemnicy zawodowej), sposobu udostępniania danych, a w szczególności kategorii odbiorców, którym dane są udostępniane (Art. 32.1, podpunkty 2, 3, 4, 5, 5a).	Prowadzenie dokumentacji opisującej sposób przetwarzania danych oraz rodzaj stosowanych środków technicznych i organizacyjnych (Art. 36.2).
Prawo do udziału w przetwarzaniu danych, czyli możliwość żądania uzupełnienia, uaktualnienia, sprostowania danych osobowych, czasowego lub, w określonych przypadkach, stałego wstrzymania przetwarzania danych bądź ich usunięcia i wniesienia żądania zaprzestania przetwarzania danych ze względu na szczególną sytuację (Art. 32.1, podpunkty 6, 7).	Prowadzenie ewidencji osób upoważnionych do przetwarzania danych, zawierających w szczególności imię, nazwisko oraz identyfikator w przypadku, jeżeli dane przetwarzane są w systemie informatycznym (Art. 39.1).
Prawo do odwołania i sprzeciwu, gdy przetwarzanie danych osobowych nie jest uzasadnione dobrem publicznym lub gdy stanowi zagrożenie naruszenia praw i wolności osoby, której dotyczą, oraz w przypadku gdy operacje dokonane jedynie na danych osobowych konkretnej osoby stanowią podstawę rozstrzygnięć dotyczących tej osoby (Art. 32.1, podpunkty 8, 9).	Zgłaszanie, z odpowiednim pakietem informacji, zbioru danych osobowych do Generalnego Inspektora Ochrony Danych lub powołanie Administratora Bezpieczeństwa Informacji wraz z przydzieleniem wymaganych ustawą zadań (Art. 40, Art. 41).

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2014 r., poz. 1182, 1662).

Z kolei w tabeli 3 przedstawiono ramowe prawa klientów i obowiązki organizacji wynikające z ustawowej ochrony danych osobowych. Warto zwrócić uwagę, że nadrzędnym obowiązkiem każdej organizacji przetwarzającej dane osobowe jest zagwarantowanie środków technicznych adekwatnych do prowadzonej działalności. Natomiast klient, który powierza swoje dane, ma prawo do informacji i ingerowania w proces przetwarzania danych na każdym etapie postępowania z danymi.

5. Podsumowanie

W pracy dokonano przeglądu stosowanych w dystrybucji samochodów luksusowych form marketingu bezpośredniego. W dużej mierze wynikają one z rozwoju cywilizacyjnego i są efektem dostępnych nowych technologii (Marcinkiewicz, 2011). Oprócz tradycyjnej formy marketingu bezpośredniego, czyli oddziaływania bezpośredniego (np. podczas sprzedaży osobistej), w obrocie samochodami luksusowymi mają zastosowanie nowe formy marketingu bezpośredniego, takie jak:

– poczta elektroniczna z wykorzystaniem osobistego adresu internetowego,
– marketing internetowy,
– telemarketing,
– używanie urządzeń cyfrowych i multimedialnych, których źródłem funkcjonowania są nowoczesne technologie.

Należy podkreślić, że wyżej wymienione formy w praktyce bardzo często występują w określonych kombinacjach, co znacznie zwiększa skuteczność ich stosowania. Warto zwrócić uwagę, że na przykład marketing internetowy bardzo często występuje łącznie z wykorzystaniem portali społecznościowych, a podczas okolicznościowych eventów dochodzi do bezpośredniego oddziaływania i realizacji pokazów z wykorzystaniem urządzeń cyfrowych i multimedialnych. Dokonanie takiego przeglądu oznacza, że obecnie w marketingu bezpośrednim w dystrybucji luksusowych samochodów rezygnuje się z dotychczas stosowanych metod personalnego oddziaływania, takich jak poczta listowa oraz telefaks. Jednocześnie trzeba zauważyć, że wybór narzędzi marketingu bezpośredniego zawsze zależy od struktury klientów, możliwości organizacji oraz cech wyrobu. Identyfikacja struktury klientów należy do podstawowych zadań personelu organizacji dystrybuujących samochody. Warto zaznaczyć, że umiejętny dobór narzędzia marketingu bezpośredniego w przypadku dystrybucji samochodów luksusowych jest podstawowym elementem strategii marketingowej organizacji.

W pracy wykazano, że poszczególne formy marketingu bezpośredniego stosowane w dystrybucji samochodów luksusowych w określonym zakresie podlegają Ustawie o ochronie danych osobowych. W praktyce gospodarczo-biznesowej oznacza to, że gromadzenie informacji o klientach, ich przetwarzanie oraz stosowanie podlega ochronie prawnej. W dystrybucji samochodów luksusowych jurysdykcji prawnej podlegają również takie działania „okołomarketingowe" jak: pozyskiwanie zgody klienta na przetwarzanie danych, udzielanie informacji o sposobie przetwarzania danych czy też stosowanie środków informatycznych i telekomunikacyjnych gwarantujących niezawodność z punktu widzenia nieuprawnionej ingerencji z zewnątrz. Należy zwrócić uwagę, że już na etapie przystępowania do realizacji określonej działalności związanej z wykorzystywaniem bazy danych organizacja musi zapewnić odpowiednie środki techniczne oraz być w stanie korzystać z danych osobowych w taki sposób, by zagwarantować poszanowanie prawa każdemu pojedynczemu klientowi.

Jednocześnie w pracy wykazano, że utożsamianie marketingu bezpośredniego jako marketingu, którego jedyną podstawą funkcjonowania pozostaje baza danych, jest nieuzasadnione (Trojanowski, 2007). Okazuje się, że tylko niektóre działania marketingowe są w pełni spersonalizowane i w całości polegają na określonym wykorzystywaniu bazy danych klientów. Do takich form marketingowych należą w szczególności: stosowanie poczty elektronicznej z wykorzystaniem osobistego adresu internetowego oraz telemarketing.

Analizując poszczególne zapisy Ustawy o ochronie danych osobowych, można w pierwszej chwili odnieść wrażenie, że wymagania ustawowe stanowią w swojej istocie ograniczenia rozwoju marketingu bezpośredniego. Warto jednak zauważyć, że podczas przeprowadzonej analizy nie zostały zidentyfikowane żadne negatywne implikacje zapisów prawnych, lecz marketingowo neutralne uregulowania zapewniające bezpieczeństwo danych osobowych klientów. Idea prawnej ochrony danych osobowych jest w pełni zbieżna z rozwojem indywidualnej komunikacji personalnej. W pracy wykazano, że koncepcja trzyetapowej strategii marketingowej znajduje odzwierciedlenie w podobnym podejściu prawnym do problematyki ochrony danych osobowych. Można stwierdzić, że zidentyfikowane przez Kotlera jako cechy nowoczesnego marketingu: rozróżnianie poszczególnych klientów oraz zmiana systemu komunikacji z klientem ze specjalistycznej na zbudowaną na wzajemnym dialogu to jednocześnie obszar oddziaływania prawa o ochronie danych osobowych. Stanowi to dowód,

że marketing bezpośredni w osnowie ochrony danych osobowych staje się jeszcze bardziej ukierunkowany na interaktywność, bezpośredniość i personalizację. To jednocześnie oznacza, że intensywny rozwój marketingu bezpośredniego dóbr luksusowych występuje z równoległą ewolucją zdefiniowanego przepisami prawa systemu ochrony danych osobowych.

Bibliografia

Białecki, K. (2006). Problemy marketingu bezpośredniego: zarządzanie zmianami. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania, 1*, 3–7.

Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2008). *Luxury Brand Management. A World of Privilege*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia). ISBN 9780470823262.

Czupryna, K. (2004). *Skuteczny marketing bezpośredni. Narzędzia, techniki, operacje, czyli jak zarobić 17 milionów dolarów*. Kraków: IFC Press. ISBN 83-918243-3-0.

Kemp, S. (1998). Perceiving luxury and necessity. *Journal of Economic Psychology, 19*(5), 591–606.

Kopaliński, W. (1994). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wyd. 23. Warszawa: Wiedza Powszechna. ISBN 8321408397.

Kotler, Ph. (2004). *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis. ISBN 83-7301-577-9.

Kotler, Ph., Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0132167123.

KPMG. (2014). *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*. Edycja 2014, cz. 1. KPMG w Polsce.

KPMG. (2015). *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Samochody luksusowe i premium*. KPMG w Polsce.

Kramer, T. (2004). *Podstawy marketingu*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1487-1.

Krawiec, F. (2009). *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641--076-0.

Marcinkiewicz, C. (2011). Nowoczesna koncepcja komunikacji marketingowej jako dialog przedsiębiorstwa z otoczeniem. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias, 5*, 103–16.

Milic-Czerniak, R. (2011). Nowoczesne technologie w systemach informacji marketingowej. W: M.G. Woźniak (red.). *Społeczeństwo informacyjne – regionalne aspekty rozwoju* (s. 148–160). Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego. ISBN 9788373387263.

Papińska-Kacperek, J. (red.). (2008). *Społeczeństwo informacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15407-3.

Pieczykolan, R. (2005). *Informacja marketingowa*. Warszawa: PWE. ISBN 8320815533.

Pietrzak, J. (2006). *Luksusowe marki* [online, dostęp: 2016-02-02]. Bankier.pl. Dostępny w Internecie: http://www.bankier.pl/wiadomosc/Luksusowe-marki-1517387.html.

Pilarczyk, B. (2011). Innowacje w komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe PTE* (Oddział w Krakowie)*, 9*, 271–286.

Retzler, K. (1998). *Direct Marketing. The Proven Path to Successful Sales*. Glenview: Scott Foresman and Company.

Trojanowski, M. (2007). Efektywność marketingu bezpośredniego. *Problemy Zarządzania, 2*, 158–164.

Tynan, C., McKechnie, S., Chhuon, C. (2010). Co-create value for luxury brands. *Journal of Business Research, 63*(11), 1156–1163.

Ząbek, J. (2013). Przewaga konkurencyjna w świetle kryteriów wyboru marki. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2*, 57–66.

Direct marketing in luxury cars distribution in the light of personal data protection

Abstract: The main aim of the work is to identify the impact of legal regulations on personal data protection on the development of direct marketing used in the distribution of luxury cars. The results of the observation of the activities performed in authorised car dealers and the results of the literature analysis concerning marketing techniques used in the sales of luxury goods are introduced in the article. The paper shows that new forms of direct marketing, such as: communication via personal e-mail, Internet marketing, telemarketing and new digital technologies are currently used in car distribution. According to the law, if an organisation is performing marketing activities, the customer must agree on the collection of his/her personal data and their storage. Also under the law, an organisation which is processing personal data must use reliable information technology equipment and secure telecommunication equipment.

The work shows that the right to protect personal data is consistent with the idea of the development of personal contacts with customers. In the paper it is also shown that the evolution of the right to protect personal data is in parallel with the development of direct marketing.

Key words: direct marketing, luxury goods, personal data protection

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Zmiana modelu biznesu wyzwaniem dla rad nadzorczych

Kazimierz Barwacz

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie

Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: W artykule zaprezentowano problematykę nadzoru właścicielskiego w kontekście wyzwań stawianych przed zarządami i radą nadzorczą. Celem autora jest przedstawienie ewolucji postaw rad nadzorczych spółek sektora komunalnego w kontekście konieczności zmiany modelu biznesu. Materiał empiryczny do analizy uzyskano na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przewodniczącymi rad nadzorczych i prezesami zarządów spółek, które każdorazowo brały udział w badaniach w latach 2008, 2011 i 2014. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu, a w metodyce badawczej wykorzystano elementy badań longitudinalnych, rzadko stosowanych w Polsce w naukach ekonomicznych, ale adekwatnych do uzyskania odpowiedzi na postawione problemy badawcze. Część końcowa zawiera wyniki badań ukazujące wzrost znaczenia mechanizmu nadzorczego dotyczącego sposobu pracy rady nadzorczej oraz czynniki mające największy wpływ na ten mechanizm. Konkluzją niniejszego artykułu jest imperatyw podjęcia badań nad zmianą sposobu pracy rady nadzorczej i jej współpracy z zarządem. Podkreślono znaczenie modelu biznesu w warunkach konkurencyjności tych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: nadzór właścicielski, model biznesu, mechanizmy nadzorcze, teoria agencji, sektor komunalny

1. Wprowadzenie

Poszukiwanie sposobów poprawy efektywności nadzoru korporacyjnego powoduje, że coraz częściej w literaturze zagranicznej oraz krajowej pojawiają się zwiastuny odmiennego spojrzenia na problematykę jego instytucji. Wynika to z braku jednoznacznych efektów związanych z pracami nad reformą systemu nadzoru przedsiębiorstw. Dotychczasowe kierunki tych reform dotyczyły głównie identyfikacji przyczyn kryzysu i koncentrowały się przede wszystkim na problemach wynikających z relacji obejmujących teorie agencji. Zapowiedź innego spojrzenia na efektywność nadzoru korporacyjnego uwzględnia kilka aspektów, a do najistotniejszych z nich należy zaliczyć zastosowanie nowoczesnych narzędzi i koncepcji zarządzania związanych ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw. Wykorzystują one dotychcza-

Korespondencja:
Kazimierz Barwacz
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Wydział Zarządzania i Turystyki
Katedra Finansów i Rachunkowości
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 543
E-mail: kazimierz@barwacz.com.pl

© 2016 MWSE

sowy dorobek teorii ekonomii, kładąc nacisk na inne elementy adekwatne do współczesnego zmiennego otoczenia mającego wpływ na organizację nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie. Do najważniejszych można zaliczyć: znaczenie innowacji, zmianę modelu biznesowego czy zarządzanie zaufaniem.

Celem artykułu jest prezentacja ewolucji postaw rad nadzorczych spółek sektora komunalnego w kontekście konieczności zmiany modelu biznesu.

Ponieważ według zarówno praktyków, jak i teoretyków z obszaru zarządzania kluczem do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw jest zmiana modelu biznesu, dlatego też w pierwszej części artykułu skoncentrowano się na inspirowaniu tych zmian przez rady nadzorcze badanych spółek. W drugiej części przedstawiono wyniki analiz dotyczących ewolucji mechanizmu instytucji rady nadzorczej, tj. sposobu wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą. Prezentowany fragment stanowi syntezę podejścia retrospektywnego (dotyczącego prowadzonych przez autora badań nad efektywnością mechanizmów nadzorczych) z aktualnymi badaniami za pomocą tych samych narzędzi badawczych i na tej samej grupie przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone w identycznych przedsiębiorstwach trzykrotnie w latach 2008–2014[1]. Na pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu odpowiadali prezesi i przewodniczący rad nadzorczych badanych spółek.

Podjęte w artykule rozważania i opublikowane wyniki badań pozwoliły udzielić odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy problematyka zmiany modelu biznesu leży w kompetencjach rad nadzorczych?
2. W jakim stopniu rady nadzorcze badanych spółek komunalnych angażowały się w problemy współpracy z zarządem w procesie zmiany modelu biznesu?

2. Zmiana modelu biznesu – wyzwanie dla rad nadzorczych

Odnosząc powyższe rozważania do pragmatyki funkcjonowania instytucji nadzoru korporacyjnego, np. w kontekście zachowań rady nadzorczej kontrolującej menedżerów zarządzających spółką, można wyróżnić dwa przeciwstawne modele współpracy rady z zarządem (Peszko, 2006, s. 37):

1. Rada nadzorcza po zawarciu kontraktu na zarządzanie monitoruje wynik finansowy spółki i rozlicza na bieżąco zarząd z realizacji warunków kontraktu.
2. Rada nadzorcza aktywnie współpracuje z zespołem menedżerów zarządzających spółką w procesie zarządzania w ramach całościowej struktury hierarchicznej przedsiębiorstwa. Wymaga to większej aktywności rady i wykorzystywania różnorodnych czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w procesie oddziaływania na zachowania menedżerów zarządzających.

Zdaniem badaczy tego problemu drugi przypadek charakteryzuje się mniejszymi kosztami transakcyjnymi i lepiej spełnia wymagania współczesnej gospodarki. Stawia jednak przed członkami tego organu dużo większe wymagania związane właśnie z aktywną współpracą.

[1] Badania przeprowadzono w 2008 r. (w ramach pracy doktorskiej autora) oraz w latach 2011 i 2014 – w ramach realizowanego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie projektu badawczego zatytułowanego „Badanie efektywności systemu nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw". Badaniami objęto w 2008 r. 37 przedsiębiorstw różnych sektorów, a w 2011 i 2014 r. po 14 przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę konieczność zmian organizacji nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie polegających na zastosowaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania, instytucje nadzorcze stają się współuczestnikami opracowania strategii funkcjonowania w zmiennym otoczeniu.

Z obserwacji praktyki gospodarczej, a także badań przeprowadzonych przez American Management Association (Johnson, Christensen, Kagermann, 2008) wynika, że sukces przedsiębiorstwa, rozumiany m.in. jako skuteczne wykorzystanie w danych warunkach konkretnego instrumentu zarządzania (modelu biznesu), mierzony jest według kryterium efektywności. Istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie jest więc przyjęta i realizowana przez przedsiębiorstwo strategia. Strategię ową oraz przyjęty dla jej realizacji system działań operacyjnych można opisać jako swoisty m o d e l b i z n e s u (szerzej na ten temat: Nogalski, 2009).

Ogólnie rzecz ujmując, model biznesu to narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, w sposób schematyczny przedstawiający pomysł na biznes. Obejmuje on swym zakresem zarówno strategiczny, jak i operacyjny poziom zarządzania, odzwierciedlając statyczny oraz funkcjonalny charakter zarządzania przedsiębiorstwem.

Zdaniem Jerzego Rokity istnieje ścisły związek między strategią a modelem biznesu, który winien być postrzegany jako sposób osiągania właściwych wyników ekonomicznych, wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji (Rokita, 2005, s. 26–27). Problematykę modeli biznesowych oraz ich związków ze strategią przedsiębiorstwa przedstawiła także w swych pracach Joan Magretta. Według autorki „model biznesowy jest zbiorem założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie tylko dla klientów. W swej istocie model jest teorią istnienia przedsiębiorstwa, która jest ciągle przez rynek weryfikowana" (za: Brzóska, 2009, s. 7).

Dynamika rynku powoduje, że nawet najlepiej dobrane elementy modelu biznesowego i racjonalny układ ich powiązań nie są trwałe i niezmienne w czasie. Zarządzający muszą często zmieniać pewne komponenty modelu lub zachodzące między nimi relacje, wyprzedzając w ten sposób działania konkurencji. W wielu sektorach zmiany są tak szybkie, że przedsiębiorstwa są zmuszone na nowo określać swoje modele biznesowe.

Znaczenie modeli biznesowych można także analizować w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. Interesujące studium w tym zakresie opracował Gary Hamel. Model biznesowy postrzegany jest w nim jako podstawa koncepcji innowacyjnego biznesu. Zdaniem tego autora nowe modele biznesowe, szczególnie w obszarach najbardziej nowoczesnych sektorów, bardziej burzą stary porządek niż wdrażane nowe technologie. Są często nowatorską koncepcją prowadzenia biznesu – wykorzystując radykalnie działające innowacje, odkrywają całkowicie nowe możliwości na rynku (za: Brzóska, 2009, s. 14).

Związek między nadzorem korporacyjnym a modelem biznesu wynika nie tylko z jakości relacji otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw, lecz przede wszystkim z komponentów modelu biznesu. Do najistotniejszych współczesnych elementów modelu biznesu należy zaliczyć (Kozioł, 2010a, s. 60):

- ofertę wartości dla klienta,
- formułę zysku,
- kluczowe zasoby,
- kluczowe procesy,
- strukturę własności i interes właścicielski.

Zaprezentowana powyżej problematyka modelu biznesu i jego związku ze strategią działania stanowi przyczynek do dyskusji na temat efektywnego systemu nadzoru korporacyjnego. Szeroki zakres problemów, jakie mieszczą się w pojęciu „model biznesu", wymusza bowiem zmianę sposobu funkcjonowania otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw, którego istotnym elementem jest nadzór korporacyjny.

Struktura nadzoru korporacyjnego (mechanizmy i instytucje nadzorcze), stanowiąc pewien układ ograniczeń i zobowiązań dotyczący określonych działań zarządu i pozostałych organów korporacji, nie jest przeszkodą w prowadzeniu działalności gospodarczej. Natomiast system nadzoru korporacyjnego (struktura nadzorcza wraz z otoczeniem prawnym i kulturowym) może mieć wpływ na efektywność korporacji (Barwacz, 2011). Niemniej jednak prowadzone dotychczas badania empiryczne nie pozwalają jednoznacznie ustalić, który z narodowych systemów nadzoru korporacyjnego jest bardziej efektywny, ponieważ np. zmiana cen akcji odzwierciedla wiele czynników niewynikających z modelu systemu nadzoru korporacyjnego.

W związku z powyższym za wyróżnik efektywności systemu nadzoru korporacyjnego można przyjąć jakość instytucji nadzorczych rozumianą jako zdolność do generowania zachowań spełniających następujące kryteria:

– dynamizm organizacji,
– odpowiedzialność zarządów (szerzej: Lis, Sterniczuk, 2005, s. 582–583).

Biorąc pod uwagę te kryteria, należałoby zrewidować sposób funkcjonowania instytucji nadzoru korporacyjnego, tak by możliwe było prowadzenie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa przy ciągłej zmienności otoczenia.

Zwolennicy nowej ekonomii instytucjonalnej, eksponując znaczenie instytucji w gospodarce, podjęli badania dotyczące określenia struktury instytucjonalnej. Dogłębnie temat ten poruszany jest w pracach Douglassa C. Northa, który za kluczowy czynnik wzrostu gospodarczego uznał tzw. efektywność adaptacyjną. Pod pojęciem tym autor rozumie elastyczność struktur instytucjonalnych sprzyjających kreatywności, przedsiębiorczości oraz innowacyjności (za: Rudolf, 2010, s. 12). Według zasad Northa efektywne rynki są wynikiem działania instytucji, które zapewniają niskie koszty pomiaru i egzekwowania umów. Osiągnięcie tego celu jest możliwe właśnie dzięki regułom, które wspierają efektywność adaptacyjną (w szczególności uzupełniające instytucje nieformalne) i efektywne egzekwowanie[2].

Efektywność adaptacyjna instytucji nadzoru korporacyjnego oznacza zdolność tych instytucji do dostosowania się do zmiennego otoczenia i rozwiązywania problemów (Alchian, 1950). Polega ona na szybkim reagowaniu na wszelkie zakłócenia i zmiany, a jej wyznacznikiem jest takie funkcjonowanie instytucji nadzorczych, które powoduje:

– zmniejszenie kosztów transakcyjnych;
– adaptowanie nowych zjawisk, takich jak postęp techniczny, zarządzanie wiedzą, zarządzanie potencjałem społecznym itp.;
– skłonność przedsiębiorstw do różnego rodzaju innowacji.

[2] Podczas gdy zasady formalne mogą być zmienione przez administrację państwową bardzo szybko, ograniczenia nieformalne zmieniają się bardzo powoli. Zarówno zasady formalne, jak i ograniczenia nieformalne są ostatecznie kształtowane przez subiektywne postrzeganie otaczającego świata przez ludzi.

Efektywność adaptacyjna instytucji nadzorczych winna ponadto służyć implementacji procedur selekcji nieefektywnych instytucji nadzorczych i systemów motywacyjnych. Rozpatrywanie aspektu nowych wyzwań stawianych przed radą nadzorczą na gruncie nowej ekonomii instytucjonalnej ma na celu zwrócenie uwagi na kwestię jakości tych instytucji. Pojawia się więc problem postawiony w pierwszym pytaniu badawczym: czy zmiana modelu biznesu leży w kompetencjach rad nadzorczych?

Pragmatyka i analizy najnowszej literatury pozwalają stwierdzić, że strategia spółki jest zadaniem i zasadniczym wyborem zarządu oraz rady nadzorczej spółki. Natomiast za model biznesu odpowiadają kierownictwa poszczególnych oddziałów spółki (Jeżak, 2010, s. 212). Niemniej jednak z uwagi na prezentowany zarys pojęciowy terminu „model biznesu" i jego związki ze strategią przedsiębiorstwa, odpowiedź na powyższe pytanie nie wydaje się jednoznaczna. Potwierdzają to współczesne badania na temat współpracy rady nadzorczej i zarządu.

3. Rada nadzorcza jako inspiracja modelu biznesu

W literaturze przedmiotu najczęściej przedstawianym zagadnieniem dysfunkcji nadzoru korporacyjnego są mankamenty dotyczące rady nadzorczej. W zagranicznych publikacjach można znaleźć analizy jakościowych aspektów pracy rady (Cohen i in., 2010, s. 751–786; Bédard, Gendron, 2010, s. 174–210; Beasley i in., 2009, s. 65–122). Natomiast polskie publikacje (Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek, 2002; Jeżak, Lachiewicz, 2005, s. 123–140) ujmują problematykę współpracy wyłącznie z pozycji rady nadzorczej. Dopiero w ostatnim okresie pojawiają się próby analizy relacji między radą nadzorczą i zarządem, które są określane również z pozycji zarządu (Koładkiewicz, 2013, 2014). Wyniki tych ostatnich badań, jak i badań prowadzonych przez autora w spółkach komunalnych, ukazują konieczność zmiany sposobu pracy rad nadzorczych oraz relacji między radą a zarządem. Relacje te, oparte wyłącznie na teorii agencji, preferując negatywny obraz człowieka, nie pozwalają na przykład na wspieranie zarządu w pracach nad opracowaniem modelu biznesu.

Dotychczasowe badania na temat modelu biznesu nie precyzują granic kompetencji organów nadzorczych i zarządczych dotyczących jego opracowania, jednak bliski związek strategii i modelu biznesu narzuca obowiązek ścisłej współpracy w tym zakresie. Specyfika modelu biznesu stawia przed radą całkowicie nowe wyzwania, wykraczające daleko poza istniejące reguły i zasady postępowania. Przytaczając jedną z definicji modelu biznesu jako zwięzłą prezentację opisu modelu kreowania wartości i modelu systemu zarządzania oraz opis rozwoju spółki (Kozioł, 2010a, s. 58), trudno oprzeć się potrzebie zmian w dotychczasowym sposobie pracy rady. Relacje między radą a zarządem oparte na przykład na zaufaniu pozwalają na większą swobodę zarządu w poszukiwaniu nowych modeli biznesu, które prowadzą do zmiany gry rynkowej w danym sektorze, przyczyniając się do rozwoju branży (Kozioł, 2010a, s. 59). Ten rodzaj współpracy organów nadzorczo-kontrolnych powinien być oceniany przez pryzmat efektywności wewnętrznych mechanizmów nadzorczych.

Istotną kwestią dotyczącą zarówno problematyki modeli biznesu, jak i nadzoru właścicielskiego poruszaną w pracach Leszka Kozioła jest rodzaj i rola właścicieli w kształtowaniu modelu biznesowego (Kozioł, 2010b, s. 31–34). Przedstawione w artykule badania skupiają się

na skoncentrowanej własności i właścicielu będącym jednostką samorządu terytorialnego, co niewątpliwie ma wpływ na konstrukcję modelu biznesowego analizowanych przedsiębiorstw.

Prowadzone przez autora badania na temat efektywności mechanizmów nadzorczych sektora komunalnego zostały w ramach projektu badawczego wzbogacone o elementy związane z koniecznością zmiany modelu biznesu oraz wskazania nowych czynników mających wpływ na efektywność mechanizmu nadzorczego, jaki stanowi przedmiot analizy, tj. sposób pracy rady nadzorczej.

4. Charakterystyka sektora komunalnego

W realiach polskich przedsiębiorstwa komunalne wytwarzają znaczącą część produktu krajowego brutto. Dlatego też każde usprawnienie funkcjonowania sektora komunalnego może stanowić istotny wkład w rozwój gospodarczy. Przykładami możliwości dokonywania takich usprawnień są gospodarki, które jako pierwsze wprowadzały nowe struktury i techniki do sektora komunalnego. W Wielkiej Brytanii na przykład podniesienie efektywności na poziomie lokalnym miało równe, jeśli nie większe znaczenie aniżeli program prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw. Konkurencyjność regionu i jego potencjał rozwojowy są w dużym stopniu determinowane jakością życia ludności na danym terenie. Odpowiednia infrastruktura komunalna i wysoki standard usług komunalnych mają na nią istotny wpływ. Usługi komunalne zaspokajają podstawowe potrzeby ludności (zaopatrzenie w wodę, ciepło i energię) oraz wpływają na atrakcyjność miast jako miejsca do osiedlenia się. Właściwie spełniony priorytet utrzymania czystości i porządku między innymi przez odpowiednią gospodarkę odpadami, stan dróg i komunikacji pozwala na sprawne przemieszczanie się w obrębie gminy i regionu. Usługi użyteczności publicznej stają się więc elementem klimatu inwestycyjnego.

Sektor przedsiębiorstw komunalnych posiadający w większości przypadków niewielką liczbę właścicieli (przeważnie jednego) nie przystaje do neoklasycznej teorii zachowań przedsiębiorstw, między innymi z uwagi na mnogość celów. Ponadto, oprócz akcjonariuszy reprezentowanych przez instytucje samorządu terytorialnego, funkcjonowaniem spółek z udziałem jednostek samorządu terytorialnego (JST) zainteresowane są niemal wszystkie organizacje (społeczne, polityczne, gospodarcze) istniejące i działające na danym lokalnym szczeblu oraz, co najistotniejsze, mieszkańcy jednostki terytorialnej.

Prowadzenie przez JST gospodarki komunalnej normują tzw. ustawy ustrojowe i ustawy związane ze szczególnymi formami czy sposobem organizacji działań w tej sferze. Zapisy te znajdują się odpowiednio w ustawach o finansach publicznych, gospodarce komunalnej, o partnerstwie publiczno-prywatnym czy kodeksie spółek handlowych. Gospodarka komunalna stanowi zatem podstawową sferę działania i główną misję samorządu, obejmując trzy podstawowe obszary zadań własnych o charakterze gospodarczym:

– zadania użyteczności publicznej,
– interwencję na lokalnym rynku gospodarczym,
– działania na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego.

Problemy nadzoru korporacyjnego spółek kapitałowych sektora przedsiębiorstw komunalnych różnią się znacznie od tych, które występują w sektorze przedsiębiorstw prywatnych. Agencje firm sektora komunalnego mają wyjątkowe cechy. Niektóre ważniejsze z nich to

wielość interesariuszy, liczne instytucje komunalne i wielość poziomów zarządzania oraz, a może przede wszystkim, rozliczne zadania i bariery prawno-ekonomiczne zawarte w obowiązujących przepisach, nakazujących przyjęcie pewnych zobowiązań i narzucających ograniczenia w prowadzonej działalności. Problematyka nadzoru nad spółkami kapitałowymi sektora komunalnego jest rozpatrywana w kontekście nadzoru właścicielskiego, ponieważ obowiązujący w Polsce (szczególnie w spółkach kapitałowych z większościowym udziałem JST) system *corporate governance* jest ze względu na stosowane instrumenty nadzorem o zamkniętym charakterze własnościowo-kontrolnym (*insiders*). Dlatego też w większym stopniu odpowiada nadzorowi właścicielskiemu niż korporacyjnemu. W założeniach dotyczących systemu własnościowo-kontrolnego nadzoru właścicielskiego sektora komunalnego najistotniejszą instytucją nadzorczą jest rada nadzorcza.

Od 2013 roku nastąpiło wzmocnienie pozycji podmiotów gospodarczych z udziałem samorządów lokalnych poprzez powierzanie spółkom ze 100-procentowym udziałem JST realizacji zadań na podstawie tzw. zamówienia *in house*. Forma ta zyskała obecnie duże znaczenie w zakresie organizacji przez samorządy gospodarki komunalnej. Przepisy te, chociaż formalnie są zgodne z ustawodawstwem Unii Europejskiej[3], w kręgach liberalnych budzą szereg wątpliwości i wywołują wiele emocji. Spółki te są szczególnie narażone na zarzuty nieuczciwej konkurencji czy pobierania pomocy publicznej w formie rekompensaty (Barwacz, Kozioł, 2014, s. 25–40). Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania nie kwestionują konieczności realizacji niektórych działań gospodarczych przez spółki prawa handlowego z większościowym udziałem samorządu terytorialnego. Poszerzanie tej listy poprzez ustawodawstwo wewnętrzne państw członkowskich UE i określanie różnego rodzaju warunków uprzywilejowania powoduje jednak konieczność zmiany sposobu sprawowania nadzoru właścicielskiego, zwłaszcza w zakresie współpracy między radą nadzorczą a zarządem.

5. Metodyka badań

Materiał empiryczny do analizy otrzymano na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przewodniczącymi rad nadzorczych i prezesami zarządów spółek z województw małopolskiego i podkarpackiego, z sektora komunalnego, które każdorazowo brały udział w badaniach w latach 2008, 2011 i 2014. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu, który w latach 2011 i 2014 został wzbogacony o czynniki dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw, tj. model biznesu czy innowacyjność.

Kwestionariusz wywiadu był kierowany do przewodniczącego rady nadzorczej i prezesa zarządu spółki. Część pytań była identyczna, co umożliwia porównywanie odpowiedzi i opinii zebranych od poprzedników. Wspomniany wywiad przeprowadzany trzykrotnie w latach 2008, 2011 i 2014 był podstawą do prezentacji istotności badanych mechanizmów nadzorczych generowanych przez instytucję rady nadzorczej.

[3] Decyzja Komisji UE z dnia 20 grudnia 2011 r. w sprawie stosowania art. 106 ust. 2 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy państwa w formie rekompensaty z tytułu świadczenia usług publicznych, przyznawanej przedsiębiorstwom zobowiązanym do wykonywania usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym. Notyfikowana jako dokument nr C(2011) 9380. Tekst mający znaczenie dla EOG 2012/21/UE.

Korzystając z wcześniejszych badań (2008 i 2011 r.), analizy literatury przedmiotu oraz wypowiedzi ekspertów, do oceny stopnia efektywności nadzoru właścicielskiego w badanych przedsiębiorstwach zastosowano dziewięć następujących kryteriów[4]:

1) Współpraca rady nadzorczej i zarządu spółki;
2) Określanie celów spółki;
3) Wpływ grup interesariuszy na decyzje podejmowane przez zarząd;
4) Cechy kompetencyjne członków rady nadzorczej;
5) Sposoby wynagradzania członków zarządu;
6) Stopień oddziaływania zewnętrznych instytucji nadzorczych;
7) Bariery utrudniające uczestnictwo spółki na rynkach kapitałowych;
8) Jakość prowadzonych audytów i badań bilansów rocznych;
9) Polityka informacyjna prowadzona przez zarząd.

W metodyce badawczej zastosowano elementy badań longitudinalnych (badania podłużne), które choć rzadko stosowane w Polsce w naukach ekonomicznych, w tym przypadku są adekwatne do realizacji celu tego artykułu.

6. Prezentacja wyników badań

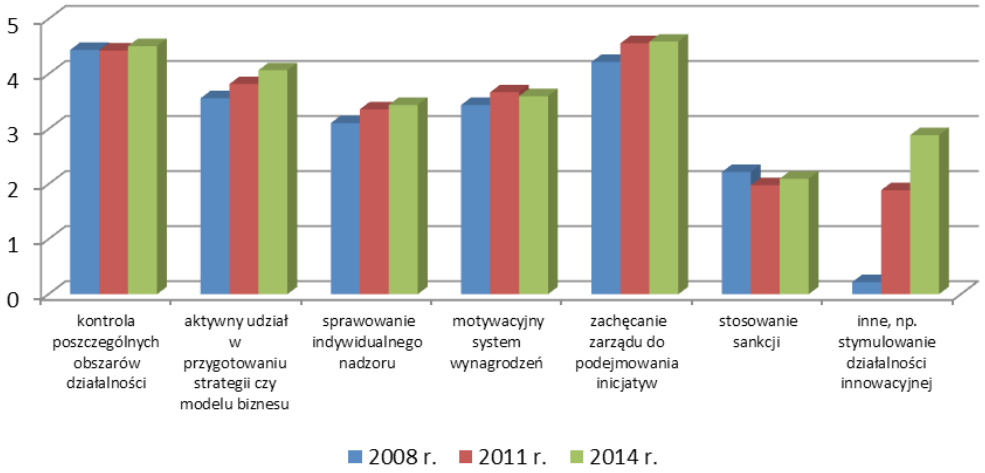
W rozdziale tym przedstawiono fragment wyników badań dotyczących ewolucji jednego kryterium wraz z prezentacją zmian jego charakterystyk. Kryterium odnosi się do szeroko pojętej współpracy między radą nadzorczą a zarządem. Ocenie poddano następujące działania rady nadzorczej:

a) kontrola poszczególnych obszarów działalności,
b) aktywny udział w przygotowaniu strategii czy modelu biznesu,
c) sprawowanie indywidualnego nadzoru,
d) motywacyjny system wynagrodzeń,
e) zachęcanie zarządu do podejmowania inicjatyw,
f) stosowanie sankcji,
g) inne, np. stymulowanie działalności innowacyjnej.

Określenie charakterystyk danego kryterium wynikało z założeń metodologicznych badań, koncentrujących się na analizie wybranych procesów i zjawisk dotyczących elementów związanych z problematyką nowego modelu biznesu oraz na określeniu determinant współpracy w tym zakresie pomiędzy radą a zarządem spółki. Na potrzeby prowadzonych badań do oceny przyjęto pięciostopniową skalę Likerta, jako najbardziej adekwatną do tego typu badań, dzięki której można uzyskać odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji zjawiska, poglądu itp.

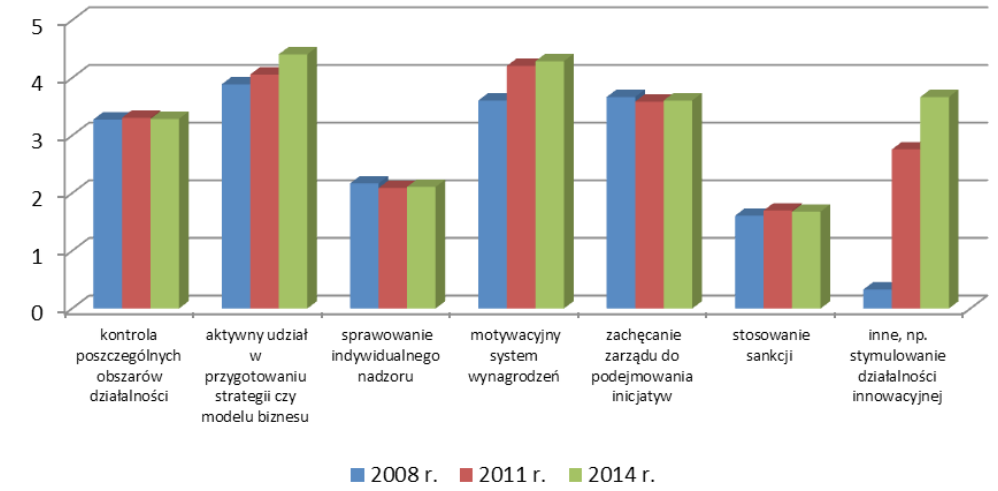
Przedstawione wyniki badań i analiza porównawcza ich zmian na przestrzeni siedmiu lat są fragmentem badań prowadzonych przez autora na potrzeby pracy doktorskiej (Barwacz, 2009). Badania te były później kontynuowane w ramach projektu badawczego i zostały rozszerzone o inne czynniki związane z wymaganiami stawianymi przed współczesnymi przedsiębiorstwami (rysunki 1 i 2).

[4] Rodzaje kryteriów zostały określone przez autora z wykorzystaniem metody eksperckiej, przeprowadzonej w 2008 roku i zastosowanej do analizy porównawczej w następnych latach.



Rysunek 1. Sposób wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą według przewodniczących rad nadzorczych (RN)
(*Figure 1. The manner of exerting influence on the activities of the management board by the supervisory board according to chairmen of supervisory boards*)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 2. Sposób wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą według prezesów zarządu
(*Figure 2. The manner of exerting influence on the activities of the management board by the supervisory board according to presidents of management boards*)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wyników badań zaprezentowanych w syntetyczny sposób na powyższych rysunkach ukazuje zmianę orientacji organów nadzorczych i zarządczych w kwestii czynników determinujących efektywność mechanizmu nadzorczego, jakim jest sposób wywierania wpływu na

działalność zarządu przez radę nadzorczą. Na przestrzeni siedmiu lat świadomość osób odpowiedzialnych za przedsiębiorstwo zarówno w obszarze zarządzania, jak i nadzoru uległa zmianie w kierunku zwiększenia odpowiedzialności za obszary związane z konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw i czynnikami w znaczącym stopniu na nią oddziałującymi.

Zarówno przewodniczący rad nadzorczych badanych spółek, jak i prezesi ich zarządów dostrzegli rangę współpracy w obszarach dotyczących opracowania modelu biznesu, a także stymulowania innowacyjności.

Większe oczekiwania na tym polu są w stosunku do rad nadzorczych niż do zarządów. Jest to wynikiem szukania wsparcia przez zarządy i ukierunkowania członków rad nadzorczych na wspomniane czynniki.

Dynamikę zainteresowania tymi czynnikami w analizowanych okresach prezentują tabele 1 i 2.

Tabela 1. Stopień zainteresowania czynnikami dotyczącymi współpracy rady nadzorczej według przewodniczących rad nadzorczych
(*Table 1. The level of interest in the factors concerning the cooperation of the supervisory board according to chairmen of supervisory boards*)

Rodzaj czynnika o największej dynamice zmian według przewodniczących RN (*The type of factor with the greatest dynamics of changes according to chairmen of supervisory boards*)	Średnia arytmetyczna ocen według skali Likerta (*The arithmetic mean of scores according to the Likert scale*)		
	2008 r.	2011 r.	2014 r.
Aktywny udział w przygotowaniu strategii czy modelu biznesu (*Active participation in preparing a strategy or a business model*)	3,56	3,82	4,07
Stymulowanie działalności innowacyjnej (*Stimulating innovative activities*)	0,22	1,89	2,89

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 2. Stopień zainteresowania czynnikami dotyczącymi współpracy rady nadzorczej według prezesów zarządu
(*Table 2. The level of interest in the factors concerning the cooperation of the supervisory board according to presidents of management boards*)

Rodzaj czynnika o największej dynamice zmian według prezesów zarządu (*The type of factor with the greatest dynamics of changes according to presidents of management boards*)	Średnia arytmetyczna ocen według skali Likerta (*The arithmetic mean of scores according to the Likert scale*)		
	2008 r.	2011 r.	2014 r.
Aktywny udział w przygotowaniu strategii czy modelu biznesu (*Active participation in preparing a strategy or a business model*)	3,89	4,06	4,41
Stymulowanie działalności innowacyjnej (*Stimulating innovative activities*)	0,33	2,76	3,67

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Reasumując powyższe wyniki, należy zauważyć znaczący wzrost zainteresowania problematyką modelu biznesu i potrzeby stymulowania działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa. Fakt ten jest pozytywnym zjawiskiem w kontekście potrzeby wzrostu konkurencyjności tych przedsiębiorstw, będąc imperatywem ich rozwoju. Stawia to jednak nowe wyzwania przed organami nadzorczymi i zarządzającymi spółek i powinno stanowić asumpt do poprawy współpracy między tymi organami.

Szczególnie istotną kwestią poruszaną w trakcie prowadzonych wywiadów było zwrócenie uwagi przez respondentów na konieczność zmiany dotychczasowego modelu biznesu. Wynika to z faktu, że część tych podmiotów, uzyskując status podmiotu wewnętrznego, jest zmuszona do opracowania nowego modelu biznesu, dotychczas niestosowanego. Dlatego też koncentracja na kwestii modelu biznesu jest dla tych organów priorytetem. Funkcjonowanie spółki jako podmiotu wewnętrznego wymusza bowiem ściślejszą współpracę rad nadzorczych z zarządami spółek.

Ponadto respondenci podkreślali silny związek między modelem biznesu a działalnością innowacyjną swoich przedsiębiorstw, chociaż dla podmiotów wewnętrznych innowacyjność ograniczała się do optymalizacji kosztów działalności. Natomiast dla podmiotów działających w warunkach konkurencji stanowiła istotny element konkurencyjności.

Trzeba zaznaczyć, że poglądy te wykazują znaczącą dynamikę dopiero w ostatnim okresie badawczym. Może to świadczyć z jednej strony o potrzebie poprawy konkurencyjności, a z drugiej o dostosowaniu się do nowych uwarunkowań instytucjonalnych wymuszonych przez ustawodawstwo krajowe (np. w zakresie ochrony środowiska) czy UE (w zakresie zamówienia *in house*).

7. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań wskazują na konieczność stałego analizowania pozycji konkurencyjnej i sytuacji nadzorowanych przedsiębiorstw przez radę nadzorczą i inne organy nadzoru właścicielskiego. Sytuacja i pozycja przedsiębiorstwa znajduje bowiem odzwierciedlenie w opisie modelu biznesu, tj. swoistego modelu postępowania menedżerów, będącego reakcją na zachowanie się konkurencji. Na kształt i składniki modelu biznesu oddziałują czynniki zewnętrzne (sektor) oraz wewnętrzne (aktywa materialne i niematerialne).

Rada nadzorcza odgrywa w tym procesie istotną rolę, gdyż skuteczność jej funkcjonowania stanowi fundamentalny obszar nadzoru korporacyjnego. Coraz częściej obszar zainteresowania tą problematyką zostaje poszerzony o płaszczyznę współpracy rady nadzorczej z zarządem, wychodząc poza sferę zastrzeżoną dla funkcji nadzorczo-kontrolnych. Połączenie tych sfer stawia spore wymagania przed członkami rad nadzorczych i zmusza do wzrostu kompetencji.

Specyfika sektora komunalnego, w którym ulokowano obszar badawczy, ukazuje, że mimo swoistej „opieki" właściciela (JST) nad tymi spółkami dostrzegają one potrzebę poprawy konkurencyjności poprzez konieczność wypracowania innego modelu prowadzenia biznesu z uwzględnieniem nowych wyzwań, takich jak np. działalność innowacyjna czy inny sposób sprawowania czynności nadzorczych adekwatnych do wymagań podmiotu wewnętrznego. Znalazło to odzwierciedlenie w realizowanych przez autora badaniach.

Przeprowadzone analizy i badania pozwoliły udzielić odpowiedzi na pytania badawcze, a mianowicie:

1. Problematyka zmiany modelu biznesu leży w kompetencjach rad nadzorczych z racji powiązania ze strategią, a ponadto współczesne badania zdecydowanie eksponują funkcję współdziałania kosztem funkcji kontrolnej.
2. Rady nadzorcze badanych spółek komunalnych mają świadomość angażowania się w problemy współpracy z zarządem w procesie zmiany modelu biznesu, aczkolwiek większe oczekiwania w tym zakresie są po stronie zarządów spółek.

Generalnie rzecz ujmując, problem ten ma charakter ponadsektorowy, gdyż kwestie dotyczące współpracy rad nadzorczych z zarządami spółek stanowią współcześnie ważny obszar badawczy[5].

Sprawą otwartą jest związek modelu biznesu z wykorzystaniem nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania.

Bibliografia

Alchian, A.A. (1950). Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *Journal of Political Economy, 58*(3), 211–221.

Barwacz, K. (2009). *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego spółek kapitałowych sektora komunalnego*. Praca doktorska. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.

Barwacz, K. (2011). Efficiency of the owner's supervision in public sector enterprises in view of the new institutional economy. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 17*(1), 29–42.

Barwacz, K., Kozioł, L. (2014). Instrumenty rachunkowości wspomagające mechanizmy nadzorcze w specjalnych spółkach komunalnych. *Studia Prawno-Ekonomiczne, 91*(2), 25–39.

Beasley, M.S., Carcello, J.V., Hermanson, D.R., Neal, T.L. (2009). The Audit Committee Oversight Process. *Contemporary Accounting Research, 26*(1), 65–122.

Bédard, J., Gendron, Y. (2010). Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver? *International Journal of Accounting, 14*(2), 174–210.

Brzóska, J. (2009). Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy, 2*(6), 5–23.

Cohen, J., Krishnamoorthy, G., Wright, A. (2010). Corporate Governance in the Post-Sarbanes-Oxley Era: Auditors' Experiences. *Contemporary Accounting Research, 27*(3), s. 751–786.

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review, 14*(1), 57–74.

Jeżak, J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwojowe*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 9788325519155.

Jeżak, J., Lachiewicz, S. (2005). Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie prezesów zarządów badanych spółek. W: J. Jeżak (red.). *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 837178993.

Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review, 86*(2).

Koładkiewicz, I. (2013). Skuteczna rada nadzorcza. Perspektywa prezesów spółek – pilotaż ekspercki. *Zarządzanie i Finanse, 6*(6), 211–229.

Koładkiewicz, I. (2014). Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych. *Problemy Zarządzania, 12*(2), 68–87.

[5] Interesujące badania dotyczące tych kwestii prezentuje Izabela Koładkiewicz w artykule *Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych* (Koładkiewicz, 2014).

Kozioł, L. (2005). Mechanizmy i modele nadzoru korporacyjnego. W: E. Skrzypek (red.). *Intellect 2005: kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, t. 1. Lublin: Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS. ISBN 8391473082.
Kozioł, L. (2010a). Entrepreneur's business models. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 16*(2), 57–77.
Kozioł, L. (2010b). Komponenty modelu biznesu przedsiębiorstwa. W: A. Stabryła (red.). *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Kraków: Wyd. Mfiles. ISBN 9788393112838.
Lis, K.A., Sterniczuk, H. (2005). *Nadzór korporacyjny*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 8389355833.
Nogalski, B. (2009). Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.). *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości. ISBN 9788360904053.
Peszko, A. (2006). *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.* Warszawa: Difin. ISBN 8372516413.
Postrach, K. (2010). Teoria agencji a teoria stewarda w nadzorze korporacyjnym. W: P. Urbanek (red.). *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego* (s. 287–296). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 9788375253931.
Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE. ISBN 8320815525.
Rudolf, S. (2010). Nowa ekonomia instytucjonalna. *Przedsiębiorstwo Przyszłości, 1*, 9–11.
Rudolf, S. (red.). (2000). *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych.* Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7171-335-5.
Rudolf, S., Janusz, T., Stos, D., Urbanek, P. (2002). *Efektywny nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE. ISBN 8320813778.

A change of a business model as a challenge for supervisory boards

Abstract: The article presents the problems of the owner's supervision in the context of challenges posed to management boards and the supervisory board. The aim of the article is to present the evolution of the attitudes of supervisory boards of the utilities sector companies, in the context of the need for a change of a business model. The empirical material for the analysis was obtained based on the interviews conducted with chairmen of supervisory boards and presidents of management boards of the companies which participated each time in the surveys in the years 2008, 2011, 2014. An interview questionnaire was a research tool, and some elements of longitudinal study were used in the research methodology. Longitudinal study is rarely applied in Poland in economic studies, but it is adequate to obtain answers to the posed research problems. The final part presents the research findings showing the growth of the importance of the supervisory mechanism concerning the method of work of the supervisory board and factors which have the greatest influence on this mechanism. A conclusion of the article is the imperative of undertaking research on the change in the manner of work of the supervisory board and its cooperation with the management board. The importance of business model in the conditions of the competitiveness of these enterprises is emphasised.

Key words: owner's supervision, business model, supervisory mechanisms, agency theory, municipal sector

Identyfikacja pożądanych kompetencji pracowników na przykładzie przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego – część II[1]

Janusz Berek

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

Abstrakt: W artykule omówiono pożądane kompetencje pracowników przedsiębiorstw branży lotniczej w regionie bielsko-bialskim. Na wstępie przedstawiono klasyfikacje kompetencji prezentowane w różnych ujęciach w literaturze przedmiotu przez określonych autorów. W dalszej części pracy przytoczono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych pod koniec 2014 roku. Celem badań było między innymi zebranie informacji na temat pożądanych kompetencji, na które najczęściej wskazują pracownicy niezajmujący stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach branży lotniczej oraz porównanie ich z wynikami pierwszego etapu badań (kadry kierowniczej). Podmiotem badawczym były przedsiębiorstwa branży lotniczej. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety. Otrzymane wyniki świadczą o wysokiej ocenie, jakiej udzieliła kadra niekierownicza posiadanemu wykształceniu i poszukiwanemu na rynku zawodowi oraz doświadczeniu zawodowemu. Badana grupa respondentów wskazała również na cechy/zdolności, które są najbardziej przydatne w pracy zawodowej – należy do nich przede wszystkim systematyczność i pracowitość. Zestawione wyniki badań z części I i II opracowania świadczą o tym, że badane grupy respondentów różnie wartościują kompetencje w zakresie ich przydatności w pracy zawodowej. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest zwiększająca się liczba osób, które nie posiadają odpowiednich kompetencji do wykonywania określonych zadań na stanowiskach pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje pracownicze, klasyfikacje kompetencji, przemysł lotniczy, bielsko-bialski region przemysłowy

1. Wprowadzenie

Nieprzewidywalne i dynamicznie zmieniające się otoczenie współczesnych organizacji, wzrastające znaczenie indywidualnego potencjału ludzkiego w tworzeniu przewagi kon-

Korespondencja:
Janusz Berek
Tel. +48 606 740 243
E-mail: berekj@gmail.com

[1] Artykuł stanowi drugą część opracowania, które ukazało się w pierwszym numerze „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" w 2016 roku (t. 29, nr 1, marzec 2016).

© 2016 MWSE

kurencyjnej to tylko niektóre elementy powodujące, że problematyka kompetencji jest nadal istotnym i szerokim obszarem naukowo-badawczym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Celem niniejszego artykułu jest określenie pożądanych kompetencji, na które najczęściej wskazują pracownicy niezajmujący kierowniczych stanowisk w przedsiębiorstwach branży lotniczej oraz porównanie ich z wynikami pierwszego etapu badań (kadry kierowniczej). Pierwsza część opracowania zawiera klasyfikacje kompetencji prezentowane w literaturze przedmiotu przez różnych autorów. Kolejne części artykułu przedstawiają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych pod koniec 2014 roku.

Celem tych badań było między innymi określenie pożądanych kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego. Podmiotem badawczym były firmy branży lotniczej. Informacje uzyskane w trakcie badań posłużyły między innymi do weryfikacji i dopasowania do potrzeb lokalnego rynku pracy programów nauczania dla kierunków lotniczych, zgodnie z którymi odbywa się kształcenie przyszłych kadr dla tych przedsiębiorstw. Próba badawcza objęła 60 pracowników na stanowiskach niekierowniczych firm lotniczych regionu bielsko-bialskiego. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety. Artykuł prezentuje wyniki drugiego etapu badań (pracowników na stanowiskach niekierowniczych) oraz ich porównanie z wynikami badań kadry kierowniczej. Metryczka obejmowała cztery pytania dotyczące wieku respondenta, jego wykształcenia, stażu pracy i rodzaju zajmowanego stanowiska. Pytanie 1 zasadniczej części ankiety dotyczyło tego, którym z kolei miejscem pracy jest obecny zakład pracy, pytanie 2 odnosiło się do kwestii związanej z tym, co najbardziej pomaga w znalezieniu pracy, pytanie 3 obejmowało cechy i zdolności najbardziej przydatne w pracy, w pytaniu 4 starano się dowiedzieć, jakie znaczenie ma posiadane wykształcenie, a pytanie 5 skupiało się na elementach wykształcenia, które są najbardziej przydatne w pracy.

2. Klasyfikacje kompetencji

Pojęcie kompetencji pojawiło się w 1973 roku. Autorem, któremu przypisuje się wprowadzenie tego określenia, jest David Clarence McClelland (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, 2007, s. 50; Orlińska-Gondor, 2006). „Kompetencje" to pojęcie wieloznaczne (Mikuła, 2001, s. 50) i różnie interpretowane. Zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania nie przyjęto jak do tej pory ogólnie akceptowanej definicji. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuje się definicję opracowaną przez Richarda E. Boyatzisa. Uważa on, że kompetencje to potencjał człowieka wyrażający się w jego zachowaniu, przyczyniającym się do spełnienia wymagań na określonym stanowisku pracy w sparametryzowanym otoczeniu organizacji, co w konsekwencji daje oczekiwane wyniki (Boyatzis, 1982, s. 18).

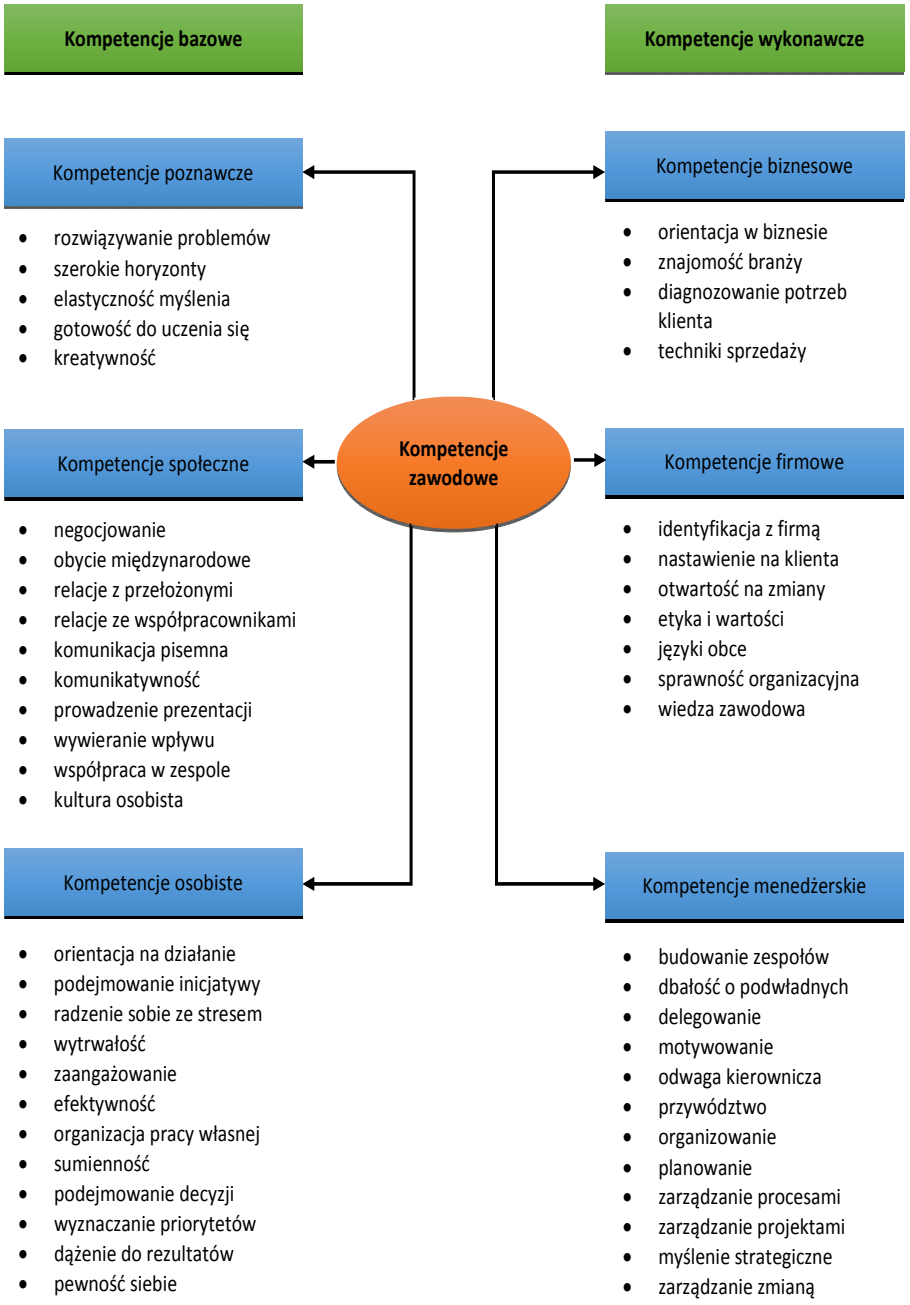
W ostatnich latach wielu badaczy próbowało odpowiedzieć na pytanie, jakich kompetencji oczekuje od pracowników współczesny rynek pracy i jakie cechy oraz zdolności powinien posiadać ponadprzeciętny pracownik. Sytuacja ta spowodowała, że powstało wiele klasyfikacji kompetencji i ich podział na określone rodzaje, grupy i kategorie. Spośród licznych propozycji można wyróżnić:

- rodzaje kompetencji według Michaela Armstronga (Armstrong, 2007, s. 245):
  - kompetencje ogólne – wymagane od osób wykonujących określony zawód lub od pracowników na zbliżonych stanowiskach;

  - kompetencje szczegółowe – odróżniają dane stanowisko pracy lub zdefiniowaną rolę organizacyjną od innych;
  - kompetencje progowe – konieczne do spełnienia minimalnych wymagań na danym stanowisku pracy;
  - kompetencje różnicujące – charakteryzują cechy behawioralne zauważalne u pracowników osiągających dobre wyniki oraz ich brak u tych, którzy uzyskują gorsze wyniki;
- rodzaje kompetencji według Tomasza Rostkowskiego (Szczęsna, Rostkowski, 2004, s. 59):
  - kompetencje kluczowe (ang. *core competencies*) – są wspólne dla całej kadry przedsiębiorstwa. Zadaniem kluczowych kompetencji jest tworzenie jednolitej i spójnej kultury organizacyjnej w firmie dla wszystkich pracowników. Można je wykorzystać w badaniu wartości pracy jako podstawę do porównań między pracownikami firmy;
  - kompetencje specyficzne dla funkcji (ang. *function-specific competencies*) – występują u osób pracujących w określonych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa (np. księgowości, sprzedaży, marketingu). Na ich bazie można dokonywać komparacji pomiędzy pracownikami danego działu firmy;
  - kompetencje specyficzne dla roli (ang. *role-specific competencies*) – inaczej nazywane kompetencjami hierarchicznymi, wymagane są od pracowników w zależności od tego, jaką rolę odgrywają w organizacji (np. przywódcy, stratega). Umożliwiają dokonywanie porównań pracowników, którzy pełnią określone funkcje na jednakowych szczeblach w hierarchii organizacyjnej firmy;
- grupy kompetencji według Tony'ego Cockerilla, Johna Hunta i Harry'ego Schrodera (Cockerill, Hunt, Schroder, 1995, s. 2):
  - kompetencje poboczne (ang. *threshold competencies*) – dotyczą grupy zachowań menedżera, które pośrednio wpływają na uzyskiwane przez niego dobre wyniki;
  - kompetencje menedżerów osiągających wysokie wyniki (ang. *high performance managerial competencies*) – dotyczą zbioru zachowań skorelowanych w badaniach z dużą sprawnością menedżerów, np. kompetencja tworzenia koncepcji;
- grupy kompetencji według Aleksego Pocztowskiego (Pocztowski, 2003, s. 155):
  - kompetencje podstawowe – mają krytyczne znaczenie dla właściwego wykonywania danej pracy. Należą do nich najczęściej wiedza i umiejętności;
  - kompetencje wyróżniające – pozwalają odróżnić efektywnego pracownika od przeciętnego. Do tej grupy kompetencji należą motywy, postawy i wartości;
- grupy kompetencji według Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej (Sidor-Rządkowska, 2008, s. 6):
  - kompetencje firmowe (korporacyjne, organizacyjne) – odnoszą się do pracowników danej organizacji. Wszystkie osoby pracujące dla firmy powinny posiadać ten rodzaj kompetencji bez względu na stanowisko, jakie zajmują;
  - kompetencje fachowe (zawodowe) – są ściśle związane z charakterem wykonywanej pracy. W zależności od jej rodzaju wymaga się odpowiednich kompetencji (np. innych od księgowego i innych od administratora sieci komputerowej);

  - kompetencje społeczne – dotyczą kontaktów międzyludzkich. W odniesieniu do menedżera oznacza to głównie relacje z podwładnymi, w przypadku przedstawiciela handlowego – relacje z klientami itd. Do kompetencji tej grupy możemy zaliczyć: współpracę w zespole, motywowanie pracowników lub sprawną obsługę klienta;
- kategorie kompetencji według Justyny Kubickiej-Daab (Kubicka-Daab, 2002, s. 242):
  - kompetencje podstawowe – odnoszą się do wszystkich osób w określonej grupie zawodowej (np. wszystkich nauczycieli) lub funkcyjnej (np. wszystkich dyrektorów handlowych). Można wyróżniać także kompetencje podstawowe w odniesieniu do wybranych pionów organizacyjnych firmy, np. związanych z marketingiem;
  - kompetencje specyficzne – odróżniają jedne stanowiska pracy od innych, lub też role organizacyjne od siebie, np. zdolności numeryczne potrzebne na stanowiskach księgowych;
- podział kompetencji według Grzegorza Filipowicza przedstawia rysunek 1.

W przedstawionej klasyfikacji kompetencje przeważnie odnoszą się do jednostki (konkretnego pracownika), charakteru wykonywanej pracy, określonego stanowiska pracy i koniecznych wymagań, jakie należy spełnić. Tego typu klasyfikacje najczęściej obejmują obszar: analityczno-koncepcyjny, społeczny, komunikowania i organizacyjny.



Rysunek 1. Kompetencje bazowe i kompetencje wykonawcze
(*Figure 1. Base competence and executive competence*)

Źródło: Filipowicz, 2004, s. 38.

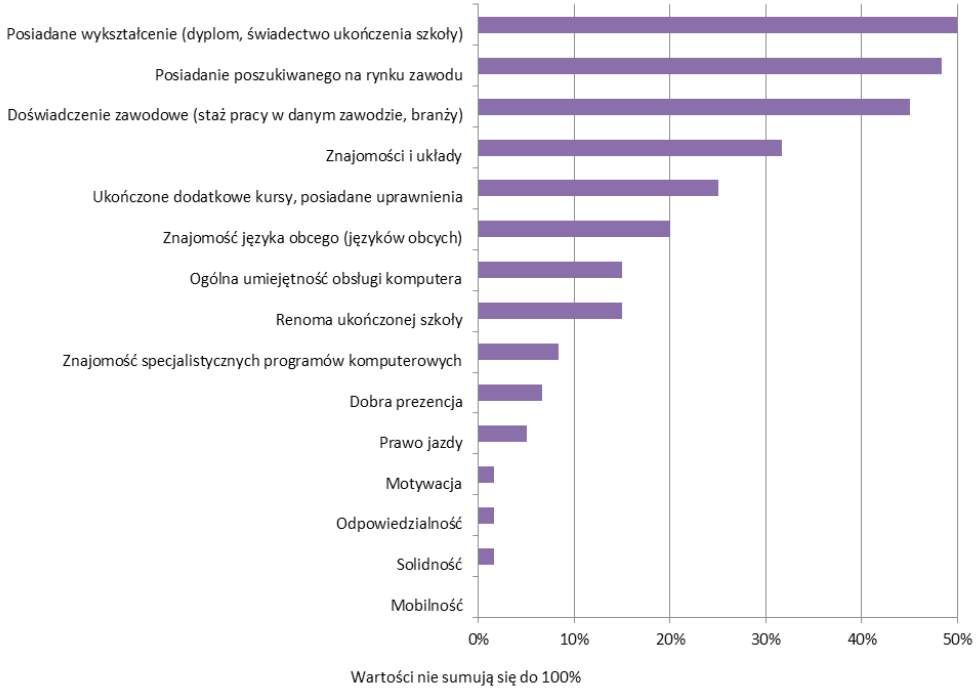
3. Pożądane kompetencje pracowników przedsiębiorstw branży lotniczej z perspektywy kadry niekierowniczej

W regionie bielsko-bialskim przemysł lotniczy tworzy kilkanaście przedsiębiorstw, należących w większości do Śląskiego Klastra Lotniczego. Badaniu zostało poddanych ponad 3/4 firm w regionie reprezentujących wybraną branżę. Stanowiło to próbę badawczą reprezentatywną dla regionu bielsko-bialskiego, nie dla całego kraju. Ze względu na klasę wielkości struktura badanych przedsiębiorstw kształtowała się następująco: największą grupę tworzyła kategoria małych przedsiębiorstw (zatrudniających do 49 pracowników) – 88%. Odsetek średnich przedsiębiorstw (50–249 pracowników) wyniósł 4%, a udział w badaniu dużych przedsiębiorstw (250–500 pracowników) ukształtował się na poziomie 8%. Badane przedsiębiorstwa prowadziły najczęściej działalność produkcyjną (84%) i usługową (80%), niektóre także handlową (16%).

Z badań własnych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego wynika między innymi, że elementami najbardziej ułatwiającymi znalezienie pracy są: posiadane wykształcenie (50%) oraz posiadanie poszukiwanego na rynku zawodu (48%). Wielu respondentów wskazało również na doświadczenie zawodowe (45%). Na kolejnych miejscach znalazły się takie elementy jak:

- znajomości i układy – 32%;
- posiadanie dodatkowych kwalifikacji (np. kursy, uprawnienia) – 25%;
- znajomość języka obcego (języków obcych) – 20%;
- ogólna umiejętność obsługi komputera – 15%;
- renoma ukończonej szkoły – 15%;
- znajomość specjalistycznych programów komputerowych – 8%;
- dobra prezencja – 7%;
- prawo jazdy – 5%;
- odpowiedzialność, solidność i motywacja – po 2%;
- mobilność – 0%.

Na rysunku 2 zaprezentowano najważniejsze elementy ułatwiające znalezienie pracy.



Rysunek 2. Najważniejsze elementy ułatwiające znalezienie pracy
(*Figure 2. The most important elements facilitating job finding*)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Według pracowników uczestniczących w badaniu do najbardziej przydatnych cech i zdolności w pracy należą systematyczność i pracowitość – 70% wskazań respondentów. Na kolejnych miejscach znalazły się:

- umiejętność rozwiązywania problemów oraz kontakty i znajomości – obydwie cechy/zdolności uzyskały po 43%;
- łatwość przystosowania się do nowych sytuacji (elastyczność) – 33%;
- umiejętności interpersonalne (np. nawiązywanie kontaktów, komunikatywność) – 30%;
- samodzielność w działaniu – 22%.

Na pozostałe odpowiedzi wskazało mniej niż 20% badanych.

Na rysunku 3 zaprezentowano cechy i zdolności najbardziej przydatne w pracy według pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze.

Rysunek 3. Cechy i zdolności najbardziej przydatne w pracy
(*Figure 3. Features and abilities most useful at work*)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

4. Kierownicza i niekierownicza perspektywa w zakresie pożądanych kompetencji pracowników przedsiębiorstw branży lotniczej

Według kadry kierowniczej uczestniczącej w badaniu do trzech najważniejszych elementów, na które zwraca ona uwagę w procesie rekrutacji, należą: doświadczenie zawodowe (89%), znajomość języków obcych (85%) i posiadane wykształcenie (81%). Zdaniem pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze trzema głównymi elementami ułatwiającymi znalezienie pracy są: posiadane wykształcenie (50%), posiadanie poszukiwanego na rynku zawodu (48%) i doświadczenie zawodowe (45%). W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie elementów istotnych na etapie poszukiwania pracy z punktu widzenia kierowników i pracowników na stanowiskach niekierowniczych oraz procentowy udział ich wskazań.

Na podstawie zestawienia zawartego w tabeli 1 można zauważyć, że zarówno kierownicy, jak i pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze wysoko oceniają doświadczenie zawodowe, przy czym odsetek wskazań dla tego elementu jest wyższy o 44% w przypadku kierowników. Wysoka ocena tego elementu przez obydwie grupy respondentów świadczy o tym, że jest to czynnik o istotnym znaczeniu. W związku z tym powinien on być uwzględniany w jak najszerszym zakresie w programach nauczania przeznaczonych dla kierunków, w których kształci się kadry dla przedsiębiorstw branży lotniczej. Uczestnictwo w dodatkowych szkoleniach i kursach praktycznych, realizowanych równolegle ze zdobywanym wykształceniem, może być dodatkowym sposobem na uzupełnienie i zwiększenie swojego doświadczenia zawodowego.

Tabela 1. Elementy istotne na etapie poszukiwania pracy w opinii kierowników i pracowników na stanowiskach niekierowniczych
(*Table 1. Essential elements in job searching according to executive and employees in non-management position*)

Możliwe odpowiedzi (*Possible answers*)	Kierownicy (*Executives*)	Pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze (*Employees in non-management position*)
	Udział wskazań (*Percentage*)	
Posiadane wykształcenie (dyplom, świadectwo ukończenia szkoły) (*Education (diploma, certificate of school completion)*)	81%	50%
Renoma ukończonej szkoły (*Reputation of finished school*)	30%	15%
Doświadczenie zawodowe (staż pracy w danym zawodzie, branży) (*Professional experience (seniority in particular profession or industry)*)	89%	45%
Posiadanie poszukiwanego na rynku zawodu (*Profession desired on the job market*)	37%	48%
Ukończone dodatkowe kursy, posiadane uprawnienia (*Completed additional courses, qualifications*)	67%	25%
Prawo jazdy (*Driving license*)	11%	5%
Znajomość języka obcego (języków obcych) (*Knowledge of foreign language(s)*)	85%	20%
Ogólna umiejętność obsługi komputera (*General computer skills*)	26%	15%
Znajomość specjalistycznych programów komputerowych (*Knowledge of specialized computer programs*)	48%	8%
Dobra prezencja (*Good appearance*)	4%	7%
Znajomości i układy (*Contacts and connections*)	4%	32%
Inne (np. chęć uczenia się, odpowiedzialność, motywacja) (*Others (e.g. eagerness to learn, responsibility, motivation)*)	4%	2%

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

W odniesieniu do znajomości języków obcych różnica jest znacznie większa na korzyść kierowników i wynosi 65%. Jeżeli chodzi o posiadane wykształcenie, również kierownicy wskazywali częściej na ten element, mimo że był on najczęściej wybierany przez pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze. Różnica w tym przypadku wynosiła 31%. Z kolei elementem, który wyżej oceniają pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze, jest po-

siadanie poszukiwanego na rynku zawodu. Odsetek wskazań w tym zakresie był wyższy o 11% niż w przypadku kierowników, przy czym dla obydwu badanych grup miał on stosunkowo niewielkie znaczenie. Sytuacja ta może wynikać z faktu, że posiadanie określonego zawodu bez konkretnych umiejętności i kompetencji, które mogą być wykorzystane w praktycznym działaniu, staje się niewystarczające. Zdecydowana rozbieżność opinii wystąpiła w odniesieniu do znajomości i układów (28%), w tym względzie 32% pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze wskazało na tę odpowiedź, a wśród kierowników zaledwie 4%.

Na drugim etapie badania kierownicy wskazali na brakujące kandydatom do pracy kompetencje (cechy, wiedzę i umiejętności), zaś pracownicy niezajmujący stanowisk kierowniczych określili te kompetencje, które ich zdaniem są najbardziej przydatne w pracy zawodowej. Z porównania tych danych wynika, że obydwie grupy respondentów wskazały na te same elementy w odniesieniu do: systematyczności/pracowitości, umiejętności rozwiązywania problemów, łatwości przystosowywania się do nowych sytuacji (elastyczności), umiejętności interpersonalnych (nawiązywanie kontaktów, komunikatywność) oraz samodzielności i niezależności w działaniu. Tabela 2 przedstawia zestawienie tych elementów.

Tabela 2. Kompetencje wskazane przez kierowników i pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze jako elementy brakujące kandydatom do pracy oraz te, które są najbardziej przydatne w pracy zawodowej
(*Table 2. Competences indicated by executives and employees in non-management position as the missing elements among job applicants as well as these which are most useful in professional work*)

Możliwe odpowiedzi (*Possible answers*)	Kierownicy (*Executives*)	Pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze (*Employees in non--management position*)
	Udział wskazań (*Percentage*)	
Systematyczność/pracowitość (*Systematic approach / diligence*)	37%	70%
Umiejętność rozwiązywania problemów (*Ability in problem solving*)	41%	43%
Łatwość przystosowywania się do nowych sytuacji (elastyczność) (*Easy to adopt to new situations (flexibility)*)	11%	33%
Umiejętności interpersonalne (nawiązywanie kontaktów, komunikatywność) (*Interpersonal skills (making contact, communicativeness)*)	0%	30%
Samodzielność i niezależność w działaniu (*Self-reliance and independence in actions*)	22%	22%

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że odsetek wskazań w odniesieniu do samodzielności i niezależności w działaniu był identyczny dla obydwu badanych grup re-

spondentów i wyniósł 22%. Bardzo zbliżony wynik uzyskano w przypadku umiejętności rozwiązywania problemów – różnica wyniosła 2% na niekorzyść kierowników. Największa dysproporcja wystąpiła w dwóch przypadkach: w odniesieniu do systematyczności/pracowitości (33% na korzyść pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze) oraz umiejętności interpersonalnych (30% na niekorzyść kierowników). Trzeba przy tym zaznaczyć, że żaden kierownik nie wskazał na tę odpowiedź. Z kolei na łatwość przystosowania się do nowych sytuacji więcej wskazało pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze niż kierowników – różnica wyniosła 22%.

5. Podsumowanie

W niniejszym artykule dokonano przeglądu klasyfikacji kompetencji prezentowanych przez różnych autorów. Przedstawiono również wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw przemysłowych branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego, a dotyczących najważniejszych elementów ułatwiających znalezienie pracy oraz cech i zdolności najbardziej przydatnych w pracy. Porównano również otrzymane wyniki badań zaprezentowanych w niniejszej części opracowania z tymi, które były przedstawione w pierwszej części. Otrzymane wyniki z przeprowadzonych badań pracowników niebędących kierownikami wskazują na wysoką ocenę, jakiej udzielili oni posiadanemu wykształceniu i poszukiwanemu na rynku zawodowi oraz doświadczeniu zawodowemu. Dla tej grupy respondentów zdecydowanie najbardziej przydatną cechą i zdolnością w pracy jest systematyczność i pracowitość. Na podstawie zestawienia wyników badań można stwierdzić, że obydwie grupy respondentów wskazują najczęściej na inne elementy, które są dla nich istotne na etapie poszukiwania pracy, oraz te, których brakuje kandydatom do pracy lub są ich zdaniem najbardziej przydatne w pracy zawodowej. Z rozbieżności tych wynika, że zarówno kierownicy, jak i pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze inaczej wartościują określone kompetencje. W konsekwencji coraz trudniej kierownikom (pracodawcom) znaleźć kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach.

Bibliografia

Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83--7526-171-4.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance.* New York: John Wiley and Sons. ISBN 978-0-471-09031-1.

Cockerill, T., Hunt, J., Schroder, H. (1995). Managerial Competencies: Fact or Fiction? *Business Strategy Review, 6*(3), 1–12.

Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1532-0.

Kubicka-Daab, J. (2002). Budowa modeli kompetencji. W: A. Ludwiczyński (red.). *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 239–248). Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr. ISBN 83-916607-3-7.

Mikuła, B. (2001). *W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa. ISBN 83-87493-66-X.

Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A. (2007). Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 747*, 49–73.

Orlińska-Gondor, A. (2006). Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.). *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem* (s. 168–191). Kraków: Wolters Kluwer Polska. ISBN 83-7484-028-5.

Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody.* Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1468-5.

Sidor-Rządkowska, M. (2008). Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka. *Zarządzanie Zmianami, 9*(20), 1–10.
Szczęsna, A., Rostkowski, T. (2004). Zarządzanie kompetencjami. W: T. Rostkowski (red.). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 37–76). Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-445-3.

Identification of the desired competences among the employees on the example of the companies in aviation industry in Bielsko-Biała region – part II

Abstract: The article tells about desired competences among employees on the example of companies in aviation industry in Bielsko-Biała region. The introduction shows ratings of competences presented in different views of literature by specified authors. Further part of dissertation presents results of empirical research carried out by the end of 2014. The aim of research was to collect information on desired competences which are most often indicated by the employees who are not in management position in aviation industry and compare them with results of the first stage of research (executives). Subject research were companies of aviation industry. As a research tool questionnaire has been used. Results indicate high score, given by the staff in non-management position, related to education, profession needed on the market and professional experience. Tested respondents also pointed out features/abilities which are most useful in professional work, these mainly include systematic approach and diligence. The compiled results from part I and II of the elaboration shows that tested respondents differently evaluate competences within their usefulness in professional work. As a consequence there is an increasing number of people who do not have appropriate competence to perform specific tasks in the workplace.

Key words: employees' competence, competence classification, aviation industry, Bielsko-Biała industry region

Warunki i stosunki pracy a jakość funkcjonowania organizacji[1]

Wiesław Łukasiński

Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie
Wydział Towaroznawstwa

Abstrakt: Funkcjonowanie organizacji w dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu wymaga od niej systematycznego doskonalenia kompetencji warunkujących wzrost jej konkurencyjności. Za kluczowy czynnik przesądzający o możliwości podjęcia skutecznych i efektywnych działań zapewniających wykorzystanie pojawiających się okazji i uniknięcie zagrożeń z pewnością należy uznać posiadany kapitał ludzki. Dlatego szczególnie ważne staje się zorientowanie na jakość warunków i stosunków pracy, które w znacznym stopniu przesądzają o możliwości rozwoju kapitału ludzkiego, a dzięki temu również poprawy efektów osiąganych przez organizację. Celem artykułu jest podjęcie próby wskazania oczekiwań różnych pokoleń aktywnych zawodowo pracowników wobec jakości warunków i stosunków pracy w organizacji. Autor, poprzez analizę literatury, dokonuje przeglądu oczekiwań współczesnego pracownika (różnych grup wiekowych) oraz istniejących możliwości. Rezultatem jest próba określenia wyzwań dla współczesnych organizacji, przeglądu oczekiwań aktywnych zawodowo w stosunku do potencjalnego pracodawcy oraz relacji między warunkami i stosunkami pracy a jakością funkcjonowania organizacji.

Słowa kluczowe: warunki pracy, stosunki pracy, jakość zasobów ludzkich, kapitał ludzki

1. Wprowadzenie

Rosnąca niestabilność polityczna świata, fala emigrantów, trwający w wielu krajach kryzys finansowy, zmiany atmosferyczne (klimatyczne) i demograficzne, pojawiające się nowe technologie, konieczność funkcjonowania organizacji w dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu – to wszystko obliguje zarządzających do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej (Skawińska, Zalewski, 2016, s. 16). Racjonalne staje się upatrywanie szans na poprawę jakości funkcjonowania organizacji, jej rozwój w zatrudnianych przez nią pracownikach. Dlatego celowe wydaje się określenie oczekiwań potencjalnego pracownika w stosunku do zatrudniającej

Korespondencja:
Wiesław Łukasiński
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie
Wydział Towaroznawstwa
Katedra Zarządzania Jakością
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Poland
Tel. +48 12 293 56 18
E-mail: lukasinw@uek.krakow.pl

[1] Publikacja została zrealizowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

© 2016 MWSE

go organizacji oraz ocena jego kompetencji. Celem artykułu jest podjęcie próby wskazania oczekiwań różnych pokoleń ludzi aktywnych zawodowo wobec jakości warunków i stosunków pracy w organizacji. W artykule zwrócono uwagę na różnorodność wyzwań, z jakimi musi się zmierzyć zarządzający organizacją w kontekście kształtowania warunków i stosunków pracy, aby móc sprostać pojawiającym się oczekiwaniom zatrudnionych w niej pracowników. Autor, dokonując przeglądu literatury, dąży do zweryfikowania tezy, że zwiększenie poziomu dostosowania warunków i stosunków pracy zatrudnionych w organizacji znajduje swe odzwierciedlenie w poziomie jakości jej funkcjonowania, co sprzyja osiągnięciu przez nią trwałego sukcesu, rozumianego jako zdolność do rozwoju w dłuższym okresie.

2. Wyzwania dla współczesnych organizacji

Jakość funkcjonowania organizacji w XXI wieku jest uzależniona od ich kompetencji warunkujących sprostanie pojawiającym się wyzwaniom, do których należy zaliczyć m.in.:

- globalizację, z którą wiąże się umiejętność odnalezienia organizacji na międzynarodowym rynku i skorzystanie z możliwości, jakie z tego wynikają;
- skuteczność diagnozowania sytuacji rynkowej, wyprzedzenie pojawiających się zmian, umiejętne przetrwanie kryzysów;
- konkurencyjność, zdolność poszukiwania przewagi nad innymi;
- zaspokajanie oczekiwań interesariuszy w sposób warunkujący osiągnięcie trwałego sukcesu rozumianego jako zdolność do rozwoju w dłuższym okresie;
- umiejętność dostosowania się do zasad gospodarki opartej na wiedzy, np. budowanie relacji z partnerami, sieci biznesowych.

W dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu zasobem najczęściej przesądzającym o możliwości wypracowania przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Postrzega się ją jako nakład determinujący jakość funkcjonowania i rozwój organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w poziomie rozwoju gospodarczego. Należy zatem przypisać jej większe znaczenie niż tradycyjnie wykorzystywanym środkom trwałym. Trzeba dążyć do stworzenia warunków, w których pracownik będzie miał swobodę w dzieleniu się nią z innymi, kompleksowego jej wykorzystania i możliwość generowania nowej. To ona pozwala na zidentyfikowanie problemów i zainicjowanie zmian dających szansę na rozwój organizacji.

W gospodarce opartej na wiedzy bezdyskusyjnie duże znaczenie należy przypisać jakości kapitału ludzkiego – kompetencjom zatrudnionych warunkującym możliwość zdobywania, a następnie optymalnego wykorzystania pozostałych zasobów niezbędnych do realizacji obranych celów. Kapitał ludzki może być postrzegany jako: wiedza, doświadczenia, wartości i umiejętności pracowników; to kombinacja cech wnoszonych przez człowieka, jego zdolności do uczenia się i motywacji do dzielenia się wiedzą, współpracy, realizacji przydzielonych zadań (Walas-Trębacz, 2012, s. 94–99). Trzeba pamiętać, że w dzisiejszych organizacjach zatrudniani są pracownicy, których różnicuje nie tylko płeć, wiek, poziom wykształcenia, stan cywilny, miejsce zamieszkania, osobowość czy dochód, ale również: pochodzenie etniczne, przekonania religijne, style uczenia się, doświadczenia zawodowe wynikające z różnych kultur (Gross-Głowacka, 2016, s. 29).

Każdy pracownik powinien partycypować w tworzeniu wartości organizacji, powstawaniu produktu oczekiwanego przez klienta. Ważne, aby angażował się, był skłonny do podejmowa-

nia działań doskonalących zidentyfikowane w organizacji procesy, co powinno prowadzić do wytworzenia sprawnie funkcjonującego systemu zorientowanego na realizację potrzeb otoczenia. Wyzwaniem dla organizacji staje się stworzenie warunków i relacji międzyludzkich umożliwiających wewnętrzne spełnienie pracowników, poczucie uznania, co powinno się przełożyć na lojalność i chęć identyfikacji zatrudnionych z organizacją (Szudrowicz, 2014, s. 19).

Optymalizacja jakości warunków pracy pozwala na wzrost efektywności, która przekłada się na poziom konkurencyjności organizacji, zdolność realizacji przez nią strategii, podejmowania przedsięwzięć warunkujących osiągnięcie trwałego sukcesu (Skrzypek, 2012, s. 4). „Dynamika zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw niesie ze sobą konieczność modyfikacji postaw i zachowań pracowniczych. Najogólniej mówiąc, organizacja, która uważa się za doskonałą, zwiększa udział pracowników w życiu firmy" (Gajdzik, 2015, s. 16). Jakość funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu jest w znacznej mierze uzależniona od poziomu zaangażowania pracownika w realizowane zadania, od jego kreatywności, przedsiębiorczości, innowacyjności, skłonności do pracy zespołowej, organizacyjnego uczenia się. Istotne, aby był on lojalny w stosunku do organizacji, zdolny do zaangażowania – aktywności przejawiającej się wymaganym zachowaniem, podejmowaniem działań warunkujących wzrost jej konkurencyjności. Przed zatrudnionymi w organizacji zostaje postawione wyzwanie wytwarzania innowacyjnych rozwiązań lub przejmowania ich z zewnątrz. Zdolność wdrażania innowacyjnych rozwiązań zwiększa szansę organizacji na uzyskanie pozycji lidera. Niemniej wymaga to rozbudowywania, ciągłego doskonalenia istniejących systemów technologicznych, rozwiązań organizacyjnych.

Umożliwia to rekrutacja odpowiednich pracowników, a następnie modyfikowanie przez zarządzających systemów motywowania (doboru bodźców adekwatnych do potrzeb), co sprzyja prawidłowemu ich nagradzaniu, zwiększeniu poczucia wartości, dając szansę na rozwijanie posiadanego przez nich potencjału. Należy pamiętać o stworzeniu sprawiedliwego systemu ocen pracowników, sprzyjających między innymi zwiększeniu wydajności pracy ocenianych. Współcześnie duże znaczenie jest przypisywane również kształtowaniu kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość, doskonałość.

Dlatego w pełni uzasadnione staje się podejmowanie działań warunkujących generowanie kapitału społecznego, który jest postrzegany jako wynik silnych więzi między ludźmi nawiązanych w celu realizacji wspólnych interesów, dzięki czemu przynosi korzyści wszystkim członkom społeczeństwa. To cecha organizacji wynikająca z relacji i stosunków międzyludzkich, zwiększająca szansę na skuteczne i efektywne wykorzystanie posiadanych informacji, wiedzy poprzez wewnątrzorganizacyjne współdziałanie, współpracę. Kapitał społeczny ułatwia również nawiązywanie relacji z partnerami zewnętrznymi, sprzyjając zwiększeniu ich elastyczności. Prowadzi zatem do wzrostu efektywności działania ludzkiego, przyśpieszając proces organizacyjnego uczenia się, co ma istotny wpływ na generowanie kapitału intelektualnego, kształtowanie rozwoju organizacji (Łukasiński, 2015, s. 54–55).

Wzrost poziomu kapitału społecznego, wzajemnego zaufania sprzyja zaangażowaniu człowieka w wykonywanie powierzonych mu obowiązków. Zaangażowanie może być postrzegane jako stan pracownika warunkujący podejmowanie korzystnych działań na rzecz organizacji, w której jest zatrudniony. Można przyjąć, że „w zaangażowaniu ludzie stosują i wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas realizacji ról organizacyjnych" (Kahan, 1990, s. 694). Przeprowadzane badania jednoznacznie wskazują na korelację pomiędzy poziomem

zaangażowania pracownika a takimi zmiennymi, jak: zyskowność, innowacyjność, produktywność czy bezpieczeństwo pracowników. Dlatego ważne jest, aby pracownika cechowało zaangażowanie: w pracę, którą wykonuje, jego zawód czy kształtowanie jakości środowiska i relacji interpersonalnych ze współpracownikami (Juchnowicz, 2010).

3. Przegląd oczekiwań aktywnych zawodowo

Strukturę oczekiwań aktywnych zawodowo cechuje duża różnorodność. Przyczyn tego należy upatrywać przede wszystkim w zmianach ustrojowych zachodzących pod koniec XX wieku, rozwoju technologicznym oraz nowych możliwościach pojawiających się po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. W praktyce racjonalne wydaje się wyróżnienie (Berkup, 2014, s. 219): tradycjonalistów (ludzie urodzeni w latach 1925–1945), pokolenia wyżu powojennego (ludzie urodzeni w latach 1946–1964), generacji X (ludzie urodzeni w latach 1965–1979), generacji Y (ludzie urodzeni w latach 1980–1994) oraz generacji Z (ludzie urodzeni po 1995 roku). Należy zaznaczyć, że każde z tych pokoleń zostało ukształtowane przez odmienne wydarzenia społeczne, kulturowe, gospodarcze i polityczne. Daje to pracodawcom możliwość korzystania ze zróżnicowanego i odmiennie ukształtowanego kapitału ludzkiego. Trzeba jednak pamiętać, że skuteczne i efektywne jego wykorzystanie wiąże się z koniecznością doboru odpowiednich metod warunkujących rozwój pracowników.

Dla tradycjonalistów najważniejsze były stałość zatrudnienia, bezpieczeństwo finansowe oraz szacunek. Podobne cechy posiadają pracownicy z pokolenia 1946–1964. Są bardzo pracowici, ukształtowali w sobie zdolność konkurowania. Pokolenie X jest uznawane za bardziej przedsiębiorcze, skłonne do podejmowania wyzwań, zainteresowane kształtowaniem własnych umiejętności. Natomiast najmłodsze pokolenia pracowników określane mianem „dzieci Internetu" (pracownicy pokolenia Y i Z) za najistotniejsze uznają: wolność, indywidualizm, szybkie tempo i nowe technologie. Mają dobre przygotowanie w zakresie znajomości języków obcych i wykorzystania nowych technologii. Nie przywiązują się do organizacji, cechuje ich niska dyscyplina pracy, są skłonni odejść, jeżeli ich oczekiwania nie są zaspokajane. Motywuje ich możliwość rozwoju, nabywanie nowych kompetencji oraz odczuwanie satysfakcji z wykonywanej pracy (Ludwikowska, 2015, s. 106–108). Szczegółowa charakterystyka poszczególnych grup pracowników została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka aktywnych zawodowo grup pracowników
(*Table 1. The characteristics of professionally active groups of workers*)

Grupa pracowników (*Group of workers*)	Charakterystyka (*Characteristics*)
Pracownicy urodzeni przed 1965 rokiem	Osoby te cechuje duże doświadczenie, wiedza i umiejętności, choć nie zawsze są skłonne do respektowania dynamicznego sposobu pracy, ciągłych zmian i akceptowania nowych rozwiązań technologicznych. Niemniej zdobyte umiejętności pozwalają im na bycie mentorem dla młodszego pokolenia. Konieczne, aby chciały podjęcia z nimi współpracy, cechowała je umiejętność komunikacji, wyrozumiałość i zdolność do dzielenia się wiedzą. W tej kategorii wiekowej u pracowników może pojawić się niechęć do zdobywania nowych kompetencji, wdrażania innowacji. W zakresie wykorzystywania pojawiających się technologii, elektronicznych form komunikowania się, sposobów szukania informacji znacznie może pomóc im nawiązanie umiejętnej współpracy.

Grupa pracowników (*Group of workers*)	Charakterystyka (*Characteristics*)
Pracownicy pokolenia X	To ludzie urodzeni między 1965 a 1979 rokiem. Uznawani są za niezależnych, posiadających spory kapitał wiedzy, umiejętnie potrafiących dostosowywać się do potrzeb pracodawcy. Są skłonni do podejmowania się zadań bez względu na to, czy ich charakter jest dla nich ciekawy i mają określone umiejętności (jeśli nie, starają się uzupełnić braki). Ten przedział wiekowy pracowników musi podejmować współpracę zarówno z młodszymi, jak i starszymi od siebie. Dysponują już pewną wiedzą i doświadczeniem, często zajmują stanowiska eksperckie i kierownicze.
Pracownicy pokolenia Y	To ludzie urodzeni po 1979 roku. Cechuje ich kreatywność, są chętni do podejmowania nowych wyzwań, znają języki obce, posiadają umiejętność wykorzystania nowych technologii, które są im niezbędne nie tylko do wykonywania pracy, ale i w prywatnym życiu. Charakteryzuje ich dążenie do znalezienia dobrze płatnej i interesującej pracy, pozwalającej na szybkie spełnienie prywatnych potrzeb. Cechuje ich pewność siebie, gotowość zmiany pracodawcy, umiejętność odnalezienia się na rynku pracy, skłonność do wykorzystywania pojawiających się możliwości. Szansę na rozwój, wzrost doświadczenia i umiejętności mogą zyskać dzięki współpracy ze starszym pokoleniem. Dlatego niezwykle istotne jest zrozumienie przez pracodawców ich problemów, potrzeb i oczekiwań związanych z zajmowanym stanowiskiem pracy. Przed pracodawcą zostaje postawione zadanie dostosowania stanowiska do potrzeb pracownika.
Pracownicy pokolenia Z	Cechuje ich skłonność do rozwijania kompetencji technicznych rozumianych jako umiejętność obsługi komputera, predylekcja do zapoznawania się z nowinkami technicznymi. Wśród pracowników urodzonych po 1995 roku można zaobserwować wyraźne braki w zakresie rozwijania kompetencji miękkich, takich jak umiejętność pracy w zespole czy nawiązywania relacji z klientem. Jest to spowodowane między innymi przez zastępowanie naturalnych relacji międzyludzkich wykorzystywaniem technologii informacyjnych w celu nawiązywania kontaktów. Proces nawiązywania relacji w znacznej mierze odbywa się za pośrednictwem komputera. Najmłodsze pokolenie musi mieć świadomość, że jakość pracy i możliwość budowania kariery zawodowej w dużym stopniu są uzależnione od umiejętności kształtowania relacji międzyludzkich, zdolności komunikacji, przekazywania i zrozumienia informacji, umiejętności pracy w zespole czy podejmowania decyzji. Niemniej należy pamiętać, iż są to osoby młode, które dopiero wchodząc na rynek pracy, zaczęły zdobywać doświadczenie zawodowe i kształtować swoje kompetencje w tym zakresie.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: Kroenke, 2015, s. 92–99.

W rzeczywistości gospodarczej poważnym wyzwaniem staje się zmiana struktury wiekowej osób zatrudnionych. Istotne znaczenie ma dobór odpowiednich szkoleń warunkujących dostosowanie ludzi starszych do nowych możliwości wynikających z przemian techniczno-technologicznych i organizacyjnych (organizacje sieciowe, organizacje wirtualne, organizacje intelektualne). Problemem staje się wzrost wymagań związanych z upowszechnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, rosnąca presja wynikająca z realizowanych obowiązków czy zbyt krótkiego czasu przeznaczonego na ich wykonanie. Problemy psychofizyczne spowodowane stresem stanowią jedno z kluczowych wyzwań dla działań prewencyjnych. Konieczne jest dążenie do zapewnienia przyjaznej atmosfery pracy, doboru czyn-

ników motywacyjnych warunkujących ograniczenie (a jeśli to możliwe – wyeliminowanie) napięć psychicznych. Problemem może się okazać brak zatrudnienia lub zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy czy czas określony, co znacząco ogranicza poziom satysfakcji pracownika. Brak możliwości podjęcia oczekiwanego zatrudnienia skłania człowieka do podejmowania prac, które są monotonne, wyczerpujące fizycznie lub psychicznie, realizowane w warunkach zagrożenia zdrowia, a nawet życia.

Pracownik wymaga od pracodawcy zapewnienia pracy mającej sens i znaczenie dla niego i innych, stworzenia warunków dających mu równe szanse rozwoju, umożliwiające osiągnięcie awansu społecznego. Na warunki pracy „składa się ogół fizycznych (materialnych) oraz psychospołecznych czynników mających swoje źródło w środowisku pracy i wpływających na osoby wykonujące pracę" (Kozioł, 2015, s. 18). Pracodawca musi dążyć do doskonalenia jakości warunków pracy, tak aby zrównoważyć potrzeby różnych grup wiekowych pracowników zatrudnionych w organizacji i móc kompleksowo wykorzystać ich potencjał. Pracodawcy w sposób elastyczny powinni kształtować strategię personalną, podejmować działania warunkujące pozyskanie nowych pracowników i zachowanie dobrych relacji z dotychczas zatrudnionymi w organizacji. Za ważne należy uznać kompleksowe doskonalenie jakości środowiska pracy, tworzenie systemów motywowania czy kształtowanie kompetencji warunkujących pozyskiwanie i zarządzanie talentami.

4. Formy organizacji pracy

Rozwój cywilizacji informatycznej, techniki i technologii, sfery usług sprawił, że wzrasta zapotrzebowanie na pracowników skłonnych do systematycznego poszerzania posiadanych kompetencji. Współcześnie cenną umiejętnością jest skuteczne i efektywne wykorzystywanie pojawiających się szans, zdolność sprostania nadarzającej się okazji. Znajduje to przełożenie w organizacji pracy. Powszechna staje się praca w grupie, zespole zorientowanym zadaniowo, coraz częściej zróżnicowanym kulturowo i wiekowo. Duże znaczenie przypisuje się partycypacji. Powszechne staje się indywidualne i grupowe uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji. W procesie partycypacji indywidualnej zastosowanie znajdują między innymi: rotacja pracowników na stanowiskach, poszerzenie pracy, wzbogacanie pracy i jej projektowanie, elastyczny czas pracy, telepraca czy systemy wynagradzania kafeteryjnego. Natomiast w partycypacji grupowej (zespołowej) duże znaczenie przypisywane jest zarządzaniu przez cele, kołom jakości czy grupom autonomicznym (Szelągowska-Rudzka, 2016, s. 25). Zobowiązuje to do kooperacji, prowadzi do spłaszczenia struktury, dając większą autonomię pracownikowi i umożliwiając lepsze wykorzystanie jego wiedzy.

Pomiędzy poszczególnymi grupami aktywnych zawodowo ludzi występują znaczące różnice w zakresie dostępnych i akceptowanych przez nich form zatrudnienia. Niemalże do schyłku XX wieku bardzo popularne było wykonywanie tego samego zawodu przez cały okres aktywności zawodowej człowieka, często u tego samego pracodawcy. Dzisiejszy rynek pracy wymaga zupełnie innego podejścia, ustanawiając odmienne standardy zatrudnienia. Obecnie niezbędne staje się ciągłe doskonalenie swoich kompetencji, skłonność do permanentnego rozwoju, co warunkuje dostosowywanie się do realiów rynku pracy.

Widoczny jest wzrost liczby kobiet na rynku pracy i ich zorientowanie na rozwój zawodowy, co wymaga stworzenia rozwiązań organizacyjnych warunkujących pogodzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym, w czym może pomóc zastosowanie elastycznego czasu pracy. Wzrost autonomii, wykwalifikowania pracownika, upraszczanie struktury hierarchii często wiąże się z elastycznością zatrudnienia. Może ono dotyczyć czasu i miejsca pracy lub formy prawnej, na podstawie której wykonywana jest praca. Zmienność otoczenia, w tym wzrost zależności gospodarek światowych, wywołuje konieczność zwiększania elastyczności relacji pracowniczych rozumianych jako zdolność szybkiego dostosowania zasobów pracy do potrzeb gospodarki. Zgodnie z neoklasyczną koncepcją swobody rynkowej sztywność zatrudnienia jest postrzegana jako kluczowe źródło bezrobocia. Za najpopularniejsze elastyczne formy zatrudnienia pracowników w Polsce należy uznać: zatrudnienie terminowe, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy (np. zatrudnianie na jednym stanowisku dwóch lub więcej pracowników), zatrudnienie tymczasowe (tymczasowy wynajem pracownika z agencji pracy tymczasowej lub innego pracodawcy), samozatrudnienie, telepracę, pracę na wezwanie czy elastyczne systemy czasu pracy (np. zadaniowy) (Szubstarska, 2007, s. 117–118).

Główną zaletą elastycznego czasu pracy jest obniżenie kosztów pracy, co zwiększa możliwość pracodawców w zakresie dostosowania się do globalnej konkurencji. Elastyczne formy pracy prowadzą do optymalizacji struktury zatrudnienia, eliminując konieczność tworzenia rezerw zasobów pracy w organizacji. Mogą stanowić szansę aktywizacji różnych grup pozostających w trwałym bezrobociu, ograniczając bariery w dostępie do rynku pracy, dając impuls do rozwoju regionu. Ważne, aby pracownika satysfakcjonowała forma zatrudnienia i nie musiał jej podejmować z przymusu, ponieważ nie ma innej możliwości.

Czasowe zatrudnienie, ograniczenie trwałości zatrudnienia nie zawsze musi być korzystne z punktu widzenia pracownika. Może prowadzić do ograniczenia uzyskania trwałego zatrudnienia czy obniżenia płacy. Elastyczne godziny pracy mogą skutkować nadmierną eksploatacją pracownika, czego efektem jest występowanie syndromu wypalenia zawodowego, odczuwanego jako obniżenie poziomu jakości życia. Wzrost elastyczności zatrudnienia obliguje pracownika do systematycznego podnoszenia swoich kompetencji, kształtowania umiejętności warunkujących dotarcie do interesujących nas ofert pracy. Elastyczne formy zatrudnienia wiążą się z koniecznością zmiany wcześniej akceptowanych sposobów postępowania, co może wywoływać lęk u pracownika, przynieść zakłócenia we wzajemnej komunikacji, prowadzić do jego wyizolowania się.

W gospodarce opartej na wiedzy powszechne staje się dążenie do wzrostu znaczenia jednostki, jej kreatywności, przedsiębiorczości, innowacyjności, co często łączy się z podejmowaniem samodzielnych decyzji, wymaga współpracy między zarządzającymi a pracownikami realizującymi zadania, partnerstwa bazującego na zaufaniu. Należy preferować formy organizacji pracy warunkujące wzrost autonomii jednostki i, co za tym idzie, jej odpowiedzialności za jakość realizowanych zadań. Samopoczucie i poziom wykonania zadania są w znacznym stopniu uzależnione od zdolności współpracy oraz możliwości współdecydowania. Takie postępowanie sprzyja innowacyjności i zwiększeniu produktywności organizacji. Za celowe należy uznać dążenie do doboru metod pracy, wyposażenia stanowiska pracy, podejmowania inwestycji warunkujących zmniejszenie obciążenia pracą człowieka, co sprzyja

nie tylko poprawie wydajności, ale przede wszystkim ograniczeniu wypadków przy pracy, zwolnień chorobowych, których przyczyną jest wykonywana praca.

5. Warunki i stosunki pracy szansą na poprawę jakości funkcjonowania organizacji

Jakość funkcjonowania organizacji znajduje odzwierciedlenie w zdolności pracowników i organizacji do skutecznego i efektywnego przekształcania wejść (zasobów na wejściu) w ramach procesów transformacyjnych w wyjścia (oczekiwane produkty, optymalne zagospodarowanie powstałych odpadów). Takie działanie staje się możliwe, gdy w organizacji zostanie wytworzona struktura (Kolman, 2009, s. 308):

– p r z e s t r z e n n a (np. ergonomiczne wyposażenie stanowisk pracy, zbudowanie infrastruktury warunkującej optymalną realizację procesów, zapewnienie wymaganej liczby magazynów);
– k a d r o w a (np. doskonalenie kompetencji personelu, zapewnienie warunków pracy satysfakcjonujących pracownika, pobudzających poziom jego zaangażowania w realizowane zadania, kształtowanie atmosfery w pracy warunkującej nawiązywanie relacji międzyludzkich bazujących na wzajemnym zaufaniu);
– f u n k c j o n a l n a (np. skracanie długości cyklu produkcyjnego, bezpieczeństwo i higiena pracy, zapewnienie optymalnej jakości materiałów czy stworzonego wyposażenia);
– d o z n a n i o w a (np. zapewnienie wysokiego poziomu humanizacji pracy, higieny pracy, estetycznego wyglądu pomieszczeń i optymalnego ich wyposażenia warunkującego ergonomiczność stanowiska pracy);
– e k o n o m i c z n a (np. osiąganie zaplanowanych efektów finansowych z prowadzonej działalności, minimalizacja kosztów przebiegu zidentyfikowanych procesów);
– e k o l o g i c z n a (np. zarządzanie odpadami – ograniczanie ich powstawania i zwiększanie zdolności wykorzystania, tworzenie rozwiązań organizacyjnych zapewniających trwały i zrównoważony rozwój, poziom doskonalenia działań warunkujących ochronę środowiska naturalnego).

Wzrost znaczenia trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności obliguje organizacje nie tylko do spełniania wymogów prawnych, ale też do aktywnego zaangażowania w dbałość o sprawy pracowników. Dzisiaj oczywista staje się konieczność zapewnienia „bezpiecznych warunków pracy i dbałości o dobry stan zdrowia oraz morale pracownika, a także ich zabezpieczenie społeczne" (Lotko, Lotko, 2015, s. 28). Celowe jest zwrócenie uwagi na wyeliminowanie czynników wywołujących przemęczenie, alienację, frustrację. Należy eliminować patologiczne zachowania, nie zezwalać na dyskryminację, stosowanie mobbingu czy „plotkowanie, spóźnianie się do pracy, załatwianie spraw osobistych w miejscu pracy, korzystanie z firmowego sprzętu do celów prywatnych" (Szostek, 2016, s. 33). Idea jakości pracy opierającej się na moralności, uczciwości warunkuje podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych.

Ważne, aby zarządzający organizacjami wytworzyli warunki pracy motywujące zatrudnionych do zorientowania na jakość działania, otwartości przełożonego i współpracowników na pomysły innych, wysłuchiwanie i próbę zrozumienia opinii odmiennych od swoich. Celowe

staje się wypracowywanie zdolności dzielenia się posiadaną wiedzą, nieignorowania i podejmowania próby włączania się w rozwiązywanie pojawiających się problemów, proces ciągłego i kompleksowego doskonalenia istniejących rozwiązań organizacyjnych. Powinny zostać stworzone warunki motywujące do innowacyjnego działania, zwiększania zaangażowania w realizację zadań w stworzonym zespole, co wzmaga szansę na wymianę informacji, gromadzenie wiedzy warunkującej poprawę jakości funkcjonowania organizacji. Pracownik powinien działać dobrowolnie, a nie być zmuszany do realizowania przydzielanych mu zadań, kierować się poczuciem powinności. Musi cechować go zdolność zaufania kierownictwu i współpracownikom, poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania oraz uczciwość względem organizacji, społeczeństwa czy środowiska naturalnego.

Należy wytworzyć warunki pracy pozwalające na zastosowanie prawidłowej metody pracy, skoordynowanie pracy (zestrojenie), wyeliminowanie niepotrzebnych zadań (podział pracy) czy zbędnego przemieszczania się pracowników, oczekiwania przez nich na informację, decyzję, możliwość wykorzystania posiadanego sprzętu (Czekaj, Ziębicki, 2015, s. 62). Skuteczność i efektywność osiągnięcia obranych przez kierownictwo celów jest uzależniona od jakości pracy na stanowiskach pracy oraz zdolności współdziałania wewnątrz struktury organizacyjnej. To od stworzonych warunków pracy w znacznej mierze zależy możliwość poszerzania przez pracowników posiadanej wiedzy, kształtowania umiejętności, postaw i zdobywania doświadczeń warunkujących doskonalenie jakości funkcjonowania organizacji (Goliński, Mantura, 2015, s. 27).

W organizacji powinny być kształtowane kompetencje niezbędne do optymalizacji jakości jej funkcjonowania, co wymaga od zarządzających nimi rozwijania umiejętności zapewniających skuteczność określania celów czy organizacji zasobów warunkujących ich realizację. Głównym zasobem zwiększającym innowacyjność rozwiązań organizacyjnych są pracownicy. Przywódcy powinni zatem nie tylko koordynować i kontrolować realizowane przez nich działania, ale też dążyć do stworzenia warunków niezbędnych do rozwoju i właściwego wykorzystywania talentów, które są zdolne do gromadzenia i stosowania posiadanej wiedzy oraz innych zasobów. To w jakości warunków pracy, zdolności doskonalenia istniejących relacji oraz stosunków międzyludzkich tkwi siła sprzyjająca wzrostowi kreatywności i innowacyjności pracowników, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w możliwości kompleksowego spełniania przez organizację oczekiwań pozostałych grup interesariuszy. Możliwe wówczas staje się generowanie wyników warunkujących nie tylko przetrwanie, ale również trwały i zrównoważony rozwój, co jest efektem doskonalenia kompetencji niezbędnych do wytwarzania oczekiwanej jakości produktów i wykreowania sposobów ich dostarczenia, które zadowalają klientów. O przewadze konkurencyjnej w znacznej mierze przesądza umiejętność dostarczenia klientowi satysfakcjonującej go wartości, co sprzyja osiągnięciu trwałego sukcesu przez organizację.

6. Podsumowanie

Na rynku pracy znajdują się ludzie w różnym wieku, których cechują odmienne oczekiwania w stosunku do zatrudniających ich organizacji. W życiu kierują się często innymi systemami wartości, preferują różne postawy wobec świata czy sposoby rozwiązywania proble-

mów. Mają rozmaite potrzeby i znają odmienne sposoby ich zaspokajania. Niemniej muszą oni podjąć wzajemną współpracę w ramach pracy w jednej organizacji, być zdolni do wspólnego wytwarzania wartości oczekiwanej przez pracodawcę i klienta. Należy pamiętać, że rozwój technologii informacyjnej, ograniczenie barier komunikacyjnych, wzrost akceptacji dla różnorodności, zainteresowanie nowością i nowoczesnością wpływają na jakość wykształcenia i kompetencji ludzi wchodzących na rynek pracy. Istotne, aby dążyć do kształtowania jakości warunków sprzyjających wytworzeniu silnego związku pracownika z pracą (chęci identyfikowania się z miejscem pracy), co nierzadko przejawia się podejmowaniem przez niego działań warunkujących rozwój posiadanych umiejętności, jego skłonnością do doskonalenia zidentyfikowanych w organizacji procesów, a w rezultacie zwiększa szansę na poprawę osiąganych wyników.

Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, iż funkcjonowanie i rozwój organizacji są uzależnione przede wszystkim od:

– kompetencji, rozwiązań organizacyjnych warunkujących skuteczne i efektywne wykorzystanie pojawiających się okazji i unikanie zagrożeń, elastyczne dostosowywanie się do zmian, w tym postępu techniczno-technologicznego, co wymaga dużej sprawności w zakresie zdobywania zasobów niezbędnych do realizacji obranych celów;
– jakości pracy zatrudnionych, których powinna cechować zdolność organizacyjnego uczenia się, mobilność, skłonność do poświęceń, umiejętność pracy zespołowej (często w zespołach międzynarodowych) i zarządzania czasem, szybkość podejmowania decyzji, zdolność do radzenia sobie w stresujących sytuacjach;
– jakości warunków i stosunków pracy zachęcających utalentowanych potencjalnych pracowników do podjęcia współpracy oraz satysfakcjonujących dotychczasowych pracowników na tyle, by zyskać ich zaangażowanie w realizowanie powierzonych im zadań, lojalność i chęć identyfikowania się z organizacją, aby nie byli skłonni do zmiany pracy.

Bibliografia

Berkup, S.B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(19), 218–229.

Czekaj, J., Ziębicki, B. (2015). Metodyczne aspekty lean administration. *Przegląd Organizacji, 9*, 61–68.

Gajdzik, B. (2015). Planowane zachowania pracowników a doskonalenie organizacji. *Problemy Jakości, 3*, 16–21.

Goliński, M., Mantura, W. (2015). Wykorzystywanie badań rynkowych w zakresie kompetencji pracowniczych w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi. *Przegląd Organizacji, 11*, 27–33.

Gross-Głowacka, E. (2016). Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji. *Problemy Jakości, 48*(4), 28–34.

Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-2010-2.

Kahan, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Kolman, R. (2009). *Kwalitologia – wiedza o różnych dziedzinach jakości*. Warszawa: Placet. ISBN 978-83-7488-133-3.

Kozioł, L. (2015). Organizacja stosunków i warunków pracy w przedsiębiorstwie. W: A. Kozina (red.). *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie* (s. 11–35). Kraków: Wyd. Mfiles.pl. ISBN 978-83-941408-2-3.

Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie, 61*(1202), 91–104.

Lotko, M., Lotko, A. (2015). Atrybuty jakościowe usług zapewnienia bezpieczeństwa pracy. *Problemy Jakości, 47*(11), 28–33.
Ludwikowska, K. (2015). Wyzwania nowoczesnego menedżera w procesach doskonalenia pracowników. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie, 61*(1202), 105–118.
Łukasiński, W. (2015). Kapitał relacyjny źródłem trwałego sukcesu organizacji. W: A. Kozina (red.). *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie* (s. 37–62). Kraków: Wyd. Mfiles.pl. ISBN 978-83-941408-2-3.
Skawińska, E., Zalewski, R. (2016). Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw w XXI w. *Przegląd Organizacji, 3*, 16–25.
Skrzypek, E. (2012). Efektywność i jakość w organizacji. *Problemy Jakości, 44*(4), 4–9.
Szelągowska-Rudzka, K. (2016). Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji. *Przegląd Organizacji, 5*, 23–29.
Szostek, D. (2016). Patologiczne zachowania pracowników w aspekcie jakości środowiska pracy. *Problemy Jakości, 3*, 30–34.
Szubstarska, J. (2007). Elastyczny model zatrudnienia i pracy a jakość życia. W: E. Skrzypek (red.). *Uwarunkowania jakości życia w społeczeństwie informacyjnym* (s. 117–119). Lublin: Wyd. UMCS. ISBN 978-83-924547-1-7.
Szudrowicz, I. (2014). Identyfikacja pracownika z przedsiębiorstwem. *Problemy Jakości, 6*, 19–24.
Walas-Trębacz, J. (2012). Kapitał ludzki jako podstawowy zasób kształtujący wartość przedsiębiorstwa. W: M. Tyrańska (red.). *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi* (s. 93–128). Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-588-8.

Work conditions and work relations versus the quality of the functioning of an organisation

Abstract: The functioning of an organisation in a dynamically changeable and complex surroundings requires the systematic improvement of competences conditioning the growth of its competitiveness. The main factor deciding about the possibility of undertaking effective and efficient activities conditioning the use of emerging opportunities and the avoidance of threats and dangers is the possessed human capital. Therefore, it is of the utmost importance to orient towards the quality of working conditions and work relations which, to a great extent, decide about the possibility of the development of human capital and, as a consequence, the improvement of the results achieved by an organisation. The aim of the article is to take up the attempt to present the expectations of various generations of professionally active workers as for the quality of conditions and work relations in an organisation. By means of an analysis of the literature, the author makes an overview of the expectations of a modern worker (various age groups of the Polish people), as well as the existing possibilities. The effect of the author's work is an attempt to define challenges for the functioning of contemporary organisations, an overview of the expectations of those professionally active towards a potential employer and the relations between working conditions and work relations and the quality of an organisation's functioning.

Key words: working conditions, work relations, quality of human resources, human capital

Użyteczność sprawozdawczości małych podmiotów w weryfikacji ich sytuacji finansowej

Edyta Piątek

Politechnika Świętokrzyska
Wydział Zarządzania
i Modelowania Komputerowego

Abstrakt: Obowiązująca od 2015 roku znowelizowana ustawa o rachunkowości wprowadziła dla mikro- i małych przedsiębiorstw możliwość stosowania uproszczeń. Uproszczenia te w ocenie ich adresatów niestety ograniczyły możliwości wnioskowania na ich podstawie o sytuacji majątkowo-finansowej tych przedsiębiorstw. Pojawiła się ważna luka informacyjna dotycząca transakcji realizowanych z właścicielami będącymi jednocześnie zarządzającymi. To właściciel jest „fundamentalną cechą jakościową" mikro- i małych przedsiębiorstw, w związku z tym rozrachunki z właścicielami mają decydujące znaczenie dla oceny sytuacji majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa.

W pracy przyjęto hipotezę, że uzupełnienie sprawozdań finansowych mikro- i małych przedsiębiorstw o dane na temat właściciela i transakcji z nim zawartych podniosłoby ich jakość informacyjną. W celu ujawnienia znaczenia informacji o właścicielu i transakcji z nim zawartych dla wnioskowania o sytuacji majątkowo-finansowej mikro- i makroprzedsiębiorstwa autorka przeprowadziła analizę poziomą i wskaźnikową bilansu oraz rachunku zysków i strat w wersji pełnej i uproszczonej wybranego przedsiębiorstwa mikro zarządzanego przez właściciela. Badanie pokazało ułomność wnioskowania o sytuacji przedsiębiorstwa mikro i makro na podstawie jego uproszczonego sprawozdania finansowego. Należy rozważyć konieczność poszerzenia informacji bilansowych o dane na temat rodzaju i wartości transakcji z właścicielem, a szczególnie zarządzającym właścicielem. Wydaje się, że wprowadzenie pozycji w aktywach obrotowych bilansu pozwoliłoby na pełniejszą wstępną ocenę sytuacji podmiotu.

Słowa kluczowe: sprawozdania finansowe, użyteczność informacji, analiza wypłacalności

1. Wprowadzenie

Rachunkowość jest uniwersalnym i elastycznym systemem informacyjno-kontrolnym odzwierciedlającym dokonania i potencjał gospodarczy jednostek (Jaklik, Micherda, 1997). Uniwersalność rachunkowości polega przy tym na możliwości dostosowania do specyficznych warunków działalności podmiotów, zdolności do jednoczesnego pełnienia różnorakich funkcji i zadań szczegółowych, przydatności do tworzenia liczbowego obrazu opartego na wielkościach rzeczywi-

Korespondencja:
Edyta Piątek
Politechnika Świętokrzyska
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego
ul. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7
25-314 Kielce, Poland
Tel. +48 41 342 41 96
E-mail: epiatek@tu.kielce.pl

© 2016 MWSE

stych i przewidywanych oraz szansie zastosowania różnych form i technik obliczeniowych. Cecha uniwersalności zapewnia dużą skalę możliwości praktycznego wykorzystania rachunkowości. Z kolei elastyczność to sposobność do stosowania rachunkowości w każdej jednostce gospodarczej bez względu na jej wielkość oraz możliwość dostarczania przez nią informacji (Micherda, 2012).

Rachunkowość zajmuje się zdarzeniami gospodarczymi odnoszącymi się do określonej jednostki gospodarczej, dlatego zawsze ma charakter podmiotowy. Podmiotami rachunkowości są więc wszystkie jednostki gospodarcze prowadzące rachunkowość, zarówno te, które są do tego zobowiązane z mocy prawa, jak i te, które przyjęły na siebie ten obowiązek dobrowolnie. W teorii rachunkowości warunkiem uznania jednostki gospodarczej za podmiot rachunkowości jest jej majątkowe wyodrębnienie. Wyodrębnienie to może mieć charakter formalnoprawny lub może nastąpić umownie (Nowak, 2008).

Ponieważ jednostki gospodarcze funkcjonują w środowisku gospodarczym wymagającym regulacji prawnych, a rachunkowość opisuje zdarzenia zachodzące w tym środowisku, również przedmiot, podmiot oraz zasady jej prowadzenia zostały uregulowane przepisami prawa bilansowego.

Podstawowym źródłem polskiego prawa bilansowego jest Ustawa o rachunkowości z 29 września 1994 roku. Określa ona przedmiot i podmiot rachunkowości oraz zasady m.in. prowadzenia ksiąg rachunkowych, przygotowywania sprawozdań finansowych oraz ich badania i ogłaszania.

2. Podmioty rachunkowości w świetle ustawy o rachunkowości

Podmiotami zobligowanymi do stosowania zasad prawa bilansowego w prowadzeniu rachunkowości są zgodnie z art. 2 ustawy o rachunkowości podmioty mające siedzibę lub miejsce sprawowania zarządu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, a w szczególności:

1) spółki handlowe (osobowe i kapitałowe, w tym również w organizacji);
2) osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 1 200 000 euro;
3) jednostki organizacyjne działające na podstawie prawa bankowego, przepisów o obrocie papierami wartościowymi, przepisów o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi, przepisów o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, przepisów o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych lub przepisów o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych, bez względu na wielkość przychodów;
4) gminy, powiaty, województwa i ich związki;
5) jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej;
6) oddziały i przedstawicielstwa przedsiębiorców zagranicznych;
7) jednostki niewymienione w punktach 1–6, jeżeli otrzymują one na realizację zadań zleconych dotacje lub subwencje.

Natomiast dobrowolnie osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie mogą stosować zasady rachunkowości określone ustawą również od początku następnego roku obrotowego, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy są niższe niż równowartość w walucie polskiej 1 200 000 euro. W tym przypadku osoby te lub wspólnicy przed rozpoczęciem roku obrotowego są obowiązani do zawiadomienia o tym urzędu skarbowego, właściwego w sprawach opodatkowania podatkiem dochodowym.

Podmioty rachunkowości wymienione w art. 2 ustawy o rachunkowości stosują zasady określone w ustawie, realizując wszystkie obszary jej zakresu przedmiotowego. Jednostki mogą w ramach przyjętych zasad (polityki) rachunkowości stosować uproszczenia, jeżeli nie wywiera to istotnie ujemnego wpływu na realizację obowiązku rzetelnego i jasnego przedstawienia sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego.

3. Zakres podmiotowy i przedmiotowy uproszczeń

Podstawowym uproszczeniem możliwym do stosowania w prowadzeniu rachunkowości jest sporządzanie sprawozdania finansowego o mniejszym zakresie informacyjnym.

Ustawodawca przewidział możliwość przygotowania uproszczonych sprawozdań finansowych dla podmiotów mikro i małych. Jednostkami mikro w rozumieniu ustawy są:

1) spółki kapitałowe i osobowe oraz inne osoby prawne, a także oddziały przedsiębiorców zagranicznych, jeżeli jednostki te w roku obrotowym, za który sporządzają sprawozdanie finansowe, oraz w roku poprzedzającym ten rok obrotowy, a w przypadku jednostek rozpoczynających działalność – w roku obrotowym, w którym rozpoczęły działalność, nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości:
   a) 1 500 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego,
   b) 3 000 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy,
   c) 10 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty;
2) stowarzyszenia, związki zawodowe, organizacje pracodawców, izby gospodarcze, fundacje, przedstawicielstwa przedsiębiorców zagranicznych, społeczno-zawodowe organizacje rolników, organizacje samorządu zawodowego, organizacje samorządu gospodarczego rzemiosła i Polskie Biuro Ubezpieczycieli Komunikacyjnych – jeżeli nie prowadzą działalności gospodarczej;
3) osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, jeżeli przychody netto tych jednostek ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych wyniosły równowartość w walucie polskiej nie mniej niż 1 200 000 euro i nie więcej niż 2 000 000 euro za poprzedni rok obrotowy, a w przypadku jednostek rozpoczynających działalność albo prowadzenie ksiąg rachunkowych w sposób określony ustawą – w roku obrotowym, w którym rozpoczęły działalność albo prowadzenie ksiąg rachunkowych w sposób określony ustawą;
4) osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, które osiągnęły przychody netto ze sprzedaży towarów, produk-

tów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy nie większe niż równowartość w walucie polskiej 1 200 000 euro, a zdecydowały o stosowaniu ustawy o rachunkowości.

Natomiast jednostkami małymi w rozumieniu ustawy pozostają:

1) spółki osobowe i kapitałowe, inne osoby prawne, osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 1 200 000 euro, oraz oddziały przedsiębiorców zagranicznych, jeżeli jednostki te w roku obrotowym, za który sporządzają sprawozdanie finansowe, oraz w roku poprzedzającym ten rok obrotowy, a w przypadku jednostek rozpoczynających działalność albo prowadzenie ksiąg rachunkowych w sposób określony ustawą – w roku obrotowym, w którym rozpoczęły działalność albo prowadzenie ksiąg rachunkowych w sposób określony ustawą, nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości:
   a) 17 000 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego,
   b) 34 000 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy,
   c) 50 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty;
2) osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, które stosują zasady rachunkowości, mimo iż nie są do tego zobligowane.

Ustawodawca dał jednostkom mikro i małym możliwość stosowania przede wszystkim uproszczeń w zakresie sporządzania sprawozdania finansowego: bilansu, rachunku zysków i strat oraz informacji dodatkowej. Syntetyczną postać uproszczeń możliwych do dokonania w sprawozdaniach dla najczęściej funkcjonujących w gospodarce polskiej mikrojednostek przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zakres sprawozdawczości jednostek mikro i małych
(*Table 1. The scope of reporting of micro and small entities*)

Zakres sprawozdawczości jednostek mikro (*The scope of reporting of micro entities*)
1. firma, siedziba i adres albo miejsce zamieszkania i adres oraz numer we właściwym rejestrze sądowym lub ewidencji, 2. wskazanie czasu trwania działalności jednostki, jeżeli jest ograniczony, 3. wskazanie okresu objętego sprawozdaniem finansowym, 4. wskazanie zastosowanych zasad rachunkowości przewidzianych dla jednostek mikro z wyszczególnieniem wybranych uproszczeń, 5. wskazanie, czy sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności gospodarczej przez jednostkę w dającej się przewidzieć przyszłości oraz czy nie istnieją okoliczności wskazujące na zagrożenie kontynuowania przez nią działalności, 6. omówienie przyjętych zasad (polityki) rachunkowości, w tym metod wyceny aktywów i pasywów (także amortyzacji), pomiaru wyniku finansowego oraz sposobu sporządzenia sprawozdania finansowego w zakresie, w jakim ustawa pozostawia jednostce prawo wyboru.

Aktywa
A. Aktywa trwałe, w tym środki trwałe
B. Aktywa obrotowe, w tym:
– zapasy
– należności krótkoterminowe
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy
D. Udziały (akcje) własne
Aktywa razem
Pasywa
A. Kapitał (fundusz) własny, w tym:
– kapitał (fundusz) podstawowy
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania, w tym:
– rezerwy na zobowiązania
– zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek
Pasywa razem
A. Przychody podstawowej działalności operacyjnej i zrównane z nimi, w tym zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)
B. Koszty podstawowej działalności operacyjnej:
I. Amortyzacja
II. Zużycie materiałów i energii
III. Wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
IV. Pozostałe koszty
C. Pozostałe przychody i zyski, w tym aktualizacja wartości aktywów
D. Pozostałe koszty i straty, w tym aktualizacja wartości aktywów
E. Podatek dochodowy
F. Zysk/strata netto (A – B + C – D – E)
(dla jednostek mikro, o których mowa w art. 3 ust. 1a pkt 1, 3 i 4 oraz ust. 1b ustawy)
lub
G. Wynik finansowy netto ogółem (A – B + C – D – E), w tym:
I. Nadwyżka przychodów nad kosztami (wartość dodatnia)
II. Nadwyżka kosztów nad przychodami (wartość ujemna)
(dla jednostek mikro, o których mowa w art. 3 ust. 1a pkt 2 ustawy).

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Powstaje pytanie, czy taki zakres informacyjny sprawozdań jest wystarczająco użyteczny do oceny historycznej sytuacji majątkowo-finansowej tychże jednostek przez najczęstszych adresatów sprawozdań przedsiębiorstwa.

W związku z tym dokonano badania sytuacji majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa, opierając się na sprawozdaniu finansowym sporządzonym zgodnie z obowiązującymi do początku 2015 roku zasadami – a więc w pełnej wersji oraz na podstawie sprawozdania sporządzonego w wersji po nowelizacji ustawy – dla jednostek mikro.

4. Adresaci sprawozdawczości mikro- i małych przedsiębiorstw

Sprawozdawczość finansowa mikro- i małych przedsiębiorstw staje się szczególnym obszarem regulacji ustawy w kontekście roli i znaczenia mikro- i małych przedsiębiorstw dla polskiej gospodarki. Sprawozdania te mają odzwierciedlać stany, wyniki i przepływy największej grupy przedsiębiorstw, najliczniej powstającej i mającej 37-procentowy udział w tworzeniu PKB Polski.

Przedsiębiorstwa mikro i małe identyfikuje się zgodnie z kryteriami określonymi w Rozporządzeniu Komisji (WE) nr 800/2008 z 6 sierpnia 2008 roku (tabela 2).

Tabela 2. Podział przedsiębiorstw zgodnie z Rozporządzeniem Komisji (WE) z dnia 6 sierpnia 2008 roku
(*Table 2. The division of enterprises in accordance with Commission Regulation (EC) of 6 August 2008*)

Kryterium podziału (*The criterion for the division*)	Mikroprzedsiębiorstwo (*Micro-enterprise*)	Małe (*Small*)	Średnie (*Medium-sized*)	Duże (*Large*)
Liczba zatrudnionych	Mniej niż 10	Mniej niż 50	Mniej niż 250	Powyżej 250
Roczny obrót (w euro)	Mniej niż 2 mln	Mniej niż 10 mln	Mniej niż 50 mln	Więcej niż 50 mln
Całkowity bilans roczny (w euro)	Mniej niż 2 mln	Mniej niż 10 mln	Mniej niż 43 mln	Więcej niż 43 mln

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Komisji (WE) z dnia 6 sierpnia 2008.

Kryteria dotyczą liczby pracowników, rocznych obrotów i sumy bilansowej. Przyjmując takie wyznaczniki, przedsiębiorstwa mikro i małe stanowią najliczniejszą grupę. Zgodnie z danymi GUS za rok 2011 zarejestrowanych przedsiębiorstw mikro z nadanym numerem REGON było 3 876 119, natomiast małych 173 099, przy wszystkich jednostkach razem 4 086 409 (tabela 3).

Tabela 3. Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w roku 2011 w REGON według wielkości
(*Table 3. The number of enterprises registered in 2011 in REGON [National Business Registry] by size*)

Pozycja (*Position*)	Mikro (*Micro*)	Małe (*Small*)	Średnie (*Medium-sized*)	Razem (*Total*)
Udział w tworzeniu PKB	29,6	7,7	10,4	47,6
Podmioty zarejestrowane w REGON	3 876 119	173 099	31 670	4 086 409
Liczna przedsiębiorstw zlikwidowanych	264 133	3963	493	268 712
Przedsiębiorstwa nowo powstałe	459 270	5838	494	465 680

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sokół, 2014, s. 75.

Jak wynika z danych Polskiej Agencji Restrukturyzacji Przedsiębiorstw, sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Polsce w większym stopniu niż w Unii Europejskiej (UE) jest zdominowany przez mikrofirmy, których udział w całkowitej liczbie przedsiębiorstw (96%) przewyższa średnią europejską (91,8%). Odsetek małych firm w liczbie MŚP w Polsce (2,8%) jest o ponad połowę mniejszy od średniej dla UE (6,9%). Jednocześnie trendy średnioterminowe wskazują, iż struktura firm w Polsce zmierza w kierunku podobnym do UE – spada udział mikrofirm, a wzrasta udział pozostałych grup przedsiębiorstw (Brussa, Tarnawa, 2011). Nadal jednak wkład małych i średnich przedsiębiorstw w tworzenie PKB wynosi około 48%, zaś liczba pracujących w tym sektorze stanowi około 65% ogółu pracujących. W grupie MŚP szczególną rolę odgrywają mikroprzedsiębiorstwa. Stanowią one większość przedsiębiorstw (96%), dają pracę ponad 1/3 pracujących w firmach (37,5%), tworzą 1/4 obrotów (26,9%) i wartości dodanej brutto (21,6%) oraz 1/7 inwestycji (14,2%) (Brussa, Tarnawa, 2011). Tak liczna grupa jest obiektem zainteresowania sumarycznie wielu różnych podmiotów będących adresatami sprawozdań finansowych.

Użytkownikami informacji finansowych o tak znaczącej dla gospodarki grupie przedsiębiorstw mogą być aktualni i potencjalni akcjonariusze, aktualni i potencjalni długo- i krótkoterminowi kredytodawcy, analitycy i doradcy finansowi, dawni, aktualni oraz potencjalni pracownicy, związki zawodowe, klienci, dostawcy, konkurenci, organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa i przedsiębiorców, agendy rządowe, społeczność lokalna, opinia publiczna, przedstawiciele profesji rachunkowości i finansów (naukowcy, organy ustanawiające standardy itp.). Mając na uwadze skalę działania mikrojednostek, zasadniczymi adresatami ich sprawozdań będą kredytodawcy i struktury publiczne: urzędy skarbowe, ZUS oraz sądy. Uwzględniając teoretyczne modele rachunkowości, w modelu kontynentalnym sprawozdania finansowe powinny zaspokajać potrzeby „dostawców" kapitału, a w szczególności banków, zabezpieczających główne potrzeby finansowe firm (Surdykowska, 1999). W modelu anglosaskim adresaci sprawozdań to inwestorzy, a w modelu południowoamerykańskim i komunistycznym to „planiści rządowi". Zgodnie z zapisami Ram Konceptualnych MSR sprawozdania finansowe kierowane są głównie do inwestorów dostarczających kapitał i niejako przy okazji zaspokajają potrzeby informacyjne innych użytkowników (Kabalski, 2002).

Z kolei Eldon A. Hendriksen i Michael F. Van Breda twierdzą, że współczesne podejścia do sprawozdawczości i koncepcje podstawowego użytkownika informacji finansowej wywodzą się z dwóch punktów spojrzenia na użytkowników (Hendriksen, Van Breda, 2002). Pierwsze to spojrzenie z perspektywy akcjonariusza (*shareholder*), a drugie z perspektywy interesariusza (*stakeholder*) (Schweitzer, 2001). Pierwsze podejście analizuje sprawozdawczość z punktu widzenia interesów i potrzeb akcjonariusza, a według koncepcji interesariusza przedsiębiorstwo jest instytucją realizującą interesy wszystkich osób i grup zainteresowanych jego działalnością. W związku z tym zasadne wydaje się stwierdzenie, że sprawozdania finansowe powinny raczej gwarantować powszechny dostęp do informacji. Powinny one niwelować asymetrię informacyjną występującą między osobami podejmującymi na co dzień decyzje w przedsiębiorstwie a osobami odczuwającymi skutki owych decyzji (Kabalski, 2002). W przeciwnym wypadku informacje mogłyby zostać użyte, jak piszą Hendriksen i Van Breda, „do osiągnięcia monopolistycznych korzyści przez strony mające dostęp do tej prywatnej czy wewnętrznej informacji" (Hendriksen, Van Breda, 2002, s. 147).

Według Hendriksena i Van Bredy mogą być dwa rozwiązania problemu budowy sprawozdań finansowych uwzględniających mnogość użytkowników i różnorodność ich potrzeb informacyjnych. Jednym byłoby przedstawianie poszczególnym użytkownikom odmiennych raportów, a drugim przekazywanie znacznych ilości informacji, których większość mogłaby się okazać nieprzydatna dla konkretnego użytkownika.

Możliwe jest jeszcze trzecie rozwiązanie eliminujące ambiwalencje w podejściu do użytkowników. Zgodnie z nim sprawozdanie powinno być przygotowane według pewnych umownie określonych warunków, które zapewniałyby czytelne i zrozumiałe informacje dla każdej grupy adresatów. W ramach tych warunków podmiot gospodarczy (zarząd), jako odbiorca wewnętrzny i jednocześnie twórca informacji sprawozdawczych, mógłby – w zależności od przyjętej strategii działania i od potrzeb – w szczegółach adresować sprawozdania do ściśle określonego odbiorcy (np. do kredytodawcy, starając się o środki pieniężne). To, na jakich użytkowników powinno być zorientowane sprawozdanie, tzn. czyje cele i interesy powinno starać się zaspokajać, w dużej części zależałoby od decyzji przedsiębiorstwa.

Dla jakości powstających w tych przedsiębiorstwach sprawozdań finansowych (niepodlegających badaniu przez biegłych rewidentów i sporządzanych w uproszczonej postaci oraz zaspokajających potrzeby informacyjne różnych adresatów) fundamentalne znaczenie mają ich właściciele. Ich osobowości, charyzma, zaangażowanie w przedsiębiorstwo, skłonności do ponoszenia ryzyka, zdolności do skupiania ludzi wokół swoich pomysłów i idei przekładają się na sukces przedsiębiorstwa i ostatecznie zawartość sprawozdań finansowych.

Właściciel kreuje swoje przedsiębiorstwo – codziennie, aktywnie, intensywnie oddziałuje na wszelkie jego funkcje, wpływa na każdą decyzję, kształtuje stosunki z pracownikami. Skupia on kapitał oraz pełni funkcje zarządzania i kierowania przedsiębiorstwem. Właściciel mikroprzedsiębiorstwa jest też najczęściej menedżerem, który sam ustala reguły jego działania, a jednocześnie dąży do realizacji własnych planów. Przychody z działalności stanowią dla przedsiębiorcy zasadnicze i często jedyne źródło dochodów. Odpowiedzialność za podjęte decyzje spada na właściciela, który ponosi całe ryzyko, przez co jest emocjonalnie zaangażowany w działanie przedsiębiorstwa, mając na uwadze bezpieczeństwo swoje i rodziny (Smolarek, 2015). Decyduje również o jakości informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych. Kluczowe znaczenie w omawianej sytuacji ma system wartości właściciela. Właściciel ma „wrodzoną" chęć utrzymania pełnej niezależności i samodzielność decyzyjna stanowi dla niego wyższą wartość niż korzystanie z obcego kapitału w celu rozwoju przedsiębiorstwa, poprawy sytuacji finansowej, a nawet uratowania przed upadkiem. Taki właściciel za wszelką cenę dąży do prowadzenia przedsiębiorstwa, nawet jeśli nie jest to działanie racjonalne (Wolański, 2013). Postawa taka bywa przyczyną praktycznego stosowania zasad operacyjnych rachunkowości sprzecznych z zasadą nadrzędną: wiernego obrazu. W związku z tym udział właściciela w zarządzaniu i rozrachunki z nim mają decydujące znaczenie dla oceny sytuacji majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa. Uzupełnienie sprawozdań finansowych mikro- i małych przedsiębiorstw o dane na temat właściciela i transakcji z nim zawartych podniosłoby jakość informacyjną tych sprawozdań.

5. Praktyczne dylematy oceny sytuacji majątkowo-finansowej na podstawie uproszczonego sprawozdania

Dla zweryfikowania użyteczności uproszczonych sprawozdań finansowych mikrojednostek dokonano oceny sytuacji majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa prowadzonego na własne nazwisko pod nazwą AGR, które spełniło dwa z trzech ustawowych warunków określających jednostkę mikro, czyli może być uznane za podmiot uprawniony do stosowania uproszczeń w sprawozdawczości finansowej. Podmiot ten sporządził w latach 2012 i 2013 sprawozdanie w wersji pełnej, ponieważ wówczas przepisy ustawy o rachunkowości wprowadzające omawiane uproszczenia nie obowiązywały. Na potrzeby badania sporządzono sprawozdania za ten okres zgodnie z wersją obowiązującą obecnie mikrojednostki.

Zgodnie z analizowanym sprawozdaniem (wersja pełna) przedsiębiorstwo w badanym okresie znajdowało się w dobrej sytuacji majątkowo-finansowej. W tabeli 4 przedstawiono syntetyczny bilans AGR za lata 2012–2013 wraz z obliczonymi wskaźnikami struktury i dynamiki.

Tabela 4. Syntetyczny bilans przedsiębiorstwa AGR
(*Table 4. Synthetic balance of AGR company*)

Aktywa/Pasywa (*Assets/Liabilities*)	31.12.2012 (w zł / *in PLN*)	31.12.2013 (w zł / *in PLN*)	Struktura (*Structure*) (w / *in* %)		Dynamika (*Dynamics*) 2013–2012 (w / *in* %)
			31.12.2012	31.12.2013	
A. Aktywa trwałe	99 566,43	77 798,66	29,47	8,11	–21,86
II. Rzeczowe aktywa trwałe	99 566,43	77 798,66	29,47	8,11	–21,86
B. Aktywa obrotowe	238 324,37	881 503,63	70,53	91,89	269,88
I. Zapasy	9 544,79	26 099,73	2,82	2,72	173,44
II. Należności krótkoterminowe	3 099,77	825 027,39	0,92	86,00	26 515,76
III. Inwestycje krótkoterminowe	225 679,81	–35,00	66,79	0,00	–100,02
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	30 411,51	0,00	3,17	–
Aktywa razem	337 890,80	959 302,29	100,00	100,00	183,91
A. Kapitał (fundusz) własny	184 095,18	408 693,02	54,48	42,60	122,00
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	100 556,44	67 912,07	29,76	7,08	–32,46
III. Wynik finansowy	83 538,74	340 780,95	24,72	35,52	307,93
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	153 795,62	550 609,27	45,52	57,40	258,01
II. Zobowiązania krótkoterminowe	153 795,62	550 609,27	45,52	57,40	258,01
Pasywa razem	337 890,80	959 302,29	100,00	100,00	183,91

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Suma bilansowa AGR w 2013 roku wynosiła 959 302,29 zł i wzrosła o 184% w stosunku do poprzedniego roku. Zwiększenie jej wartości było związane po stronie aktywów ze wzrostem majątku obrotowego przede wszystkim w postaci innych należności krótkoterminowych o 26516%, a po stronie pasywów wynikało ze wzrostu kapitału własnego o 122% i zobowiązań krótkoterminowych o 258%. W strukturze aktywów firmy w analizowanych latach dominował majątek obrotowy, stanowiąc 70,53% w 2012 roku i 94,89% w 2013 roku ich wartości. W 2012 roku 66,79% majątku AGR stanowiły środki pieniężne w kwocie 225 679,81 zł, a w 2013 roku ich wartość była ujemna i wynosiła –35,00 zł. W 2013 roku firma posiadała aż 825 027,39 zł należności krótkoterminowych, tj. 86% majątku (należności krótkoterminowe w latach 2012–2013 wyszczególniono w tabeli 5).

Tabela 5. Należności przedsiębiorstwa AGR
(*Table 5. Receivables of AGR company*)

Stan na (*As of*)		31.12.2012 r. (w zł / *in PLN*)	31.12.2013 r. (w zł / *in PLN*)
Należności od pozostałych jednostek		3 099,77	825 027,39
a)	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty		8 980,09
	– do 12 miesięcy		8 980,09
b)	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	3 099,77	33 824,67
c)	inne		782 222,63

Źródło: opracowanie własne.

W 2013 roku prawie w całości należności krótkoterminowe spółki to należności ujęte w pozycji bilansu jako „inne". Aby dokładnie ustalić, co to są za należności, należałoby odwołać się do dokumentów źródłowych firmy za 2013 rok. Zasadniczo zgodnie z wzorcowym planem kont pozycja „inne należności" to rozrachunki z właścicielem. Przedsiębiorstwo posiadało także należności publicznoprawne (z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń) – 4% oraz z tytułu dostaw i usług – 1%. Natomiast w 2012 roku podmiot wykazał jedynie należności z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń w kwocie 3099,77 zł.

Strukturę pasywów w 2012 roku charakteryzuje dominujący udział kapitałów własnych stanowiących 54,48% pasywów ogółem. Z kolei w 2013 roku przeważały obce źródła finansowania, stanowiąc 57,40% pasywów, w tym były to zobowiązania krótkoterminowe (wyszczególniono je w tabeli 6).

Tabela 6. Zobowiązania przedsiębiorstwa AGR
(*Table 6. Liabilities of AGR company*)

Stan na (*As of*)		31.12.2012 r. (w zł / *in PLN*)	31.12.2013 r. (w zł / *in PLN*)
Zobowiązania krótkoterminowe		153 795,62	550 609,27
2.	Wobec pozostałych jednostek	153 795,62	550 609,27
	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	133 088,93	450 861,98

Stan na (*As of*)		31.12.2012 r. (w zł / *in PLN*)	31.12.2013 r. (w zł / *in PLN*)
	– do 12 miesięcy	133 088,93	450 861,98
	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	20 706,69	95 908,27
	z tytułu wynagrodzeń		3 839,02

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

W analizowanym okresie ponad 80% zobowiązań krótkoterminowych stanowiły zobowiązania z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności do 12 miesięcy. Natomiast zadłużenie z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń stanowiło 13% (2012 r.) i 17% (2013 r.) ogółu pasywów.

Działalność firmy w 2013 roku była dochodowa, na co wskazuje osiągnięty zysk netto w kwocie 340 780,95 zł. Ponadto jej obroty w tym okresie znacznie wzrosły w porównaniu z rokiem poprzednim. Długoterminowa płynność w 2013 roku była zachowana, a rentowność działalności poprawiła się w stosunku do roku 2012. Kondycja finansowa AGR w świetle udostępnionych danych pozwalała na wykonywanie zaciągniętych zobowiązań.

Dla dokonania ostatecznej oceny sytuacji spółki szczególną uwagę należało skierować na największą pozycję w bilansie: inne należności. W tej pozycji wykazuje się należności niedochodzone na drodze sądowej oraz wynikające z rozrachunków z innych tytułów niż publicznoprawne lub dostawy i usługi, m.in. należności od członków spółdzielni, wspólników i akcjonariuszy spółek handlowych, z wyjątkiem należności z tytułu zadeklarowanych, a nieopłaconych na dzień bilansowy udziałów lub akcji, które wykazuje się w pasywach bilansu w wierszu A.II jako należne wpłaty na kapitał podstawowy, ze znakiem minus (wielkość ujemna).

Jeśli założyć, że są to faktycznie należności wynikające z rozrachunków z właścicielką i dotyczą nierozliczonych i niecelowych pobrań środków pieniężnych, bilans firmy powinien zostać sporządzony w odmienny sposób, zaprezentowany w tabeli 7.

Tabela 7. Symulacja wartości bilansowych przedsiębiorstwa AGR
(*Table 7. The simulation of the carrying amounts of AGR company*)

Pozycja (*Position*)	Symulacja na 31.12.2013 według biegłej (*Simulation as of 31.12.2013 according to the expert*) (w zł / *in PLN*)	31.12.2013 przedstawiony do opinii (*presented for an opinion*) (w zł / *in PLN*)
A. Aktywa trwałe	77 798,66	77 798,66
II. Rzeczowe aktywa trwałe	77 798,66	77 798,66
B. Aktywa obrotowe	99 281,00	881 503,63
I. Zapasy	26 099,73	26 099,73
II. Należności krótkoterminowe	42 804,76	825 027,39

Pozycja (*Position*)	Symulacja na 31.12.2013 według biegłej (*Simulation as of 31.12.2013 according to the expert*) (w zł / *in PLN*)	31.12.2013 przedstawiony do opinii (*presented for an opinion*) (w zł / *in PLN*)
III. Inwestycje krótkoterminowe	–35,00	–35,00
w tym środki pieniężne	–35,00	–35,00
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	30 411,51	30 411,51
Aktywa razem	177 079,66	959 302,29
A. Kapitał (fundusz) własny	–373 529,61	408 693,02
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	67 912,07	67 912,07
III. Wynik finansowy	340 780,95	0,00
VII. Odpisy z zysku w ciągu roku	–782 222,63	340 780,95
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	550 609,27	550 609,27
II. Zobowiązania krótkoterminowe	550 609,27	550 609,27
Pasywa razem	177 079,66	959 302,29

Źródło: opracowanie własne.

W takiej sytuacji suma bilansowa zmniejsza się z 959 302,29 zł do 177 079,66 zł, przede wszystkim zaś kapitał własny ma charakter ujemny, a majątek firmy nie wystarcza na pokrycie zobowiązań. Taka sytuacja w spółkach prawa handlowego stanowi warunek niewypłacalności. Zgodnie z art. 11 prawa upadłościowego i naprawczego wniosek o upadłość jest konieczny w sytuacji, gdy dłużnika będącego osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, uważa się za niewypłacalnego także wtedy, gdy jego zobowiązania przekroczą wartość jego majątku, nawet wówczas, gdy na bieżąco te zobowiązania wykonuje.

Pogłębiona analiza dokumentacji źródłowej pozwoliła ustalić, że są to należności właściciela spółki wypłacone na potrzeby własne, niemożliwe do odzyskania, co drastycznie zmienia ocenę sytuacji podmiotu.

Jak wynika z tabeli 8, uproszczony bilans możliwy do sporządzenia przez badany podmiot zgodnie z obowiązującą dziś ustawą dostarcza zdecydowanie mniej informacji o podmiocie.

Tabela 8. Uproszczony bilans przedsiębiorstwa AGR
(*Table 8. Simplified balance sheet of AGR company*)

Pozycja (*Position*)	2012 (w zł / *in PLN*)	2013 (w zł / *in PLN*)
A. Aktywa trwałe, w tym środki trwałe	99 566,43	77 798,66
B. Aktywa obrotowe, w tym:	238 324,37	881 503,63
– zapasy	9 544,79	26 099,73
– należności krótkoterminowe	3 099,77	825 027,39
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	–	–
D. Udziały (akcje) własne	–	–
Aktywa razem	337 890,80	959 302,29
A. Kapitał (fundusz) własny, w tym:	184 095,18	408 693,02
– kapitał (fundusz) podstawowy	100 556,44	67 912,07
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania, w tym:	153 795,62	550 609,27
Pasywa razem	337 890,80	959 302,29

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Podobnie opierając się na pełnym sprawozdaniu uproszczonym, można wnioskować o przyroście sumy bilansowej, jej finansowaniu w połowie kapitałami własnymi i obcymi. Natomiast ze sprawozdania nie wynika informacja o rodzaju należności i zobowiązań, czyli tych kategorii, które mają zasadnicze znaczenie dla oceny płynności podmiotu i zdolności do regulowania zobowiązań.

Przy sporządzaniu sprawozdania zgodnie z obowiązującymi od 2015 roku możliwościami uproszczeń identyfikacja pozycji innych należności jest niemożliwa. W uproszczonym sprawozdaniu mikrojednostek należności są ujmowane w jednej syntetycznej pozycji: należności krótkoterminowe. Pozycja ta jest na tyle szeroka, że we wstępnej analizie sytuacja podmiotu na podstawie uproszczonego sprawozdania nie wzbudza żadnych podejrzeń, dając pozytywną oceną i nie alarmując o konieczności szczegółowszego badania. Przeprowadzona analiza pokazała ułomność wnioskowania o sytuacji przedsiębiorstwa mikro i makro na podstawie jego uproszczonego sprawozdania finansowego.

6. Podsumowanie

Sprawozdanie finansowe, a zwłaszcza bilans powinien być źródłem umożliwiającym zainteresowanym użytkownikom:

– ocenę rentowności i sytuacji majątkowej podmiotu,
– oszacowanie płynności i zdolności do regulowania swoich zobowiązań,
– ocenę zdolności podmiotu do generowania nadwyżki.

W kontekście wielu użytkowników (zarówno kontrahentów i banków, jak też urzędów skarbowych i innych instytucji publicznych) to informacja o płynności i zdolności do regulowania zobowiązań jawi się jako ta najważniejsza informacja, którą powinno nieść ze sobą sprawozdanie finansowe. Ponieważ sprawozdania podmiotów mikro i małych nie podlegają badaniu, dlatego każde ograniczanie danych finansowych utrudnia lub nawet uniemożliwia ich ocenę w powyższym zakresie. Należy rozważyć konieczność poszerzenia informacji bilansowych o dane na temat rodzaju i wartości transakcji z zarządzającym właścicielem. Wydaje się, że wprowadzenie pozycji w aktywach obrotowych bilansu pozwoliłoby na pełniejszą wstępną ocenę sytuacji podmiotu.

Bibliografia

Brussa, A., Tarnawa, A. (red.). (2011). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [online, dostęp: 2016-06-16]. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 978-83--7633-169-0. Dostępny w Internecie: https://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf.

Hendriksen, E.A., Van Breda, M.F. (2002). *Teoria rachunkowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13623-5.

Jaklik, A., Micherda, B. (1997). *Zasady rachunkowości*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne. ISBN 83-02-05797-5.

Kabalski, P. (2002). Ramy konceptualne jako podstawa MSR i US GAAP. W: A. Jaruga (red.). *Międzynarodowe regulacje rachunkowości: wpływ na rozwiązania krajowe* (s. 79–116). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7247-007-3.

Micherda, B. (2012). Funkcje i struktura współczesnej rachunkowości. W: B. Micherda (red.). *Podstawy rachunkowości: aspekty teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14323-1.

Nowak, E. (2008). *Rachunkowość: kurs podstawowy*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-2081-781-2.

Schweitzer, M. (2001). Ambiwalencja teorii rachunkowości: wartość dla akcjonariusza czy wartość dla interesariusza. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 6*(62), 151–161.

Smolarek, M. (2015). Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*. *Zarządzanie, 3*, 23–38.

Sokół, H. (2014). Ryzyko a płynność finansowa przedsiębiorstw. W: J. Grzywacz (red.). *Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH. ISBN 978-83-7378-910-4.

Surdykowska, S.T. (1999). *Rachunkowość międzynarodowa*. Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze. ISBN 83-88114-17-4.

Wolański, R. (2013). *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business. ISBN 978-83-264-4283-4.

Usefulness of reporting of small entities for verification of their financial standing

Abstract: The amended Accounting Act in force since 2015 introduced a possibility for micro and small businesses to use simplifications. Unfortunately, in the opinion of their recipients, these simplifications have limited the ability to infer the financial standing of these firms on their basis. There is an important information gap concerning transactions effected with the owners being also managers. It is the owner who is a fundamental qualitative feature of micro and small enterprises, therefore, settlements with the owners are of critical

significance for the assessment of the financial standing of a firm. Supplementing reports with the owner's data and transactions with him would enhance their informative quality.

The author conducted a ratio analysis and a horizontal analysis of the balance sheet and the profit and loss account in the full version and the simplified version of a selected micro-enterprise managed by the owner. The study showed the weaknesses of inferring the situation of the company based on the simplified statement. The necessity to extend the balance sheet information with the data on the type and value of transactions with the managing owner should be considered. It seems that the introduction of the position in the current assets of the balance sheet would enable more comprehensive preliminary assessment of the financial standing of an entity.

Key words: financial statements, usefulness of information, solvency analysis

TURYSTYKA I REKREACJA

Wykorzystanie koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej w procesie zarządzania przez tworzenie wartości dla klienta

Leszek Kozioł
Michał Kozioł

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: W artykule przedstawiono dyskusję wokół podstawowych pojęć z zakresu motywacji turystycznej i teorii czynników motywujących do podróżowania. Zaprezentowano nowe ich ujęcie w postaci koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej. W tej koncepcji wyróżniono trzy grupy czynników: motywatory, które, gdy występują, wywołują chęć, skłonność do podjęcia aktywności turystycznej; czynniki higieny, które, gdy nie występują, wywołują niechęć do uczestnictwa w turystyce; demotywatory, które, gdy się pojawiają, powodują negatywne nastawienie do aktywności turystycznej. Ich sektory oddziaływania na atrakcyjność turystyczną destynacji (obszaru recepcji turystycznej) różnią się diametralnie, chociaż występują one równocześnie w regionie turystycznym (destynacji). Stąd też koncepcja ta stanowi dyrektywę metodologiczną sugerującą rozszerzenie pola analizy prowadzonych badań na czynniki motywacji turystycznej mające charakter destymulant badanego zjawiska.

Słowa kluczowe: motywacja turystyczna, czynniki motywujące do podróżowania, destynacja, motywatory, czynniki higieny, demotywatory

1. Wprowadzenie

W licznych współczesnych teoriach motywacji przyjęto tezę, że każde celowe działanie człowieka jest możliwe za sprawą właściwej motywacji, dlatego też często stanowi ona podstawę, punkt wyjścia do badań nad zachowaniami konsumentów na rynku[1].

[1] Wśród wybranych ważniejszych czynników zachowania konsumenta na rynku wymienia się motywację, kulturę, wiek i płeć, pozycję społeczną, styl życia, okres (stopień) życia rodzinnego, opinie grup społecznych (por. Hudson, 2008, s. 41) – materialną sytuację konsumenta, ceny produktów turystycznych oraz politykę społeczną państwa w zakresie wspierania wypoczynku i rekreacji określonych grup społecznych. „Rynek turystyczny można zinterpretować jako sumę procesów, których nabywcy (głównie turyści) i oferenci reprezentujący poszczególne subrynki turystyczne określają przedmioty wymiany oferty turystycznej (produkt turystyczny) oraz warunki ich kupna-sprzedaży, przy czym oferta rynku turystycznego wiąże się z zaspokajaniem po-

Korespondencja:
Leszek Kozioł
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
Katedra Zarządzania
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 535
E-mail: leszek.koziol@mwse.edu.pl

© 2016 MWSE

Zrozumienie motywacji konsumenta-turysty, zwłaszcza jego motywacji turystycznej[2], która w efekcie prowadzi do odwiedzin miejsc dziedzictwa kulturowego i zakupu produktu turystycznego, jest zasadniczą przesłanką konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego, jak również ważną determinantą kształtowania atrakcyjności turystycznej destynacji, tj. obszaru recepcji turystycznej (ORT)[3], określanego też jako teren recepcyjny (Alejziak, 1999, s. 166 i nast.). Na wysoce konkurencyjnym rynku turystycznym, mocno nasyconym różnorodnymi produktami turystycznymi, nieodzowna jest więc pogłębiona analiza czynników motywacji turystycznej, m.in. po to, by zaoferować produkt odpowiadający potrzebom, oczekiwaniom, pragnieniom turystów, powiązany z ich zamierzonym celem podróży.

Przyjmując, że kluczową komponentą większości koncepcji motywacji są potrzeby (teoria potrzeb), turystyka może być formą zaspokojenia potrzeb człowieka, podobnie jak wiele innych dziedzin ludzkiej aktywności (Winiarski, Zdebski, 2008, s. 47). Może również te potrzeby zaspokajać bezpośrednio (Kocowski, 1982, s. 196–197).

Teoretyczny fundament traktowania turystyki jako rodzaju aktywności, w której człowiek zaspokaja swoje podstawowe potrzeby i potrzeby wyższego rzędu, np. samorealizacji, stanowi koncepcja Abrahama Maslowa (za: Hudson, 2008, s. 21–22)[4]. Koncepcja ta jest stale rozbudowywana i poszerzana, a jego teoria potrzeb posłużyła badaczom jako podstawa do budowy teorii motywacji turystycznej i teorii czynników motywujących do podróżowania. Kwestie te przedstawiono szerzej w następnej części artykułu.

Motywacja w swej istocie jest różnie pojmowana i definiowana. W podanych definicjach można odróżnić proces motywacji, który zachodzi w danym człowieku, od procesu motywowania, będącego oddziaływaniem na niego za pomocą bodźców. W pierwszym ujęciu zjawisko to oznacza „proces psychicznej regulacji, w którym następuje sterowanie czynnościami tak, aby prowadziły do realizacji zamierzonego celu" (Reykowski, 1975, s. 23). Ten rodzaj

trzeb osób podczas podróży i pobytu poza codziennym otoczeniem i jest pochodną motywów uprawiania turystyki" (Panasiuk, 2012, s. 7).

[2] W licznych badaniach i opracowaniach z zakresu turystyki i rekreacji pojęcie „motywacja aktywności turystycznej" w istocie pojmowane jest podobnie, lecz określane w nieco odmienny sposób. Przykładowo w pracach autorów zagranicznych często używa się pojęcia „motywacja turystyczna" (ang. *tourist motivation*, *tourism motivation*) (Hudson, 2008, s. 43). Podobny termin można znaleźć u Winiarskiego i Zdebskiego (2008, s. 52). Autorzy innych publikacji wykorzystanych w artykule posługują się pojęciami: „motywacja podróży turystycznych" (Gaworecki, 2007), „motywy uczestnictwa w turystyce" (Middleton, 1996), „czynniki motywujące do podróżowania" (McIntosh, Goeldner, 1986), „motywacja aktywności turystycznej" (Winiarski, Zdebski, 2008) itp. W dalszych analizach pojęcia te potraktowano jako bliskoznaczne. Uznano, że warto zostawić badaczowi prawo do interpretacji, a nawet definiowania pojęć zgodnie z jego wiedzą i intuicją.

[3] Obszar recepcji turystycznej oznacza miejsce, do którego kieruje się ruch turystyczny. W literaturze anglojęzycznej zagadnienie to określa się mianem *destination* i definiuje jako miejsce, fragment przestrzeni, określone przez faktyczne lub umowne granice (Hudson, 2008, s. 390). Destynacje składają się z licznych, odpowiednio skomponowanych elementów, przyciągających odwiedzających do pozostania w nich na dzień lub dłużej; najważniejsze z nich to atrakcje turystyczne, infrastruktura turystyczna wsparta przez podaż usług świadczonych przez różne podmioty sektora publicznego i prywatnego, determinanty wynikające z dziedzictwa historycznego i kulturowego, gościnności mieszkańców, atmosfery itp. (Hudson, 2008, s. 391).

[4] Dla przykładu można podać szeroko zakrojone badania nad motywacją turystyczną przeprowadzone w latach 80. ubiegłego wieku, które jednoznacznie potwierdziły ów związek. W szczególności wskazano na silne powiązania między hierarchią potrzeb a motywacją podróży, a nawet zauważono tę relację w przypadku jej namiastki, tj. motywacji studiowania literatury podróżniczej (Dann, 1977; Crompton, 1979; Krippendorf, 1987; Pearce, 1999).

motywacji jest atrybutem ludzkiego umysłu, określa stan świadomości jednostki, w wyniku którego pojawia się chęć działania, tj. uruchomienie, ukierunkowanie i zakończenie działania. Te zachowania stymulują bodźce (potrzeby) pojawiające się w sposób samoczynny. Do bodźców tych należą m.in. chęć rozwoju intelektualnego, uczenia się, pragnienie odpoczynku i rekreacji, swobody działania, możliwość przyjemnego spędzenia czasu – ogólnie biorąc, odczuwane są jako pożądanie, zainteresowanie. Ten rodzaj motywacji, określonej jako „motywacja dążeniowa", przeplata się z „motywacją unikającą", powodowaną potrzebą unikania porażek, nieprzychylnych ocen, trudnych i kłopotliwych sytuacji (Franken, 2005).

Podobną definicję podaje Falko Rheinberg, pisząc, że jest to „aktywizujące ukierunkowanie aktualnego aktu życiowego na pozytywnie oceniany stan docelowy" (Rheinberg, 2006, s. 18). Ta skądinąd zwięzła definicja wymaga dodatkowych wyjaśnień. Otóż określenia „aktywizujące ukierunkowanie" czy też „pozytywnie oceniany stan docelowy" trzeba rozpatrzyć w wielu znaczeniach. Dla przykładu autor ten podaje, że motywacja to różne stany i zachowania, jak: chęć, usiłowanie, pragnienie dążenia do czegoś; może ona również oznaczać: unikanie, wzdraganie się, niechęć, obawę przed niepożądanymi zdarzeniami, przeżyciami. Dlatego motywacja unikania czegoś różni się pod wieloma względami od motywacji dążenia do czegoś. Stwierdzenie to jest szczególnie ważne i wciąż aktualne w motywacji turystycznej.

W drugim ujęciu proces motywowania (motywowanie) ma charakter czynnościowy, funkcjonalny. Motywowanie oznacza zatem proces oddziaływania na zachowania ludzi przez kreowanie i wykorzystanie bodźców oraz tworzenie warunków umożliwiających im zaspokojenie potrzeb. W tym nurcie mieści się definicja Michaela Armstronga, według którego motywowanie zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób (Armstrong, 2000, s. 210). Jedno z pytań, na które zdaniem tego autora powinno się znaleźć odpowiedź, brzmi: co decyduje o wyborze formy i kierunku działania? Odbywa się to przez system motywacyjny, czyli celowo ułożony układ bodźców i środków, które mają skłonić jednostkę do działania, zaangażować ją w tę działalność oraz wykonanie, ale jednocześnie dać jej satysfakcję z tej działalności. W przypadku turystycznych zachowań ludzi będą to przyczyny, dla których decydują się oni podjąć taką aktywność. Identyfikacja i docieranie do czynników motywacji turystycznej jest więc procesem trudnym i złożonym. Warto przy tym podkreślić, że wpływ na zachowanie jednostki za pośrednictwem bodźców i środków (np. czynników motywacji turystycznej) następuje w sytuacji, gdy zostaną one przekształcone w motywy.

Kiedy mówi się o oddziaływaniu na motywację turystyczną czy, ujmując tę kwestię szerzej, oddziaływaniu na człowieka, należy pamiętać o tym, że „sterowalność" psychiki ludzkiej jest ograniczona m.in. przez jej zdolność do samoregulacji[5] (Reykowski, 1975, s. 16). Im bardziej złożona i oparta na autonomii jest osobowość ludzka, tym możliwość sterowania nią staje się mniejsza (Reykowski, 1975, s. 79).

Na znaczenie rozwoju teorii motywacji turystycznej i praktyki zwrócił uwagę John L. Crompton. W swych badaniach podkreślił, że ważny jest opis, kto, kiedy i gdzie podróżuje oraz jaka jest struktura demograficzno-społeczna turystów, lecz w badaniach turystycznych

[5] Samoregulację można określić jako zdolność do kierowania samym sobą, a więc polega ona na aktywnym poszukiwaniu informacji, krytycznej ocenie danych, samodzielnym układaniu programów działań (np. podróżowania) czy samomotywowania (np. nagradzania i karania) oraz samokontroli.

zachowań najważniejsza jest odpowiedź na pytanie „dlaczego?" (Crompton, 1979, s. 415–416). Coraz częściej pisze się na te tematy, lecz wydaje są, że są to badania wybiórcze.

Na zakończenie omawiania kwestii motywacji turystycznej nasuwają się następujące spostrzeżenia:

a) Posiadanie wiedzy z zakresu turystyki i zdolności do podróżowania (możliwości) nie oznacza automatycznie istnienia motywacji turystycznej.
b) Rozpoznanie struktury motywacji turystycznej jednostki (osoby) i preferencji w zakresie spędzania czasu wolnego umożliwi przewidywanie jej zachowania na rynku turystycznym. Znajomość struktury motywacji turystycznej stanowi podstawę wypracowania odpowiednich środków oddziaływania na plany i dążenia producentów, może przyczynić się do zwiększenia efektywności organizacji turystycznych.
c) Powstaje pytanie, czy słuszne jest podejście oparte na przekonaniu, że preferencje i motywy podróżowania jednostki zmieniają się samoczynnie, tj. pod wpływem czynników wewnętrznych, jak również czynników zewnętrznych, np. marketingu, mody, nowych atrakcji turystycznych itp. Wydaje się, że każdy może zmienić swoje nastawienie, preferencje, a nawet motywy, należy mu tylko w tym pomóc.
d) Celem analizy czynników motywacji turystycznej jest dążenie do osiągnięcia odpowiedniości między potrzebami turystów a działalnością organizacji turystycznych. Osiągnięcie takiej odpowiedniości przez sprzężenie producentów i konsumentów poprzez rynek turystyczny stanowi ważny problem teorii organizacji i zarządzania turystyką oraz praktyki.

2. Klasyfikacja czynników motywacji turystycznej – przegląd

W literaturze specjalistycznej można znaleźć wiele klasyfikacji motywacji mających uzasadnienie w teoriach psychologicznych i w wiedzy z doświadczenia. Jedną z nich jest rozróżnienie motywacji na wewnętrzną (*intrinsic*) i zewnętrzną (*extrinsic*). Pojęcie motywacji wewnętrznej (zwanej również motywacją autoteliczną, endogeniczną) stosuje się do takich form aktywności, które są spełniane jedynie ze względu na samą czynność. Pojęcie motywacji zewnętrznej (egzogenicznej, instrumentalnej) odnosi się natomiast do aktywności ukierunkowanej na bodziec zawarty w celach czy skutkach (Gangé, Deci, 2005, s. 331–332)[6]. Wśród wybranych zewnętrznych czynników motywacji turystycznej można wymienić: zwiedzanie atrakcji turystycznych, rekreację i przyjemne spędzanie czasu, integrację z rodziną i przyjaciółmi, osiągnięcia, eskapizm, wygodny dostęp i dobrą lokalizację obiektów turystycznych.

Jak wspomniano, aktywność turystyczna może być dla jednostki wartością autoteliczną. Zgodnie z teorią Williama N. Dembera i Roberta W. Earla, podstawowy wydaje się motyw eksploracji wynikający z ludzkiej ciekawości oraz chęć podporządkowania sobie środowiska przyrodniczego. Realizacja tych zamierzeń daje jednostce poczucie kompetencji, doskonalenia się, rozwoju, a tym samym jest źródłem silnych doznań emocjonalnych, oczywiście pozytywnych (Winiarski, Zdebski, 2008, s. 52). Wśród wewnętrznych czynników można

[6] Odkrycie motywacji, zwłaszcza rozróżnienie motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, pozwala przewidzieć zachowania na rynku turystycznym, ale przede wszystkim w sytuacji pracy oraz w czasie poza pracą zawodową (zob. szerzej na ten temat: Kozioł, 2011).

wymienić: edukację i uczenie się, zainteresowania, atmosferę, motywy religijne, doznania estetyczne, altruizm (Powell, Kokkranikal, 2015, s. 170).

Sumując powyższe uwagi, warto podkreślić, że u turystów występują obydwa rodzaje motywacji: wewnętrzna i zewnętrzna. W większości przypadków dominują czynniki zewnętrzne. Motywacja wewnętrzna jest bardziej zróżnicowana, mocno powiązana z cechami osobowymi odwiedzających (np. poziom intelektualny), które stanowią czynniki pośredniczące motywacji (Screven, 1976, s. 271–290).

Kwestia interpretacji czynników motywacji: zewnętrznych i wewnętrznych jest istotna dla teorii i praktyki zarządzania turystyką, ważniejsze jest jednak zrozumienie potrzeb turystów i rozpoznanie czynników motywujących do odwiedzania destynacji. Identyfikacja czynników motywacji różnych kategorii turystów jest przedsięwzięciem trudnym i pracochłonnym, podobnie jak sam proces motywacji, ale też ze względu na fakt, że obiekty dziedzictwa kultury odwiedzane są przez rzesze ludzi z różnorodnych powodów (Timothy, Boyd, 2003, s. 682–708).

Przedmiot rozważań ograniczono głównie do czynników zewnętrznych, instrumentalnych, zwłaszcza tych, które wzbudzają zainteresowanie z punktu widzenia zarządzania marketingowego, odnoszą się do konkretnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo turystyczne, organizacje turystyczne czy władzę publiczną.

Na podstawie teorii potrzeb opracowano wiele interesujących klasyfikacji motywów podróży, a następnie determinant motywacji turystycznej. Jedną z pierwszych przedstawił Graham M.S. Dann. Nawiązując do koncepcji Maslowa, wyróżnił dwie grupy czynników motywacyjnych, pojmowanych jako determinanty, motywatory ruchu turystycznego (*tourism motivators*), a mianowicie czynniki skłaniające do aktywności turystycznej (*push factors*) oraz czynniki wpływające na wybór destynacji (*pull factors*) (Dann, 1977, s. 184–194). Wielokrotnie podkreślał, że obie kategorie czynników, tj. czynniki „popychania" (*push*), jak i czynniki „przyciągania" (*pull*), stanowią podstawę podejmowania decyzji o podróży turystycznej.

Z kolei J.L. Crompton podjął próbę rozwinięcia i zoperacjonalizowania tej koncepcji, wskazując na dziewięć rodzajów motywacji turystycznej, przy czym siedem potraktował jako czynniki „wypychające" (*push motives*), a dwa jako czynniki „przyciągania" (*pull motives*) (Crompton, 1979, s. 408–424). Pierwszą grupę czynników stanowią: ucieczka od otaczającego świata, doświadczeń i oceny siebie, potrzeba relaksu, prestiżu, powrotu, wzmacniania rodzinnych więzi, nawiązywania interakcji społecznych; w drugiej grupie wymieniono: nowości, nowatorstwo oraz uczenie się.

Robert W. McIntosh i Charles R. Goeldner (1986) wybrali cztery podstawowe czynniki motywujące do podróżowania, a mianowicie:

a) c z y n n i k i f i z y c z n e – związane z wypoczynkiem, uprawianiem sportów, odprężającą rozrywką;
b) c z y n n i k i k u l t u r a l n e – wyrażające się chęcią poznania innych stron świata, ich folkloru, zabytków, sztuki, religii, tradycji;
c) c z y n n i k i i n t e r p e r s o n a l n e – skłaniające do poznania nowych ludzi, ich sposobów bycia, zachowania, odwiedzenia przyjaciół lub krewnych;
d) c z y n n i k i s t a t u s u i p r e s t i ż u – obejmujące wewnętrzne potrzeby i ogólny rozwój osobowości człowieka.

Dużą popularnością, zwłaszcza wśród polityków społecznych, humanistów i ekonomistów, cieszy się koncepcja Victora T.C. Middletona, który wyróżnił sześć głównych motywów uczestnictwa w turystyce (Middleton, 1996, s. 17):

- motywy kulturalne, psychologiczne, edukacyjne;
- motywy fizjologiczne oraz związane z kulturą fizyczną;
- motywy towarzyskie i etniczne;
- motywy związane z zabawą i rozrywką;
- motywy religijne;
- motywy związane z pracą.

Na zakończenie omawiania tej kwestii warto podać wyniki badań amerykańskiej firmy Brain Reserve. Na ich podstawie wyróżniono dziesięć rodzajów motywów determinujących zachowania konsumenckie w obszarze turystyki (Rudnicki, 2009, s. 18):

a) chęć odmiany;
b) izolowanie się (od uciążliwego świata);
c) odmładzanie się;
d) egomania (dążenie do doskonalenia własnej osobowości, chęć bycia postrzeganym inaczej niż wszyscy);
e) niezwykłe przygody (potrzeba emocjonalnej ucieczki od codziennych kłopotów);
f) odczuwanie nadmiaru obowiązków;
g) odpowiedzialność za społeczeństwo (w tym za środowisko naturalne);
h) małe słabostki (tworzenie sobie i korzystanie z odskoczni emocjonalnych, zadośćuczynienie za straty moralne);
i) pozostawanie zdrowym (odejście od obecnego niezdrowego stylu życia);
j) konsumenci walczący (nietolerancja dla tandetnych produktów).

Każda grupa turystów wyodrębniona z punktu widzenia motywów podróżowania odznacza się charakterystycznymi cechami i zachowuje się inaczej na rynku. „Osoby najaktywniej korzystające z usług turystycznych wywodzą się spośród grup: »chęć odmiany«, »odmładzanie się«, »egomania«, »niezwykłe przygody«, »pozostaję zdrowym«, a różni ich jedynie rodzaj preferowanego wypoczynku. Osoba pragnąca odmiany szuka nowych ciekawych miejsc, odmiennych od miejsca zamieszkania; turysta odmładzający się wybierze wczasy pod namiotem lub wędrówkę w nieznane; egoman zapewni sobie podczas wczasów moc nowych wrażeń; poszukujący przygód podejmie ryzykowną wyprawę, a turysta szczególnie dbający o zdrowie wybierze leczenie w markowym kurorcie" (Ostrowski, 2007, s. 53–54).

Jak można zauważyć, część kwestii motywacji turystycznej, zwłaszcza *pull factors*, dotyczy destynacji, często rywalizujących między sobą o turystów. Przez konkurencyjność regionu (ORT, destynacji) rozumie się zdolność przystosowania do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy pozycji konkurencyjnej we współzawodnictwie między regionami (Nawrot, 2006). Przewagę konkurencyjną osiągają te regiony, których produkt (lub produkty turystyczne) w wyższym stopniu, w porównaniu z obszarami konkurencyjnymi, spełniają oczekiwania i zaspokajają potrzeby nabywców.

Autorzy zajmujący się tym zagadnieniem podkreślają, że jeżeli jakakolwiek destynacja czy obiekt stanowiący dziedzictwo kulturowe ma osiągnąć sukces marketingowy, to musi stworzyć przyjazne warunki dla odwiedzających, przyczyniać się do ich rozwoju intelektual-

nego oraz zarządzać bilansowaniem potrzeb odwiedzających i zapewnieniem ochrony dziedzictwa (Garrod, Fyall, 2000; Powell, Kokkranikal, 2015, s. 171). Kwestią wciąż aktualną, a jak dotąd słabo rozpoznaną i nieanalizowaną przez służby marketingowe destynacji, jest kreowanie potrzeb kulturalnych turystów i konsumpcji kultury.

Zidentyfikowane i pokrótce scharakteryzowane motywy, czynniki motywacji turystycznej, podawane w różnych ujęciach klasyfikacyjnych, zostały wyodrębnione z uwzględnieniem różnych kryteriów. Jednakże dominującym kryterium w tym przypadku jest rodzaj zaspokajanych potrzeb: indywidualnych lub grup motywów. Najczęściej w swym charakterze są to czynniki motywujące do podróżowania, motywatory, mające cechy stymulant ruchu turystycznego. Mniej miejsca (poza pracami kilku autorów) poświęcono na omówienie determinant, czynników zjawiska demotywacji turystycznej, posiadających cechy destymulant ruchu turystycznego. Podsumowując przedstawione uwagi, uznano, że niemal wszystkie wspomniane czynniki są ważne i nie należy ich pomijać w badaniach nad motywacją turystyczną.

3. Zarys koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej

Oddziaływanie zespołu czynników motywacji turystycznej przedstawiono w tabeli 1. Kierunki (wektory) oddziaływania wspomnianych czynników są zasadniczo rozbieżne, chociaż mogą występować równocześnie w danym środowisku/destynacji.

Tabela 1. Oddziaływanie czynników motywacji turystycznej
(*Table 1. The impact of tourist motivation factors*)

Czynniki (*Factors*)	Gdy występują, wywołują: (*If they occur, they trigger:*)	Gdy nie występują, wywołują: (*If they do not occur, they trigger:*)
Motywatory	Skłonność do podjęcia aktywności turystycznej.	Brak skłonności do aktywności turystycznej.
Czynniki higieny	Brak skłonności do aktywności turystycznej.	Niechęć do aktywności turystycznej.
Demotywatory	Negatywne nastawienie do aktywności turystycznej.	Brak negatywnego nastawienia do aktywności turystycznej.

Ź r ó d ł o: Kozioł, Pyrek, 2014.

Do opracowania klasyfikacji czynników motywacji podróży turystycznych wykorzystano metodę porządkowania liniowego obiektów w wielowymiarowej przestrzeni cech zwaną analizą porównawczą[7]. Stosując tę metodę, należy podzielić zbiór przyjętych zmiennych na: stymulanty – zmienne, których rosnąca wartość świadczy o wzroście poziomu badanego zjawiska; nominanty – zmienne, dla których wartości świadczące o wysokim poziomie badanego zjawiska zawierają się w pewnym przedziale; destymulanty – zmienne, których ma-

[7] Oryginalną metodę porządkowania liniowego obiektów w wielowymiarowej przestrzeni cech, nazwaną wielowymiarową analizą porównawczą, zaproponował Zdzisław Hellwig, kierownik Katedry Statystyki w ówczesnej Wyższej Szkole Ekonomicznej we Wrocławiu. Metoda ta pozwala na ustalenie rankingu obiektów opisanych w wielowymiarowej przestrzeni cech przy uwzględnieniu pewnych kryteriów porządkowania. Hellwig zdefiniował przy tym konieczne pojęcia, jak stymulanty i destymulanty (Hellwig, 1968).

lejąca wartość świadczy o wzroście poziomu badanego zjawiska (Iwasiewicz, 2000, s. 17). Przyjmując, że zmienną diagnostyczną będą w tym przypadku czynniki motywacji turystycznej, za stymulantę uznano czynniki motywacji określane jako motywatory. Nominantę będą stanowić czynniki higieny[8], denominantą z kolei będą przeszkody występujące w procesie aktywności turystycznej, czyli czynniki demotywacji turystycznej.

Czynniki motywacji turystycznej, określane jako motywatory, przybierają dodatnią formę zwłaszcza wtedy, gdy człowiek uświadamia sobie możliwości: zaspokojenia potrzeb, atrakcyjnych doświadczeń, uzyskania informacji pozwalających na lepsze poznanie świata itp.

Ujemną formą motywacji odznaczają się demotywatory, które przyczyniają się do pogorszenia stanu jednostki lub pojawienia się groźby takiego pogorszenia. Wyrażają się one w postaci poczucia braku, dolegliwości, przykrości, kłopotów, niepokojów itd. – są źródłem stresu. Napięcie z tym związane jest tym większe, im silniejszy jest czynnik szkodliwy, im dłuższy czas jego oddziaływania.

Jeśli oddziaływanie czynników tworzy optymalną sytuację jednostki, zgodną z jej potrzebami, zasadami, aspiracjami, normami itp., to wtedy napięcie występuje w formie ukrytej. Nie wywołuje ono znaczących zmian w stanie organizmu, kreuje jednak wzmożoną wrażliwość na czynniki powodujące napięcie. Ten rodzaj czynników uznano za czynniki higieny. Jeżeli sytuacja jednostki różni się trwale od tego, co stanowi dla niej sytuację optymalną, to taka rozbieżność jest przesłanką napięcia motywacyjnego o negatywnym (ujemnym) charakterze. Może ona przybrać formę czynną, np. rezygnacji z uczestnictwa w turystyce.

Jako przykłady motywatorów można podać wielość i jakość walorów przyrodniczych, antropogenicznych (muzea, świątynie, zabytki itp.); za nominanty można uznać: stopień zagospodarowania turystycznego, jak również dostępność komunikacyjną regionu oraz zapewnienie turystom odpowiedniej mobilności w regionie, bezpieczeństwo turystów, gościnność. Przykładami demotywatorów mogą być natomiast takie czynniki, jak: klimat, zanieczyszczenie środowiska naturalnego, zagrożenie epidemią, terroryzm.

W myśl tej koncepcji istnieje możliwość zwiększania motywacji turystycznej destynacji, nawet gdy nie zmniejszyło się oddziaływanie czynników demotywujących i odwrotnie. Można zatem i należy działać równocześnie w trzech wspomnianych obszarach, jednakże ze szczególnym uwzględnieniem demotywatorów.

W świetle przytoczonych uwag racjonalizacja systemu motywacji turystycznej winna obejmować nie tylko identyfikację czynników, ale przede wszystkim działania zmierzające do niwelacji demotywatorów (denominant), optymalizacji czynników higieny (nominant) oraz maksymalizacji motywatorów (stymulant), stosownie do możliwości finansowych przeznaczonych na rozwój turystyki oraz uwarunkowań prawno-organizacyjnych czy strategii przedsiębiorstwa turystycznego.

[8] Zaprezentowane ujęcie czynników motywacji turystycznej stanowi rozwinięcie dwuczynnikowej teorii Fredericka Herzberga (Herzberg, 1987, s. 109–120; Herzberg, Mausner, Synderman, 1959). Wystąpił on z tezą mówiącą, że zadowolenie i niezadowolenie są wywoływane przez zasadniczo różne czynniki występujące w środowisku pracy. Te czynniki, które, gdy występują, powodują zadowolenie, nazwał „motywatorami" (*motivators*), natomiast te, które, gdy nie występują, wywołują niezadowolenie z pracy, nazwał „czynnikami higieny" (*higienes*). W myśl tej teorii istnieje możliwość zwiększenia zadowolenia z pracy, nawet gdy nie zmniejszy się niezadowolenie, podobnie jak w przeciwnym wypadku.

4. Tezy koncepcji i etapy postępowania badawczego

Celem artykułu w wymiarze poznawczym jest przedstawienie ogólnego ujęcia teorii motywacji turystycznej i teorii czynników motywujących do podróżowania w postaci koncepcji trychotomii czynników motywacji turystycznej. Głównym celem opracowania w aspekcie metodologicznym jest wskazanie kierunków i sposobu wykorzystania tej koncepcji w procesie zarządzania przez tworzenie wartości dla klienta w regionalnej gospodarce turystycznej – *Customer Value Analysis* (CVA), jak również w analizie sieci społecznych – *Social Network Analysis* (SNA). Dzięki wykorzystaniu koncepcji trychotomii czynników motywacji kreowanie popytu turystycznego i kształtowanie produktu turystycznego (podaży) opisano precyzyjnie. Następnie zaprezentowano odpowiednio dobrane wyniki badań empirycznych, które pozwoliły na zobrazowanie wspomnianych relacji.

Podstawowym problemem przedstawionym w artykule jest rozpoznanie czynników motywacji odwiedzających Kraków turystów zagranicznych, ze zwróceniem szczególnej uwagi na kluczowych klientów, oraz sformułowanie modelu struktury sieci współpracy między podmiotami biznesu turystycznego w celu oddziaływania na motywy turystów poprzez kształtowanie i projektowanie produktu turystycznego destynacji.

W postępowaniu badawczym wyróżniono następujące etapy:

I. Określenie przedmiotu i zakresu badań.
II. Charakterystyka kluczowych klientów destynacji.
III. Diagnoza motywów podróżowania kluczowych klientów.
IV. Stworzenie regionalnych platform współpracy w ramach zdefiniowanych obszarów problemowych w celu zwiększenia atrakcyjności Krakowa jako obszaru recepcji turystycznej destynacji.

5. Metody badań

W artykule wykorzystano badania dotyczące turystyki przyjazdowej do Krakowa, prowadzone przez międzyuczelniany zespół naukowy powołany przez Małopolską Organizację Turystyczną. Podstawowym narzędziem wykorzystywanym przez zespół badawczy był wywiad z respondentem przy użyciu formularza (ankiety). Zebrano 3651 ankiet spełniających założone wymogi jakościowe (zob. MOT, 2014)[9]. Przedmiot analizy ograniczono do identyfikacji motywacji odwiedzających oraz analizy zachowań turystów, sposobu spędzania czasu, stopnia satysfakcji, oceny jakości oferty turystycznej, jak również oceny jakości świadczonych usług do obowiązujących cen. Badania dotyczyły turystów zagranicznych. Liczba odwiedzających Kraków wyniosła w 2014 roku ponad 2 mln osób, wśród których 1,047 mln stanowili turyści zagraniczni. W badaniach pominięto przyjazdy, które wiązały się ze stałą pracą lub nauką w mieście.

Drugą grupą narzędzi były badania typu *deskresearch*. Wykorzystując te narzędzia, zebrano powszechnie dostępne dane, zwłaszcza z Głównego Urzędu Statystycznego, Banku Danych Regionalnych, komunikatów, biuletynów, publikacji elektronicznych dostępnych na witrynie służby celnej, portu lotniczego i inne.

[9] Badania te prowadzone są corocznie na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa. W pracy wykorzystano dane opublikowane w 2014 r., zob. MOT, 2014.

6. Wyniki analizy

Od wielu lat najczęściej wskazywanymi atrakcjami turystycznymi Krakowa są niezmiennie: Zamek Królewski na Wawelu (66% wskazań), Rynek Główny oraz bazylika Mariacka i Sukiennice (66%), dzielnica Kazimierz (23%), Barbakan i Brama Floriańska (8%). Często odwiedzanymi miejscami w pobliżu Krakowa są: Miejsce Pamięci i Muzeum Auschwitz-Birkenau (49% odwiedzających), Kopalnia Soli w Wieliczce (41%), Zakopane (21%) oraz Muzeum Dom Rodzinny Jana Pawła II w Wadowicach (7%). Wymienione atrakcje są silnymi bodźcami, czynnikami skłaniającym do przyjazdów turystów do Krakowa. Choć można zauważyć, że bodźce te nie docierają do wszystkich turystów, to dla większości odwiedzających atrakcje te stanowią istotne motywy podróżowania do tego miasta.

Odwiedziny Krakowa zależą również od wielu innych czynników motywujących do podróżowania, które podzielono na motywatory, czynniki higieny i demotywatory. Wybrane ważniejsze z nich zostały ocenione przez turystów w pięciostopniowej skali. Ocenie poddano 20 wybranych czynników motywacji, przy czym 9 uznano za motywatory, a 11 potraktowano jako czynniki higieny; w analizie tej nie uwzględniono czynników demotywacyjnych, nie stanowiły one bowiem przedmiotu i zakresu wspomnianych badań. Wydaje się, że demotywatory powinny być przedmiotem odrębnych badań, w tym także opinii specjalistów. Demotywatorami, w opinii poszczególnych respondentów, są te spośród badanych czynników higieny, które ocenili oni negatywnie (zob. tabela 4).

Podstawę określenia strategicznych (kluczowych) klientów destynacji stanowiło kryterium ekonomiczne i demograficzne, a w szczególności status materialny, wydatki gości zagranicznych odwiedzających Kraków oraz kryterium wieku. Grupa kluczowych klientów odznaczała się bardzo dobrym i dobrym statusem materialnym (opinię tę wyraziło 80% ogółu badanych): średnia kwota wydatku turystycznego podczas pobytu w mieście w latach 2009–2014 przekraczała w tej grupie 150 euro na osobę, a wiek badanych mieścił się w przedziale od 18 do 60 lat (zob. MOT, 2014, s. 79, 116, 211). Udział kluczowych klientów w strukturze strumienia przyjazdowego do Krakowa wyniósł prawie 70%. Niespełna 75% wspomnianych turystów deklarowało ponowny przyjazd do Krakowa i zamierzało rekomendować znajomym zwiedzanie tego miasta.

Opinie na temat wybranych elementów oferty turystycznej Krakowa wśród gości zagranicznych były zróżnicowane. Bardzo dobrze oceniono atmosferę miejscowości i życzliwość mieszkańców, dobrze – gastronomię i gościnność, dość dobrze – rozrywkę i imprezy kulturalne, słabo natomiast, tj. na poziomie dostatecznym, jakość obsługi turystycznej i usługi przewodnickie. Te ostatnie, niżej ocenione czynniki mogą przyczynić się do zmniejszenia skłonności do podjęcia aktywności turystycznej.

Z kolei czynniki higieny, równie ważne jak motywatory, oceniono niżej, tj. od 3,2 do 3,8 – taki poziom osiągnął indykator kluczowych klientów. Przyjmując, że satysfakcjonująca wartość badanych zjawisk i procesów (czynników) zawiera się w przedziale 3,5–4,1, jedynie jeden z nich – czystość na ulicach – plasuje się poniżej przyjętego standardu (poziom indykatora 3,2). Pozostałe czynniki oceniono wyżej, lecz – co należy podkreślić – pięć znajduje się na poziomie dolnej granicy przedziału uznanego za satysfakcjonujący (poziom indykatora 3,5). Nawet niewielkie pogorszenie oceny czynników motywacji, przykładowo takich jak ja-

kość obsługi turystycznej, bezpieczeństwa czy czystości na ulicach, może wywołać niechęć do aktywności turystycznej i zmniejszenie liczby przyjazdów do Krakowa.

W badaniach nie wyodrębniono czynników demotywacyjnych. Należy jednak pamiętać, że w opinii niemałej liczby respondentów są to takie czynniki, które oceniono negatywnie. Źle oceniło czystość na ulicach 18% respondentów, dojazd do miejscowości – 12,4%, bezpieczeństwo – 12%, toalety publiczne – 8,4%, informację turystyczną – 8%.

Dla znacznego odsetka turystów odwiedzających Kraków wymienione elementy oferty turystycznej są bodźcami o zabarwieniu negatywnym, przybierają ujemną formę motywacji turystycznej, mimo że należą do kategorii czynników higieny. W kwestii relacji cen w stosunku do jakości usług opinie gości zagranicznych są zbliżone. Znaczący odsetek (kilkanaście procent) uznało, że ceny za transport lokalny, muzea, noclegi, kluby, dyskoteki, puby są wysokie.

Istotnym czynnikiem motywacji turystycznej, mieszczącej się w klasie czynników higieny, jest opinia na temat wysokości cen w stosunku do jakości świadczonych usług. Jako narzędzie wykorzystano trzystopniową skalę oceny: ceny wysokie, odpowiednie, niskie (zob. tabela 3).

Ceny świadczonych usług turystycznych są zdaniem gości zagranicznych odpowiednie (ponad 60% wypowiedzi) i niskie (prawie 16% opinii). Podobne opinie gości zagranicznych odnotowano w badaniach z minionych kilku lat. Może to świadczyć o stabilizacji oferty i właściwej wycenie poszczególnych usług, ale również o pozytywnych zmianach w postrzeganiu i odbiorze Krakowa jako destynacji turystycznej.

Tabela 2. Ocena wybranych elementów oferty turystycznej Krakowa przez gości zagranicznych – kluczowych klientów – w 2014 roku (w %)
(*Table 2. The assessment of selected tourist attractions in Cracow in the opinion of foreign visitors – key customers – in 2014 [in %]*)

Jak ocenia ofertę miasta Krakowa (*Assessment of Cracow's offer*)	Bardzo dobrze (*Very good*)	Dobrze (*Good*)	Może być (*Satisfactory*)	Źle (*Bad*)	Bardzo źle (*Very bad*)	Brak informacji (*No information*)	Indykator kluczowych klientów (*Key customer indicator*)	Indykator ogółem (*General indicator*)
Atmosferę miejscowości	44,2	47,4	4,7	1,3	0,2	2,2	4,4	4,3
Życzliwość mieszkańców	32,2	45,4	11,8	1,5	0,4	8,7	4,2	4,2
Gastronomię	28,7	52,7	13,4	1,2	0,5	3,5	4,1	4,1
Gościnność	25,4	47,6	15,5	2,1	0,4	9,0	4,0	4,1
Rozrywkę	21,9	30,7	10,7	0,9	0,1	35,7	4,1	4,2
Imprezy kulturalne (masowe)	19,2	32,3	22,7	2,1	0,2	23,5	3,9	3,9
Imprezy kulturalne – wydarzenia muzyczne	15,1	26,5	16,1	2,3	0,1	39,9	3,9	3,9
Dostępność do Internetu	11,9	33,5	23,4	4,0	0,2	27,0	3,7	3,7
Dostępność bankomatów	13,8	40,5	21,5	6,9	0,2	17,1	3,7	3,7
Bazę noclegową	10,4	34,7	15,0	2,3	0,2	37,4	3,8	3,8
Informację turystyczną	13,0	23,3	20,7	8,0	0,0	35,0	3,6	3,6
Możliwość płatności kartą kredytową	12,7	34,6	22,2	2,1	0,1	28,3	3,8	3,7
Dojazd do miejscowości	14,5	37,2	32,5	9,0	3,4	3,4	3,5	3,5
Jakość obsługi turystycznej	5,1	31,2	26,8	5,4	0,2	31,3	3,5	3,6
Bezpieczeństwo	8,6	39,4	29,1	11,1	0,9	10,9	3,5	3,5
Transport lokalny	8,0	34,1	28,5	6,0	1,4	22,0	3,5	3,5
Czystość na ulicach	3,6	35,4	34,3	14,5	3,6	8,6	3,2	3,3
Toalety publiczne	6,6	39,4	26,1	7	1,3	19,6	3,5	3,5
Oznakowanie turystyczne	5,3	39,6	25,6	2,5	0,1	26,9	3,6	3,7
Usługi przewodnickie	0,8	14,7	21,9	3,1	0,2	60,1	3,2	3,6
Zintegrowany indykator wizerunku miasta	15,0	36,0	21,1	4,7	0,7	—	3,7	3,8

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie MOT, 2014, s. 224 (tab. 49).

Tabela 3. Wysokość cen w stosunku do jakości usług w opinii gości zagranicznych – kluczowych klientów – w 2014 roku (w %)
(*Table 3. Prices in relations to the quality of services in the opinion of foreign visitors – key customers – in 2014 [in %]*)

Cena do jakości usług (*Price in relation to the quality of service*)	Wysoka (*High*)	Odpowiednia (*Adequate*)	Niska (*Low*)	Brak danych (*No data available*)
Noclegi	7,5	57,6	6,9	28
Gastronomia	2,3	55,4	11,6	30,7
Teatr, kino	6,1	17,9	7,0	69,0
Usługi przewodnickie	4,6	23,4	6,8	65,2
Transport lokalny	13,5	30,3	12,3	43,9
Muzea	10,2	37,5	8,7	43,6
Imprezy kulturalne	3,8	21,2	3,9	71,1
Baza sportowo-rekreacyjna	2,7	14,0	3,1	80,2
Kluby – dyskoteki – puby	7,3	36,1	12,8	43,8
Wskaźnik zintegrowany	**6,4**	**32,6**	**8,1**	**52,8**

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie MOT, 2014, s. 234 (tab. 51).

Utrzymanie pozycji konkurencyjnej Krakowa jako destynacji na silnie konkurencyjnym rynku turystycznym wymaga intensyfikacji działań zmierzających do poprawy jakości usług turystycznych i dalszego rozwoju oferty turystycznej. Indywidualne działania firm i instytucji mogą nie wystarczyć. Nieodzowna jest współpraca wspomnianych podmiotów, kooperacja między nimi, określana jako współpraca sieciowa przedsiębiorstw w turystyce. Stworzenie sieci współpracy w postaci lokalnej platformy współpracy między podmiotami biznesu turystycznego w celu wymiany informacji, budowy trwałych relacji w ramach zdefiniowanych obszarów problemowych oraz podejmowanie współdziałania w tych obszarach, co powinno przyczynić się do poprawy jakości usług turystycznych i rozwoju zdolności do współpracy (specyficznych kompetencji).

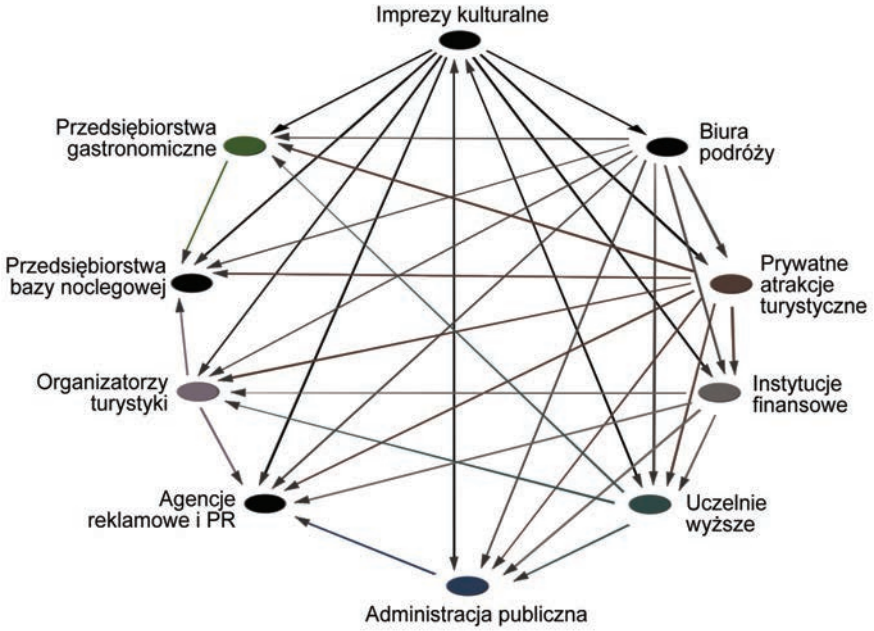
Tabela 4. Czynniki motywacji turystycznej w opinii gości zagranicznych – kluczowych klientów – w 2014 roku (w %)
(*Table 4. Tourist motivation factors in the opinion of foreign visitors – key customers – in 2014 [in %]*)

Jak ocenia ofertę miasta Krakowa (*Assessment of Cracow's offer*)	Bardzo dobrze (*Very good*)	Dobrze (*Good*)	Może być (*Satisfactory*)	Źle (*Bad*)	Bardzo źle (*Very bad*)	Brak informacji (*No information*)	Indykator kluczowych klientów (*Key customer indicator*)	Indykator ogółem (*General indicator*)
Motywatory								
Atmosferę miejscowości	44,2	47,4	4,7	1,3	0,2	2,2	4,4	4,3
Życzliwość mieszkańców	32,2	45,4	11,8	1,5	0,4	8,7	4,2	4,2
Gastronomię	28,7	52,7	13,4	1,2	0,5	3,5	4,1	4,1
Gościnność	25,4	47,6	15,5	2,1	0,4	9,0	4,0	4,1
Rozrywkę	21,9	30,7	10,7	0,9	0,1	35,7	4,1	4,2
Imprezy kulturalne (masowe)	19,2	32,3	22,7	2,1	0,2	23,5	3,9	3,9
Imprezy kulturalne – wydarzenia muzyczne	15,1	26,5	16,1	2,3	0,1	39,9	3,9	3,9
Jakość obsługi turystycznej	5,1	31,2	26,8	5,4	0,2	31,3	3,5	3,6
Usługi przewodnickie	0,8	14,7	21,9	3,1	0,2	60,1	3,2	3,6
Czynniki higieny								
Dostęp do Internetu	11,9	33,5	23,4	4,0	0,2	27,0	3,7	3,7
Dostępność bankomatów	13,8	40,5	21,5	6,9	0,2	17,1	3,7	3,7
Bazę noclegową	10,4	34,7	15,0	2,3	0,2	37,4	3,8	3,8
Informację turystyczną	13,0	23,3	20,7	8,0	0,0	35,0	3,6	3,6
Możliwość płatności kartą kredytową	12,7	34,6	22,2	2,1	0,1	28,3	3,8	3,7
Dojazd do miejscowości	14,5	37,2	32,5	9,0	3,4	3,4	3,5	3,5
Bezpieczeństwo	8,6	39,4	29,1	11,1	0,9	10,9	3,5	3,5
Transport lokalny	8,0	34,1	28,5	6,0	1,4	22,0	3,5	3,5
Czystość na ulicach	3,6	35,4	34,3	14,5	3,6	8,6	3,2	3,3
Toalety publiczne	6,6	39,4	26,1	7,0	1,3	19,6	3,5	3,5
Oznakowanie turystyczne	5,3	39,6	25,6	2,5	0,1	26,9	3,6	3,7

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie MOT, 2014, s. 224 (tab. 49).

Przedsiębiorstwa czy instytucje są reprezentowane przez właścicieli, menedżerów, pełnomocników, którzy powinni tworzyć mniej lub bardziej sformalizowaną strukturę sieci współpracy i uczestniczyć w różnorodnych działaniach prowadzonych w gronie członków danej struktury sieci (rysunek 1). Graficznym przykładem kooperacji i relacji istniejącej między podmiotami platformy współpracy mogą być socjodramy członków grupy, grafy obrazujące sieci społeczne, klastry, mapy sieci współpracy (Ahlström-Södeling, 2003; Nooy, Mrvar, Batagelj, 2005, s. 5; Borodako, 2012, s. 122).

Ze względu na ograniczone ramy artykułu problem funkcjonowania i oceny efektywności sieci, jako nowy paradygmat w nauce i praktyce, został jedynie zasygnalizowany.



Rysunek 1. Mapa sieci współpracy między firmami i instytucjami turystycznymi Krakowa w zakresie rozwoju oferty kulturalnej
(*Figure 1. The map of cooperation network between enterprises and tourism institutions in Cracow with regard to the development of offer concerning cultural events*)

Ź r ó d ł o: Kozioł, Kozioł, 2015.

7. Podsumowanie

Jeśli koncepcje w dziedzinie motywacji chce się nie tylko coraz ściślej precyzować naukowo, ale również wykorzystywać je w praktyce, powinno się mieć do dyspozycji system diagnostyczny, który z jednej strony będzie mógł uchwycić istotne składniki (czynniki) procesu motywacji turystycznej, z drugiej zaś będzie jednak przejrzysty i zrozumiały.

Głównym celem poznawczym badań było zatem przedstawienie nowej rozwiniętej metody CVA. Uzupełniono ją o koncepcję trychotomii czynników motywacji oraz koncepcję

sieci współpracy między firmami turystycznymi, co umożliwiło stworzenie nowego modelu narzędzi, za pomocą którego zidentyfikowano i uporządkowano główne czynniki: motywatory, które wywołują chęć, skłonność do podjęcia aktywności turystycznej; czynniki higieny, których brak wywołuje niechęć do uczestnictwa w turystyce; demotywatory, powodujące negatywne nastawienie do aktywności turystycznej w regionie turystycznym. Rezultaty badań stanowią istotną przesłankę określenia struktury sieci współpracy, zorganizowanej w celu oddziaływania na motywy turystów przez kształtowanie i projektowanie produktu turystycznego destynacji.

Zidentyfikowane kategorie czynników motywacji turystycznej, wartości i zachowania są – obok więzi operacyjnych – podstawą budowy regionalnej, turystycznej platformy dialogu i współpracy. Zaadaptowanie na grunt badań branży turystycznej opisanego podejścia integrującego narzędzia CVA, SNA oraz koncepcji trychotomii czynników motywacji może się przyczynić do utworzenia partnerstwa organizacyjnego przynoszącego korzyści firmom działającym na rynku turystycznym, a jednocześnie będzie prowadzić do podniesienia pozycji konkurencyjnej destynacji turystycznej.

Z kolei cel praktyczny sprowadzał się do prezentacji wyników badań empirycznych. Ocena czynników motywacji turystycznej przez kluczowych klientów wypada nieco niżej niż w przypadku ogółu badanych gości zagranicznych. Wysoko oceniono motywatory, stymulanty przyjazdów, dość dobrze oceniono część czynników higieny w liczbie sześciu oraz słabo, tj. na poziomie dostatecznym, pozostałe pięć czynników. Rezultaty tych badań są zatem zbieżne z odpowiednimi danymi statystycznymi, z których wynika, że w 2014 roku liczba gości zagranicznych nocujących w Krakowie zmniejszyła się o 3,6%, ich pobyt w mieście uległ skróceniu o około 5%, średnia kwota wydatku na osobę w odniesieniu do gości zagranicznych uległa obniżeniu o około 7,5%, co w ostatecznym rachunku zmniejszyło wpływy miasta z turystyki o 6,25%, tj. o około 300 mln zł (MOT, 2014, s. 242 i nast.).

W zakończeniu opracowania trzeba podkreślić, że motywy ludzi zmieniają się wraz z upływem czasu, zmianą stylu życia, pozycji społecznej lub pod wpływem opinii społecznych. Służby marketingowe destynacji oraz przedsiębiorstw turystycznych powinny stale monitorować te zmiany i starać się je przewidywać, szczególną uwagę zwracając na podane kategorie czynników motywacji turystycznej. Kluczową kwestią w tej materii jest także rozwój sieci współpracy między przedsiębiorstwami i instytucjami turystycznymi Krakowa, ale również kontaktów w kraju i za granicą oraz odpowiednie sterowanie tą współpracą przez jednostki samorządu terytorialnego. Wymaga to wskazania i doskonalenia zasad metodycznych oceny efektywności sieci, wykształcenia niezbędnych umiejętności w zakresie dostosowywania wzorców współpracy (*benchmarking*) i doskonalenia odpowiedniego instrumentarium.

Bibliografia

Ahlström-Södeling, R. (2003). SME strategic business network seen as learning organization. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 10*(4), 444–454.

Alejziak, W. (1999). *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*. Kraków: Albis. ISBN 8390645262.

Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. ISBN 83-85441-86-7.

Borodako, K. (2012). Współpraca sieciowa partnerów turystyki miejskiej na przykładzie Krakowa. W: T. Żabińska (red.). *Turystyka na obszarach wiejskich. Uwarunkowania rozwoju. Narzędzia promocji* (s. 60–71). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Crompton, J.L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research, 6*(4), 408–424.

Dann, G.M.S. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research, 4*(4), 184–194.

Franken, R.E. (2005). *Psychologia motywacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. ISBN 8389574616.

Gangé, M., Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362.

Garrod, B., Fyall, A. (2000). Managing heritage tourism. *Annals of Tourism Research, 27*(3), 682–708.

Gaworecki, W.W. (2007). *Turystyka*. Warszawa: PWE. ISBN 9788320816655.

Hellwig, Z. (1968). Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz osoby i strukturę wykwalifikowanych kadr. *Przegląd Statystyczny, 4*.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 65*(5), 109–120.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hudson, S. (2008). *Tourism and Hospitality Marketing. A Global Perspective*. Los Angeles; London: Sage Publications. ISBN 9781412946872.

Iwasiewicz, A. (2000). *Metody statystyczne zarządzania jakością* [online, dostęp: 2015-07-10]. Stat Soft Polska. Dostępny w Internecie: http://www.statsoft.pl.

Kocowski, T. (1982). *Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa*. Wrocław: Ossolineum.

Kozioł, L. (2011). Trychotomy of motivating factors in the workplace: Concept outline. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 19*(2), 45–54.

Kozioł, L., Pyrek, R. (2014), The concept of classification of tourist product: Some observations and a research agenda. W: V. Katsoni (ed.). *Cultural Tourism in a Digital Era* (pp. 57–66). Athens: Springer International Publishing. ISBN 9783319158594.

Krippendorf, J. (1987). *The Holidaymakers*. London: Heinemann.

McIntosh, R.W., Goeldner, Ch.R. (1986). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0471830380.

Middleton, V.T.C. (1996). *Marketing w turystyce*. Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki. ISBN 8386800259.

MOT. (2014). *Ruch turystyczny w Krakowie*. Kraków: Małopolska Organizacja Turystyczna. ISSN 2299-2863 (print); ISSN 2299-2871 (online).

Nawrot, Ł. (2006). Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne. W: A. Rapacz (red.). *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.

Nooy, W. de, Mrvar, A., Batagelj, V. (2005). *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9780521602624.

Ostrowski, D. (2007). Zachowania konsumentów usług turystycznych. W: D. Dudkiewicz (red.). *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo AlmaMer Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie. ISBN 9788360197479.

Panasiuk, A. (2012). Wstęp. W: J. Buko, A. Panasiuk (red.). *Popyt turystyczny. Zagadnienia podstawowe*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Pearce, P.L. (1999). Fundamentals of tourist motivation. W: D.G. Pearce, R.W. Butler (eds.). *Tourism and Research: Critiques and Challenges*. London: Routledge. ISBN 0415083192.

Powell, R., Kokkranikal, J. (2015). Motivations and experiences of museum visitors: The case of the Imperial War Museum, United Kingdom. W: V. Katsoni (ed.). *Cultural Tourism in a Digital Era* (pp. 169–181). Athens: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-15859-4.

Reykowski, J. (1975). *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa: PWE.

Rheinberg, F. (2006). *Psychologia motywacji*. Kraków: WAM. ISBN 83-7318-640-9.

Rudnicki, L. (2009). Styl życia jako czynnik kształtujący zachowanie konsumenta na rynku turystycznym. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 14*(3), 11–19.

Screven, C. (1976). Exhibit evaluation – a goal referenced approach. *Curator: The Museum Journal, 19*(4), 271–290.

Timothy, D.J., Boyd, S.W. (2003). *Heritage Tourism*. Harlow: Prentice Hall. ISBN 0-582-36970-3.
Winiarski, R., Zdebski, J. (2008). *Psychologia turystyki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. ISBN 978-83-60807-88-0.

The use of trichotomy concept of tourist motivation factors in management process by means of creating value for customer

Abstract: In the article a discussion on basic notions within the scope of tourist motivation and the theory of factors motivating to travel was presented. Their new perspective in the form of a trichotomy concept of tourist motivation factors was demonstrated. Within this concept three factor groups were singled out: motivators which, when present, generate an urge, propensity to participate in tourism; demotivators which, when they occur, cause a negative attitude towards tourist activity. Their impact sectors on tourist attractiveness of destinations (realm of tourist reception) differ dramatically, although they occur simultaneously in a tourist region (destination). Thus this concept constitutes a methodological directive suggesting an extension of the area of analysis of conducted research to include tourist motivation factors which have a nature of a destimulant of the researched environment.

Key words: tourist motivation, factors motivating to travel, destination, motivator, hygiene factor, demotivator

Wioski tematyczne jako przykład innowacyjności w turystyce wiejskiej

Krzysztof Sala

Uniwersytet Pedagogiczny
im. Komisji Edukacji Narodowej
w Krakowie

Instytut Politologii

Abstrakt: Celem publikacji było scharakteryzowanie wiosek tematycznych jako przykładu innowacyjności w branży turystycznej w Polsce. Artykuł prezentuje genezę i uwarunkowania rozwoju tego rodzaju działalności, która cieszy się rosnącą popularnością w Polsce. W pracy dokonano charakterystyki wiosek tematycznych na przykładzie Bałtowa. Opisano ich rozwój, znaczenie gospodarcze i najważniejsze osiągnięcia ilustrujące innowacyjność. Przedstawiono również dane statystyczne i ich analizę w odniesieniu do zmian, jakie zaszły w ostatnich latach w zakresie omawianej tematyki. Publikacja stanowi ponadto próbę prognozy przyszłej sytuacji wiosek tematycznych w Polsce. Powstała ona przy wykorzystaniu materiałów książkowych, danych statystycznych, jak i informacji netograficznych. Zastosowaną tu metodą badawczą jest krytyka piśmiennicza i analiza danych zastanych. Wyniki badań pozytywnie weryfikują tezę, że wioski tematyczne w istotny sposób przyczyniają się do wzrostu innowacyjności polskiej wsi.

Słowa kluczowe: innowacyjność, turystyka, wioski tematyczne

1. Wprowadzenie

Wioski tematyczne stanowią obecnie coraz popularniejszą formę ożywienia gospodarczego terenów wiejskich. Dzięki współpracy lokalnej społeczności z instytucjami i przedsiębiorstwami turystycznymi przy tworzeniu i implementacji konkretnego produktu turystycznego istnieje możliwość poprawy sytuacji ekonomicznej na danym terenie i generowania dochodów m.in. przez tworzenie nowych miejsc pracy.

Cel niniejszej publikacji to przedstawienie idei wiosek tematycznych w Polsce jako przykładu i przejawu innowacyjności turystycznej, sposobu implementacji tej innowacyjności oraz szacowania korzyści, jakie ona przynosi. Artykuł ukazuje początki i przesłanki rozwoju tego rodzaju działalności w Polsce. Dokonano w nim analizy typowej wioski tematycznej na przykładzie miejscowości Bałtów. Opisano jej rozwój, znaczenie gospodarcze i kluczowe sukcesy, będące przykładem innowacyjności.

Korespondencja:
Krzysztof Sala
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN
w Krakowie
Instytut Politologii
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Poland
Tel. +48 12 662 62 13
E-mail: krzysztofsal@onet.pl

© 2016 MWSE

Praca zawiera również dane statystyczne i ich analizę w odniesieniu do zmian, jakie zaszły w ostatnich latach w zakresie omawianej tematyki. Całość stanowi ponadto próbę prognozy przyszłej sytuacji wiosek tematycznych w Polsce. Artykuł powstał przy wykorzystaniu materiałów książkowych, danych statystycznych, jak i informacji netograficznych. Zastosowaną tu metodą badawczą jest krytyka piśmiennicza i analiza danych zastanych. Wyniki badań pozytywnie weryfikują tezę, że wioski tematyczne w istotny sposób przyczyniają się do wzrostu innowacyjności polskiej wsi.

2. Pojęcie innowacyjności w turystyce wiejskiej

Innowacyjność to ważny wskaźnik gospodarczy, świadczący pozytywnie o postępowości w zakresie wdrażania planów i pomysłów. Innowacyjność pozwala wypracować przewagę konkurencyjną i wzrost pozycji rynkowej.

Definicja innowacyjności nie posiada w literaturze jednakowej wykładni. W przypadku pojęcia innowacyjności prezentowane są ujęcia zarówno wąskie, jak i szerokie. Niemniej jednak dominuje ujęcie szerokie, zaproponowane przez Josepha Schumpetera (Schumpeter, 1908). Ujęcie wąskie dotyczy zmian bazujących na nowej lub niewykorzystanej do tej pory wiedzy oraz komercjalizacji produktu czy procesu. Ujęcie szerokie kładzie nacisk m.in. na wykorzystywanie wiedzy do tworzenia nowej wiedzy, wprowadzania czegoś nowego, nowych sposobów zaspokajania ludzkich potrzeb czy też korzystnych zmian wynikających z potrzeb i obserwacji środowiska naturalnego.

W prezentowanej pracy przyjęto, że innowacje to wszelka, z założenia korzystna, twórcza i oryginalna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca nowość i postęp w stosunku do stanu istniejącego, ocenianego pozytywnie w świetle kryteriów efektywności organizacji (Kozioł, Karaś, 2015, s. 69–70). Często ma ona charakter ewolucyjnego poprawiania rzeczy istniejących.

Innowacyjność w turystyce wiejskiej polega na wprowadzaniu istotnych zmian w oferowanych wiejskich produktach turystycznych, tworzeniu nowych, ciekawych produktów oraz implementacji lepszych rozwiązań w procesach obsługi klientów. Warto zaznaczyć, że innowacyjność na wsi z reguły pojawiała się znacznie później niż w przemyśle czy usługach (Kamińska, 2015). Z kolei innowacyjność organizacji mierzymy liczbą i strukturą rodzajową wprowadzonych innowacji. Istnieją różne podejścia do klasyfikowania innowacji. Według *Podręcznika Oslo* możemy wyróżnić innowacje (Podręcznik Oslo, 2008): produktowe, procesowe, marketingowe, organizacyjne.

I n n o w a c j e p r o d u k t o w e polegają na wprowadzeniu nowego produktu lub znaczącego ulepszenia oferowanych uprzednio towarów bądź usług w odniesieniu do ich charakterystyk lub przeznaczenia. Przykładem innowacji produktowej w branży turystycznej może być tworzenie w wioskach tematycznych gier terenowych bez korzystania z porad ekspertów zewnętrznych.

I n n o w a c j e p r o c e s o w e stanowią zmiany w stosowanych przez organizację metodach wytwarzania, które usprawniają i zwiększają efektywność produkcji oraz ułatwiają dotarcie do finalnego odbiorcy. Do innowacji procesowych w turystyce wiejskiej można zaliczyć proces przygotowania mieszkańców wsi do prowadzenia zajęć w wiosce tematycznej.

W minimalnym stopniu odbywa się to przez standardowe szkolenia. Zwykle prowadzone są szkolenia metodą uczenia się w działaniu, w realnych sytuacjach.

Innowacyjność marketingowa jest związana ze zmianą strategii marketingowej, która może być skorelowana z promocją cenową lub polityką cenową w celu przyciągnięcia klientów. Tego rodzaju innowacyjność może także dotyczyć modyfikacji wizerunku produktu, opakowania czy też znaku towarowego. Wioski tematyczne w ograniczony sposób korzystają z płatnych reklam, koncentrując się na promocji wspólnej oraz starając się zainteresować media poprzez zdarzenia i opowieści. Wioskami tematycznymi interesowały się najważniejsze gazety i tygodniki ogólnopolskie, prezentowały je ogólnopolskie stacje telewizyjne i radiowe.

Innowacyjność organizacyjna stanowi usprawnienie organizacji pracy i produkcji oraz miejsca pracy i relacji zewnętrznych. Innowacje organizacyjne mogą wpływać na stan bezpieczeństwa i higieny pracy oraz koszty działalności (*outsourcing*) (Matusiak, 2011).

Wioski tematyczne to przykład turystyki opartej na społeczności lokalnej i kreowanej przez tę społeczność. W turystyce tej wykorzystywane są lokalne zasoby przyrodnicze i kulturowe (Idziak, 2011). Ze względu na niedostatki finansowe przy tworzeniu wiosek tematycznych główny nacisk kładziony jest na tworzenie produktów niematerialnych i ograniczanie wydatków na infrastrukturę. Dąży się przy tym do wykorzystania istniejących budynków i do ratowania przed dewastacją niepotrzebnych już stodół, obór i innych tego typu obiektów. Turyści są przyjmowani najczęściej bez noclegów, na kilka godzin.

3. Geneza i korzenie wiosek tematycznych

Pomysł na zakładanie wiosek tematycznych na świecie nie jest wytworem ostatnich lat. W Europie Zachodniej zalążków wiosek tematycznych można doszukiwać się już w pierwszej połowie lat 90. XX wieku (Biziuk, 2009). Pierwsze wioski tematyczne w Europie powstały na terenie Dolnej Austrii. Ich kreowanie miało związek z programem odnowy wsi i poprawą ich sytuacji gospodarczej. Przykład mogą stanowić miejscowości Krummnussbaum (wioska orzecha włoskiego), Ybbsitz (wioska kowalska) czy też Armschlag (wioska maku). Do dzisiaj, poza Austrią, największą popularnością cieszą się w Niemczech, Belgii, a także we Francji i Portugalii. W przypadku krajów pozaeuropejskich występują często m.in. w USA, Kanadzie, Australii, Chinach, Korei Południowej.

Pierwsze wioski tematyczne w Polsce na większą skalę zaczęły powstawać na początku XXI wieku. Korzystano przy tym często z doświadczeń państw zachodnich. Szczególnie pomyślny okres ich rozkwitu przypadł na lata 2003–2007. Natomiast biorąc pod uwagę lata 2003–2013, powstało w Polsce aż 55 nowych wiosek tematycznych (tabela 1).

Tabela 1. Liczba wiosek tematycznych w Polsce powstałych w latach 2003–2013
(*Table 1. The number of newly created thematic villages in Poland in the years 2003–2013*)

Województwo (*Province*)	Liczba wiosek (*Number of villages*)
kujawsko-pomorskie	10
warmińsko-mazurskie	10
lubelskie	8
podlaskie	8
zachodniopomorskie	8
pomorskie	4
dolnośląskie	3
opolskie	3

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: http://www.wioskitematyczne.org.pl/.

Dane zawarte w tabeli 1 wyraźnie wskazują duży przyrost wiosek tematycznych w słabiej rozwiniętych, typowo rolniczych regionach ściany wschodniej Polski. Panują tam najkorzystniejsze warunki do ich zakładania.

Inicjatywy tworzenia tej formy aktywności pochodzą zarówno ze strony samorządów lokalnych, jak i samych mieszkańców. Dużą rolę w inicjowaniu działalności w ramach wiosek tematycznych odgrywają organizacje pozarządowe, w tym lokalne grupy działania. Nie należy zapominać również o Gminnych Ośrodkach Pomocy Społecznej, które bezpośrednio kierują do pracy w wioskach tematycznych osoby bezrobotne.

Proces kreowania wiosek tematycznych ma charakter dynamiczny. W trakcie jej powstawania może zmienić się istniejący porządek czy role społeczne. Jednak biorąc pod uwagę aspekty ekonomiczne, przeważają ich zwolennicy.

Pionierem wiosek tematycznych w Polsce była w 1998 roku gmina Wierzbinek w województwie wielkopolskim. Ta mało znana miejscowość postanowiła postawić na wierzbę i organizację Targów Wierzby i Wikliny „Salix" (Czapiewska, 2011). Pierwszym regionem w Polsce, w którym pojawiły się wioski tematyczne na większą skalę, było województwo zachodniopomorskie (Idziak, 2013). Były to miejscowości:

– Dąbrowa – wioska zdrowego życia,
– Iwięcino – wioska końca świata,
– Paproty – wioska labiryntów i źródeł,
– Podgórki – wioska baśni i zabawy,
– Sierakowo Sławieńskie – wioska hobbitów.

Wszystkie wymienione miejscowości to ośrodki, które w wyniku przemian ustrojowych znalazły się w trudnej sytuacji gospodarczej. Są zlokalizowane w pobliżu Koszalina, jednak nie leżą w pasie wybrzeża Bałtyku i w związku z tym nie mogą liczyć na dochody z tytułu

wakacyjnej turystyki wypoczynkowej. Część wiosek tematycznych w Polsce tworzy współpracujące ze sobą skupiska. Oprócz wyżej wymienionych, z taką sytuacją mamy do czynienia w okolicach Elbląga, Hrubieszowa, Borów Tucholskich czy też na Opolszczyźnie.

4. Charakterystyka polskich wiosek tematycznych

W Polsce i wielu innych krajach od dłuższego czasu daje się zauważyć spadek zatrudnienia w rolnictwie, który nie jest kompensowany wzrostem liczby miejsc pracy w usługach czy przemyśle na terenach wiejskich (Duczkowska-Małysz, 2007). W zaistniałej sytuacji pomysł tworzenia wiosek tematycznych może stanowić istotną pomoc w rozwiązaniu problemów bezrobocia agrarnego (Gangewere, 1999). W jednej wiosce tematycznej pracę przy obsłudze może znaleźć od czterech do 20 osób.

Wioski tematyczne można inaczej nazwać wsiami z motywem przewodnim**.** Koncentrują się wokół jednego pomysłu i tematu przewodniego. Stanowią innowacyjny sposób na ożywienie gospodarki wiejskiej oraz zapewnienie mieszkańcom wsi alternatywnych i często znaczących dochodów. Ich zakładanie nie wiąże się z ponoszeniem wysokich kosztów, a wspólna praca angażuje całe rodziny wiejskie. Podnosi się przy tym także poziom estetyki polskich wsi.

Oferta wsi tematycznych polega na wykorzystywaniu istniejących zasobów przyrodniczych, kulturowych i historycznych danej miejscowości (Idziak, 2008). Pozwala przyciągnąć na tereny wiejskie turystów oraz zintegrować mieszkańców wsi wokół wspólnego projektu. Dotychczas działające w pojedynkę gospodarstwa agroturystyczne jednoczą potencjał i wspólnie tworzą markę miejscowości i lokalnych produktów. Idea wiosek tematycznych pozwala w szczególności ożywić ruch turystyczny na obszarach i w miejscowościach o skromnej waloryzacji turystycznej. Do innych korzyści możemy zaliczyć:

– wzmocnienie poczucia wartości wśród mieszkańców;
– przeciwdziałanie ucieczce osób młodych;
– możliwość pozyskiwania inwestorów i środków zewnętrznych.

W skład oferty zapewnianej przez wioski tematyczne wchodzą takie atrakcje jak np.:

– ścieżki edukacyjne,
– gry terenowe,
– zajęcia warsztatowe,
– wizyty w gospodarstwach, w tym w gospodarstwach edukacyjnych.

Każda wioska tematyczna stara się przyciągnąć do siebie unikatowym produktem turystycznym i nowatorskimi pomysłami. I tak np. Dulowa w Małopolsce proponuje zwiedzanie pierwszego w Polsce „Kamiennego Szlaku Zaginionych Zawodów" wraz z bogatą ofertą warsztatową i edukacyjną. Kuniów na Opolszczyźnie zachęca do podążania szlakiem kościołów drewnianych i przejazdów drezyną po nieczynnym szlaku kolejowym. Natomiast w Suchaczu w województwie warmińsko-mazurskim powstała pierwsza polska wioska kaperska, której tematem przewodnim jest piractwo w basenie Morza Bałtyckiego i Morza Północnego. Do innych interesujących wiosek tematycznych w Polsce możemy zaliczyć:

– Adamkowo – Ptasią Wioskę,
– Czarną Wieś Kościelną – Wieś Ducha Puszczy,

– Dzięciołówkę – Wioskę Tematyczną Truskawkową,
– Karwno – Wioskę Fantazji,
– Krzywogoniec – Wioskę Grzybową,
– Podzamek Golubski – Wieś Orzechową,
– Rudą – Wioskę Chleba z Przygodą,
– Starą Wieś – Wioskę Karate,
– Wylatowo – Wioskę UFO.

Większość wiosek tematycznych w Polsce buduje swój produkt turystyczny, opierając się na regionalnych produktach gastronomicznych i rolnych. Inne starają się przyciągnąć aktywnością sportową, a także tematyką związaną z baśniami czy legendami. Każdy odwiedzający ma możliwość nie tylko oglądania, lecz również uczestniczenia w wytwarzaniu produktów, ich próbowania oraz dotykania wyrobów rękodzieła (Idziak, 2009).

Promocja wsi z motywem przewodnim odbywa się w różnorodny sposób. Wykorzystuje się przy tym media elektroniczne, Internet, a także wzajemne polecanie. Bardzo ważną rolę w promocji produktów turystyki wiejskiej odgrywają imprezy wystawiennicze. Cyklicznie organizowane Targi Agroturystyczne w Kielcach stały się istotnym medium promocyjnym polskich wsi tematycznych. Każdy odwiedzający ma możliwość nie tylko poznać foldery czy katalogi, ale też spróbować miejscowych specjałów lub posłuchać regionalnej muzyki.

5. Bałtów jako modelowy przykład wioski tematycznej

Bałtów to niewielka miejscowość położona we wschodniej części województwa świętokrzyskiego, nieopodal Gór Świętokrzyskich. Do 2004 roku była miejscem mało znanym w Polsce, do czego przyczyniało się stosunkowo skromne zagospodarowanie turystyczne i nikła promocja (Cieszkowski, 2007). W wyniku przemian ustrojowych nastąpił w dodatku upadek wielu zakładów przemysłowych i wzrost bezrobocia w 2003 roku do poziomu 32%. Niekorzystny obraz dopełniały zaniedbania w infrastrukturze, w tym brak kanalizacji i systemu gospodarowania odpadami, a nawet znikomy dostęp społeczności wiejskiej do komputerów (Kuba, 2011). Sytuacja uległa zdecydowanej zmianie od roku 2004. Dzięki inwestycjom dokonanym ze środków unijnych, a także wspólnej współpracy mieszkańców, samorządu i organizacji doradczych Bałtów stał się jednym z najchętniej odwiedzanych miejsc województwa świętokrzyskiego. Na terenie miejscowości powstała jedna z najciekawszych w Polsce wiosek tematycznych. Jako wioska z motywem przewodnim oferuje turystom zwiedzanie pierwszego w Polsce Jura Parku z naturalnej wielkości figurami dinozaurów. Trzeba zaznaczyć, że jest to jedyna tego typu inwestycja w Polsce Wschodniej. Spośród wielu innych atrakcji proponowanych obecnie turystom w ramach wioski tematycznej należy wymienić:

– spływ tratwami rzeką Kamienną,
– stok narciarski Szwajcaria Bałtowska,
– zwierzyniec Bałtowski,
– ośrodek jazdy konnej „Kraina Koni”,
– wioska czarownic „Sabatówka”,
– kino emocji,

– rollercoaster,
– prehistoryczne oceanarium.

Biorąc pod uwagę liczbę mieszkańców Bałtowa, która nie przekracza 800 osób, a całej gminy 4000 osób, oferta turystyczna jest imponująca i innowacyjna. W całym województwie świętokrzyskim byłoby trudno znaleźć drugą tej wielkości wieś o tak bogatej waloryzacji. Każda z wymienionych atrakcji przyczynia się do wzrostu liczby gości i pobudza mieszkańców do działania. Do tego należy dodać organizowanie licznych imprez cyklicznych i projektów. Rocznie Bałtów odwiedza średnio ponad 200 tys. turystów. Wyjątkowo udane dla miejscowości były lata 2013 i 2014, kiedy liczba turystów wyniosła odpowiednio 310 tys. i 300 tys. osób. Produkt turystyczny świętokrzyskiej wsi nieustannie się poszerza. Planuje się stworzenie nowych atrakcji, które zatrzymają odwiedzających na dłużej (Koral, Rościszewska, 2007).

Innowacyjność Bałtowa polega również na propagowaniu nowych, mało znanych, lecz interesujących rodzajów turystyki. Należy do tego zaliczyć możliwość uprawiania *questingu* (Fedas, Florys, 2010). Jest to nowoczesna i atrakcyjna metoda odkrywania dziedzictwa miejsca, polegająca na tworzeniu nieoznakowanych szlaków, którymi można wędrować, kierując się informacjami zawartymi w wierszowanych wskazówkach. Kolejne miejsca na trasie odnajduje się poprzez znalezienie odpowiedzi na zagadkę i wyszukanie w terenie odpowiadającego jej miejsca. Na końcu szlaku jest umieszczona skrzyneczka, a w niej pieczątka, której odbicie potwierdza pokonanie całej trasy (Clark, Glazer, 2004). Bałtów należy do inicjatorów tego rodzaju aktywności w Polsce i jest często nazywany w mediach „stolicą polskiego *questingu*".

Questing przypomina nieco harcerską zabawę w podchody. Umożliwia w nietuzinkowy sposób zwiedzanie mało znanych miejsc i poznanie ciekawych, powiązanych z nimi historii. Gwarantuje również bezpośredni kontakt z przyrodą dla całych rodzin i uczestników indywidualnych. Jego „bezobsługowy charakter", niskie wymagania co do infrastruktury i uczestników, czynią go interesującym pomysłem na aktywizację turystyczną zwłaszcza w ośrodkach o niskiej waloryzacji turystycznej.

Pierwszy zorganizowany w Bałtowie *quest* był zatytułowany „Tropem książęcych lwów". Jego motywem przewodnim była historia rodu Druckich-Lubeckich, zasłużonego w rozwoju przemysłu i hutnictwa na tych terenach. Prowadził on po wzgórzu pałacowym. Następny w kolejności *quest*, zatytułowany „Śladami historii w Żydowskim Jarze", dotyczył malowniczego wąwozu, w którym znaleziono ślady dinozaurów z okresu górnej jury. Tym *questem* podążało już ponad 1500 osób.

Tylko w 2011 roku powstało 10 *questów* przy współpracy mieszkańców, młodzieży i organizacji pozarządowych. W związku z dużym zainteresowaniem planuje się już stworzenie 20 następnych.

Inkubatorem przedsiębiorczości i inicjatyw turystycznych, w tym również wioski tematycznej w Bałtowie, są stowarzyszenia „Delta" oraz „Bałt" z Jarosławem Kubą na czele. Dzięki swojej aktywności organizacje przyczyniają się do pobudzenia gospodarczego mało znanej miejscowości i stworzenia podwalin pod rozwój turystyki. Korzyści odnoszą też osoby prowadzące działalność gospodarczą.

Pozytywne przemiany pobudziły rozwój bazy noclegowej i gastronomicznej. Obecnie w Bałtowie funkcjonuje około 30 gospodarstw agroturystycznych, dwa zajazdy, gościniec, kemping i wiele innych obiektów turystycznych. Dzięki takim projektom jak „Wieś miejscem mojego biznesu" czy „Integracja poprzez tradycję" każdy chętny może uzyskać pomoc w zakresie zakładania lub poszerzania własnej działalności gospodarczej. Stowarzyszenie zabiega także o promocję i reklamę miejscowości w mediach elektronicznych i tradycyjnych.

Rezultatami pozytywnych zmian w Bałtowie są m.in. niskie bezrobocie na poziomie 7–8%, wzrost dochodów gminy z 4,5 do 9 mln zł rocznie oraz diametralna zmiana wizerunku zewnętrznego (Koral, Rościszewska, 2007).

6. Podsumowanie

Idea wiosek tematycznych stanowi atrakcyjną propozycję zarówno dla wsi o skromniejszym potencjale turystycznym i mniejszych szansach rozwojowych, jak również dla miejscowości o wysokiej waloryzacji turystycznej. W pierwszym przypadku idea ta umożliwia znaczący awans rozwojowy i cywilizacyjny dla wielu wsi. W drugim przypadku następuje podniesienie atrakcyjności turystycznej i wzrost dochodów z turystyki.

Wymaga to jednak działań prowadzących od koncentrowania się na interesie prywatnym do inicjatyw gospodarczych o charakterze wspólnotowym. Może się to okazać trudne ze względu na złe skojarzenia związane z ideą spółdzielczości i pracy społecznej rodem z czasów socjalizmu. Dodatkowo zadanie to utrudnia stosunkowo skromny poziom kapitału ludzkiego i społecznego polskiej wsi.

Przykład Bałtowa może stanowić modelowy wzór do naśladowania dla innych miejscowości wiejskich w Polsce. Pozytywne wzorce w zakresie innowacyjności mogą się przyczynić do popularyzacji pomysłów wiosek tematycznych w Polsce, ale i za granicą. Ze względu na oczywiste korzyści należy się spodziewać ich dalszego rozwoju na terenie Polski i świata.

Bibliografia

Bałtowski Kompleks Turystyczny. (2016). Oficjalna strona internetowa [online, dostęp: 2016-06-29]. Dostępny w Internecie: http://www.juraparkbaltow.pl/.

Biziuk, D. (2009). Wioski tematyczne: inny świat [online, dostęp: 2016-06-28]. *Gazeta Współczesna*, 29 stycznia. Dostępny w Internecie: http://www.wspolczesna.pl/archiwum/art/5665962,wioski-tematyczne-inny-swiat,id,t.html.

Cieszkowski, T. (red.). (2007). *Świętokrzyskie. Przewodnik po regionie. Kompendium dla turysty i inwestora*. Starachowice; Sandomierz: Oficyna Wydawnicza ATUT. ISBN 9788391586624.

Clark, D., Glazer, S. (2004). *Questing. A Guide to Creating Community Treasure Hunts*. Hanover; London: University Press of New England. ISBN 1584653345.

Czapiewska, G. (2011). Wpływ środków Unii Europejskiej na pobudzenie inicjatyw społeczności wiejskich obszarów peryferyjnych województwa zachodniopomorskiego. W: M. Wesołowska (red.). *Wiejskie obszary peryferyjne – uwarunkowania i czynniki aktywizacji*. Warszawa: PTG PAN; IGiPZ. ISBN 9788362089161.

Duczkowska-Małysz, K. (2007). Obszary wiejskie – przestrzeń problemów czy cywilizacyjna szansa Europy? W: M. Kłodziński, M. Błąd, R. Wilczyński (red.). *Odnowa wsi w integrującej się Europie*. Warszawa: IRWiR PAN. ISBN 8389900203.

Fedas, M., Florys, M. (2010). *Poszukiwanie skarbów na greenways*. Kraków: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.

Gangewere, R.J. (1999). Theme City: Imagining Pittsburgh [online, dostęp: 2016-06-28]. *Inside Carnegie*, September/October. Dostępny w Internecie: http://www.carnegiemuseums.org/cmag/bk_issue/1999/sepoct/feat6.html.

Idziak, W. (2008). *Wymyślić wieś od nowa: wioski tematyczne*. Koszalin: Alta Press. ISBN 9788392501060.

Idziak, W. (2009). Zarządzanie przestrzenią wsi przez dodawanie jej wartości. W: Z. Kuriata (red.). *Polskie krajobrazy wiejskie dawne i współczesne* (s. 198–205). Sosnowiec: Komisja Krajobrazu Kulturowego Polskiego Towarzystwa Geograficznego. ISBN 9788361695035.

Idziak, W. (2011). *Turystyka społeczna – nowe znaczenia i możliwości.* W: A. Stasiak (red.). *Perspektywy i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce*. Łódź: Wydawnictwo WSTH. ISBN 9788393319701.

Idziak, M. (2013). *Wioski tematyczne w Polsce w latach 1997–2013* [online, dostęp: 2016-06-28]. Dostępny w Internecie: http://www.wioskitematyczne.org.pl/files/Wioski%20tematyczne%201997%20-%202013.pdf.

Kamińska, W. (red.). (2015). *Innowacyjność w turystyce wiejskiej a nowe możliwości zatrudnienia na obszarach wiejskich.* Warszawa: KPZK PAN. *ISBN* 9788363563455.

Koral, J., Rościszewska, E. (2007). *Bałtów – gmina, którą ożywiły dinozaury* [online, dostęp: 2016-06-28]. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. ISBN 83-85928-27-8. Dostępny w Internecie: http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Atlas_dobrych_praktyk/1Atlas_Dobrych_Praktyk_Baltow.pdf.

Koszalińskie Towarzystwo Społeczno-Kulturalne. (2016). Wioski tematyczne: wieś aktywna, wieś kreatywna – strona internetowa [online, dostęp: 2016-06-28]. Dostępny w Internecie: http://www.wioskitematyczne.org.pl/.

Kozioł, L., Karaś, A. (2015). The Concept of the Tourism Enterprise Innovation Analysis. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki, 32*(4), 19–29.

Kuba, J. (2011). *Rozwój gminy Bałtów w oparciu o idee ekonomii społecznej i partnerstwa trójsektorowego* [online, dostęp: 2016-06-08]. Dostępny w Internecie: http://www.efs.rops.rzeszow.pl/dokumenty/aktualnosci/konferencja_27102011/rozwoj_gminy_baltow.pdf.

Matusiak, K.B. (red.). (2011). *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 9788376331645.

Miejscowości tematyczne w Małopolsce. (2016). Strona internetowa projektu realizowanego przez Fundację Biuro Inicjatyw Społecznych, Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych ESWIP i Małopolską Sieć LGD [online, dostęp: 2016-07-02]. Dostępny w Internecie: http://www.mt.bis-krakow.pl/o-idei/30-mt-w-austrii.html.

Podręcznik Oslo (2008). Pomiar działalności naukowej i technicznej: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki. ISBN 9788361100133.

Questing Bałtów (2016). Strona internetowa projektu „Bałtów – polską stolicą questingu" [online, dostęp: 2016-07-02]. Dostępny w Internecie: http://baltow.questing.pl/.

Schumpeter, J.A. (1908). *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*. Leipzig: Duncker & Humblot.

Targi Kielce. (2016). Oficjalna strona internetowa [online, dostęp: 2016-06-28]. Dostępny w Internecie: http://www.targikielce.pl/pl/agrotravel.htm.

Thematic villages as an example of innovativeness in rural tourism

Abstract: The aim of the publication is to characterise thematic villages as an example of innovation in the tourism industry in Poland. The article presents the origin and conditions of the development of this kind of activity in Poland, which is growing in popularity. The paper characterises thematic villages on the example of Bałtów. It describes their development, economic importance and the most important achievements illustrat-

ing innovativeness. The article also contains statistical data and their analysis in relation to the changes which have taken place in this respect in recent years. The publication also attempts to forecast the future situation of thematic villages in Poland. This article was written using book materials, statistical data, as well as nethographic information. The research method used in the publication is the literary criticism and an analysis of the existing data. The research findings positively verify the thesis that thematic villages significantly contribute to the growth of innovativeness of the Polish countryside.

Key words: innovativeness, tourism, thematic villages

Informacja dla Autorów

Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie teksty o charakterze naukowym poświęcone problemom ekonomii, zarządzania, turystyki i rekreacji. Prace należy składać w formie elektronicznej (dokument MS Word przesłany na płycie CD/DVD lub e-mailem). Objętość pracy (łącznie z materiałem ilustracyjnym, bibliografią i streszczeniami) nie może przekraczać 15 stron. Opracowanie powinno być podzielone na części i zawierać śródtytuły. Do tekstu należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim (150–200 słów) zawierające: cel, metody, uzyskane wyniki oraz wnioski, a także słowa kluczowe w języku polskim i angielskim, które nie powtarzają słów z tytułu. Szczegółowe informacje o sposobie przygotowania tekstu do druku (format przypisów, bibliografia, opisy tablic i rysunków) są zamieszczone na stronie internetowej czasopisma: http://zn.mwse.edu.pl.

Teksty przygotowane w sposób niezgodny ze wskazówkami redakcji nie będą przyjmowane do druku. Autorów prosimy o dołączenie do pracy pełnych danych adresowych (wraz z numerem telefonu i adresem e-mail), jak również informacji afiliacyjnej (tytuł naukowy, nazwa uczelni lub innej jednostki).

Redakcja nie przyjmuje tekstów opublikowanych w innych wydawnictwach. Warunkiem publikacji jest pozytywna recenzja wydawnicza. Redakcja nie zwraca nadesłanych tekstów i nie wypłaca honorariów autorskich. Prace opublikowane w „Zeszytach Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" są chronione prawami autorskimi, ich przedruk może nastąpić wyłącznie za zgodą Redakcji.

Information for the Authors

The Editorial Board accepts for publication only scientific articles dedicated to economics, management, tourism and recreation problems. Entries should be submitted in electronic form (MS Word document sent on a CD/DVD or via e-mail). The length of work (including illustrative material, bibliography and abstracts) must not exceed 15 pages. The publication should be divided into parts and contain headings. The text must be accompanied by an abstract in Polish and English (150–200 words) including: purpose, methods, obtained results and conclusions as well as key words in English and Polish, which do not repeat words from the title. The detailed information on how to prepare a text print (format of the footnotes, bibliography, descriptions of tables and figures) is posted on the journal's website: http://zn.mwse.edu.pl.

Prepared texts which do not adhere to the editorial guidelines will not be accepted for publication. We kindly ask the Authors to attach their full contact details (including telephone number and e-mail address), as well as affiliate information (title, name of institution or other entity).

The Editorial Board does not accept texts that have been published in other publications. The condition for publication is a positive review by the Publishing House. The Editorial Board does not return the submitted texts and does not pay royalties. Papers published in *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection* are protected by copyright; they may only be reprinted with the consent of the Editorial Board.