

e-ISSN 2353-0758

# MODERN | MANAGEMENT | REVIEW |

**Quarterly, Volume XXII**

(October - December)

**Research Journal 24**

(4/2017)

**Volume Editor  
Teresa Piecuch**

MMR Journal indexed, among others, on the basis of the reference of the Minister of Science and Higher Education in ERIH PLUS and Index Copernicus Journal Master List 2016

Issued with the consent of the Rector

**Editor in Chief**  
**Publishing House of Rzeszow University of Technology**  
Grzegorz OSTASZ

**Composition of the Scientific Papers Council**  
**of the Faculty of Management of Rzeszow University of Technology**  
**„Modern Management Review”**

Stanisław GĘDEK – chairman (Poland)  
Elżbieta KURZĘPA – editorial assistant (Poland)

**members:**

Gerhard BANSE (Germany), Joe BOGUE (Ireland), Gérard Kokou DOKOU (France)  
Andriy GERASYMCHUK (Ukraine), Aleš GREGAR (the Czech Republic)  
Danuta HÜBNER (Poland), Andrzej KALETA (Poland), Jerzy KISIELNICKI (Poland)  
Dušan MALINDŽÁK (Slovakia), Johan van OPHEM (Holland)  
Aleksandr RAZIN (Russia), Sergej SERIOGIN (Ukraine), Antonio STASI (Italia)  
Róbert ŠTEFKO (Slovakia), Josu TAKALA (Finland), Tamara TKACH (Ukraine)  
Karsten WEBER (Germany), Gabriel WEISS (Slovakia), Leszek WOŹNIAK (Poland)

**Editor in Chief**  
Stanisław GĘDEK (Poland)

**Editorial Committee (Thematic editors)**  
Andrzej GAZDA (Poland), Igor LIBERKO (Poland), Zhanna POPLAVSKA (Poland)  
Janusz STROJNY (Poland) Mirosław ŚMIESZEK (Poland), Leszek WOŹNIAK (Poland)

**Statistical editor**  
Paweł HYDZIK (Poland)

**Members of editorial staff**  
Agata GIERCZAK (Poland), Grzegorz LEW (Poland)  
Paweł PERZ (Poland), Justyna STECKO (Poland), Dariusz WYRWA (Poland)  
Beata ZATWARNICKA-MADURA (Poland)

**Volume editor**  
Teresa PIECUCH

**Language editors**  
Glyn David GRIFFITHS (The United Kingdom), Tatiana GUGNINA (Poland)  
Alewtina ŁAWRINIENKO (Russia), Ruth MALOSZEK (Germany)  
Magdalena REJMAN-ZIENTEK (Poland), Piotr CYREK (Poland)

**Project of the cover**  
Damian GĘBAROWSKI

The printed version of the Journal is an original version.

e-ISSN 2353-0758  
p-ISSN 2300-6366

Publisher: Publishing House of Rzeszow University of Technology  
12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszow (e-mail: [oficyna@prz.edu.pl](mailto:oficyna@prz.edu.pl))  
<http://oficyna.prz.edu.pl>

Editorial Office: Rzeszow University of Technology, The Faculty of Management,  
10 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów, phone: +48 17 8651383, e-mail: [kwart\\_wz@prz.edu.pl](mailto:kwart_wz@prz.edu.pl)  
<http://mmr.prz.edu.pl>

Additional information and an imprint – p. 201

## SPIS TREŚCI

Od Komitetu Redakcyjnego .....	7
Bogusław BEMBENEK: Przedsiębiorczość akademicka w klastrach wysokich technologii jako przejaw inteligentnej specjalizacji .....	9
Kazimierz CYRAN, Sławomir DYBKA: Racjonalne i emocjonalne determinanty oddziaływania product placement na konsumentów .....	33
Robert DANKIEWICZ, Dominik MARKUSIEWICZ, Katarzyna TOMPALSKA: Zarządzanie ryzykiem utraty należności w przedsiębiorstwach .....	47
Oktawia JURGILEWICZ: Stres i stresory w pracy wpływające na poczucie bezpieczeństwa pracownika .....	59
Marlena LOREK: Bezpieczeństwo jednostki a bezpieczeństwo narodowe .....	73
Kazimierz NAGODY-MROZOWICZ, Piotr HALEMBA, Katarzyna GRALA: wywieranie wpływu społecznego na przykładzie reklamy w świetle badań .....	81
Grzegorz OSTASZ, Joanna WOŹNIAK, Andrzej PACANA: Badanie satysfakcji studentów z systemu ankietyzacji .....	91
Mirosław SOŁTYSIAK: Budżet partycypacyjny – wiedza i aktywność przedstawicieli pokolenia X .....	103
Hanna SOMMER, Grzegorz ZAKRZEWSKI: Określenie poziomu świadomości korzystania z wybranych składowych sztucznego środowiska militarnego .....	121
Małgorzata STEC, Mariola GRZEBYK: Systemy informacji przestrzennej w administracji publicznej – ocena realizacji zadań ustawowych .....	135
Ewa ZADĘCKA: Rola marki sieci Cittaslow w budowaniu wizerunku małego miasta.....	159
Agnieszka ZIELIŃSKA, Nikola KOY: Muzyka jako narzędzie kreowania wrażeń klienta w punkcie sprzedaży detalicznej .....	173
Norbert ŻYCZYŃSKI, Anna NIZIOŁ: Wsparcie analizy FoodCost przez zintegrowany system zarządzania .....	183
Lista recenzentów współpracujących z „Modern Management Review” w roku 2017 ..	195
Lista artykułów opublikowanych w „Modern Management Review” w roku 2017 .....	197
Additional information .....	201



## CONTENTS

From the Editorial Committee .....	7
Bogusław BEMBENEK: Academic entrepreneurship within high-tech clusters as an indicator of smart specialisation .....	9
Kazimierz CYRAN, Sławomir DYBKA: Rational and emotional determinants of the product placement impact on consumers .....	33
Robert DANKIEWICZ, Dominik MARKUSIEWICZ, Katarzyna TOMPALSKA: Risk management of receivables loss in companies .....	47
Oktawia JURGILEWICZ: Stress and stressors at work that affect the employee's sense of security .....	59
Marlena LOREK: Safety of the unit and national security .....	73
Kazimierz NAGODY-MROZOWICZ, Piotr HALEMBA, Katarzyna GRALA: Session of a social influence on the example of advertising in the light of research .....	81
Grzegorz OSTASZ, Joanna WOŹNIAK, Andrzej PACANA: Research on students' satisfaction with the questionnaire system .....	91
Mirosław SOŁTYSIĄK: Participating budget – knowledge and activity of generation X .....	103
Hanna SOMMER, Grzegorz ZAKRZEWSKI: Determining the awareness level of using selected components of artificial military environment .....	121
Małgorzata STEC, Mariola GRZEBYK: Spatial information systems in public administration – assessment of statutory tasks realization .....	135
Ewa ZADĘCKA: The role of the cittaslow network in the building of the image of small town .....	159
Agnieszka ZIELIŃSKA, Nikola KOY: Music as a tool for creating customer's impression at a retail outlet .....	173
Norbert ŻYCZYŃSKI, Anna NIZIOŁ: Support of FoodCost analysis by integrated management system .....	183
The list of reviewers cooperating with Scientific Papers entitled „Modern Management Review” in 2017 .....	195
The list of articles published in the Journal of „Modern Management Review” in 2017 .....	197
Additional information .....	201



## **From the Editorial Committee**

We are giving you the next 24th (4/2017) issue of the Quarterly of the Faculty of Management of the Rzeszow University of Technology entitled “Modern Management Review”.

The primary objective of the Quarterly is to promote publishing of the results of scientific research within economic and social issues in economics, law, finance, management, marketing, logistics, as well as politics, corporate history and social sciences.

Our aim is also to raise the merits and the international position of the Quarterly published by our Faculty. That is why we provided foreign Scientific Council, as well as an international team of Reviewers to increase the value of the scientific publications.

The works placed in this issue include many assumptions and decisions, theoretical solutions as well as research results, analyses, comparisons and reflections of the Authors.

We would like to thank all those who contributed to the issue of the Quarterly and we hope that you will enjoy reading this issue.

With compliments  
*Editorial Committee*





Bogusław BEMBENEK<sup>1</sup>

## PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W KLASTRACH WYSOKICH TECHNOLOGII JAKO PRZEJAW INTELIGENTNEJ SPECJALIZACJI<sup>2</sup>

Przedmiotem artykułu o charakterze poznawczo-syntetyzującym są współczesne zagadnienia związane z rozwojem przedsiębiorczości akademickiej w klastrach wysokich technologii, których działalność spójna jest z głównymi założeniami koncepcji inteligentnej specjalizacji. Podjęte w nim rozważania naukowe i formułowane wnioski oparto na analizie literatury przedmiotu i danych zastanych (metoda *desk research*). Praktyczne podejście do charakteryzowanych zagadnień poparto licznymi przykładami z zakresu klasteringu w Polsce.

Artykuł składa się z czterech części. Przedstawiono w nich w sposób syntetyczny specyfikę inteligentnej specjalizacji, strategiczny wymiar klastrów wysokich technologii i przedsiębiorczości akademickiej, główne założenia koncepcji inteligentnego miasta i regionu uczącego się. Ponieważ koncepcja inteligentnej specjalizacji odnosi się do tożsamości regionu i sprawnego wykorzystania jego potencjału naukowego, technologicznego, społecznego i ekonomicznego, tym samym podjęto próbę wykazania, że związana jest ona pojęciowo z aktywnością klastrów wysokich technologii, przedsiębiorczością akademicką oraz kształtowaniem inteligentnych miast i regionów uczących się. Klastry wysokich technologii ujmowane jako organizacje inteligentne, tworzą ekosystem przyjazny dla rozwoju przedsiębiorczości akademickiej oraz inteligentnych miast i regionów uczących się. Sprzyja on przeciwdziałaniu barierom przedsiębiorczości, przyspieszeniu komercjalizacji efektów badań naukowych, optymalnemu wykorzystaniu potencjału strategicznego współpracujących ze sobą firm wysokich technologii i uczelni wyższych o profilu technicznym oraz transferowi szeroko rozumianej wiedzy. Zakres i jakość oferowanego w ekosystemie klastra wsparcia dla technostarterów, w osiągnięciu przez nich dojrzałości biznesowej, kształtuje wizerunek klastra.

**Słowa kluczowe:** klastr, technologia, przedsiębiorczość akademicka, inteligentna specjalizacja

### 1. WSTĘP

W obliczu istniejących wyzwań politycznych, społeczno-gospodarczych i technologicznych niejednokrotnie podkreśla się, że przedsiębiorczość i innowacyjność klastrów

<sup>1</sup> Dr Bogusław Bembenek, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: bogdanb@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Artykuł powstał w ramach projektu naukowego „Synteza autonomicznego identyfikatora półpaśmowego, dedykowanego do pracy w wielokrotnych, dynamicznych systemach RFID” (NCBR – PBS1/A3/3/2012).

wysokich technologii ma strategiczne znaczenie dla długofalowego procesu przemian zachodzących w gospodarce opartej na wiedzy oraz wzmocnienia spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej. Według Komisji Europejskiej zmniejszenie dysproporcji w poziomach rozwoju regionów Unii Europejskiej, wprowadzenie gospodarki europejskiej, w tym poszczególnych gospodarek krajów członkowskich na ścieżkę wzrostu opartego na wiedzy i innowacjach, osiągnięcie właściwego poziomu postępu technologicznego i społeczno-gospodarczego, wymaga sprawnego wykorzystania potencjału sektora B+R i ekosystemu, jaki zapewniają aktywnie działające klastry wysokich technologii. Jednakże, aby klastry te mogły w sposób dynamiczny rozwijać się, potrzebują stałego zasilania zasobami materialnymi i niematerialnymi. W tym przypadku niezwykle pomocne są efekty przedsiębiorczości akademickiej. Nowo powstające firmy pracowników uczelni, a także studentów i absolwentów, które w różnym stopniu wykorzystują wiedzę i technologie uczelni mogą wzmocnić dotychczasowy klastrowy łańcuch wartości lub kreować nowe relacje i łańcuchy dostaw w przestrzeni krajowej i międzynarodowej.

Celem artykułu jest charakterystyka możliwości i perspektyw rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w środowisku klastrów wysokich technologii w kontekście koncepcji inteligentnej specjalizacji. W ramach tak określonego celu poszukiwano odpowiedzi na cztery pytania badawcze:

- w czym przejawia się strategiczny wymiar inteligentnej specjalizacji, klastrów wysokich technologii i przedsiębiorczości akademickiej?
- czy istnieje związek pojęciowy pomiędzy koncepcjami inteligentnej specjalizacji, przedsiębiorczości akademickiej, klastrów wysokich technologii, inteligentnych miast i regionów uczących się?
- czy aktywność polskich klastrów wysokich technologii spójna jest z inteligentnymi specjalizacjami w ich regionach zakorzenienia?
- czy istnieją dobre przykłady rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w klastrach wysokich technologii w Polsce?

W artykule podjęto próbę przedstawienia kluczowych zagadnień i dominujących poglądów bezpośrednio związanych z problemem badawczym, będących odpowiedzią na istniejące wyzwania w gospodarce opartej na wiedzy. Rozważania naukowe prowadzono w oparciu o wybrane wyniki badań, uzyskane w procesie analizy literatury przedmiotu i danych zastanych (metoda *desk research*). W badaniach własnych cennymi źródłami informacji wtórnych były głównie strony internetowe klastrów i ich członków oraz raport badawczy z pogłębionej inwentaryzacji klastrów w Polsce, opracowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Podstawową przesłanką wyboru tematu artykułu i określenia jego zakresu jest fakt, że przedsiębiorczość akademicka w klastrach wysokich technologii stanowi wciąż nowy obszar badań w Polsce i słabo ugruntowany w literaturze naukowej. Co prawda, bardzo popularny jest trend badań indywidualnie traktowanej przedsiębiorczości akademickiej i klastrów, jednakże stosunkowo rzadko w dotychczasowych badaniach uwzględniana była kwestia rozwoju tej formy przedsiębiorczości w klastrach wysokich technologii. Artykuł o charakterze przeglądowym ma tym samym przyczynić się do wypełnienia istniejącej luki wiedzy oraz stymulować twórczą i merytoryczną dyskusję w kontekście dynamicznego zarządzania klastrem, polityki klastrowej oraz budowy innowacyjnej i konkurencyjnej polskiej gospodarki.

## 2. SPECYFIKA INTELIGENTNEJ SPECJALIZACJI

Koncepcja inteligentnej specjalizacji (*smart specialisation*) stanowi integralny element polityki Unii Europejskiej (UE) wobec regionów, będąc swoistym stymulatorem rozwoju gospodarczego. Powstała na początku XXI wieku na fundamencie regionalnych strategii innowacji, przez co potocznie określana jest strategią innowacji trzeciej generacji (RIS3) i elementem unijnej strategii Europa 2020. Komisja Europejska, aby zachęcić do efektywnego jej wdrażania, uczyniła ją kryterium decydującym o możliwości finansowania inwestycji ze środków UE w perspektywie 2014–2020, w których główną rolę odgrywają innowacje i nowe technologie<sup>3</sup>.

Zasadniczym celem inteligentnej (mądrej) specjalizacji, będącej elementem polityki gospodarczej Polski i Unii Europejskiej, jest szybszy rozwój gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego, wzrost konkurencyjności krajów i regionów Unii Europejskiej, optymalne wykorzystanie różnorodności ich indywidualnego potencjału poprzez precyzyjne określenie i uwzględnienie ich tożsamości i uwarunkowań społecznych, gospodarczych i technologicznych w systemie edukacji. Ponadto za ważne uznano wzmocnienie sektora B+R i jego potencjału innowacyjnego oraz rozprzestrzenianie technologii ogólnego zastosowania dzięki jej wykorzystywaniu w wyrobach i usługach. Osiągnięcie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej na arenie międzynarodowej, w oparciu o lokalny i regionalny kapitał intelektualny, wymaga przede wszystkim<sup>4</sup>:

- ciągłego kształtowania kapitału ludzkiego,
- sprawnego wykorzystania wiedzy oraz wyspecjalizowanej działalności B+R, dopasowanej do cech społeczno-gospodarczych konkretnego regionu,
- określenia priorytetów inwestycyjnych w obszarach specjalizacji,
- integrowania potrzeb biznesu z potencjałem podmiotów sektora B+R,
- pozyskiwania inwestorów krajowych i zagranicznych,
- rozwijania potencjału klastrów i tworzenia przestrzeni dla zróżnicowanych powiązań międzysektorowych i sieci ponadregionalnych,
- identyfikowania nisz rynkowych i nowych dziedzin biznesu,
- włączania w procesy innowacyjne użytkowników innowacji,
- wspierania dynamicznego rozwoju innowacji technologicznych,
- kreowania gospodarki zrównoważonej, efektywnie wykorzystującej zasoby, przyczyniającej się do włączenia społecznego i spójności terytorialnej.

Te i inne wdrażane w regionach działania w różnych obszarach są przejawem współczesnego paradygmatu rozwoju regionalnego i innowacji, a także sieciowania, partycypa-

<sup>3</sup> S. Godlewska, *Strategie na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3) – instrument realizacji polityki rozwoju vs. Warunek pozyskiwania funduszy unijnych*, „Przegląd Europejski” 2013, nr 4 (30), s. 78. Z uwagi na to, że koncepcja inteligentnych specjalizacji regionalnych wynika z połączenia polityki sektorowej z regionalną to często określana jest nowym paradygmatem rozwoju regionalnego skoncentrowanego terytorialnie, trzecią generacją systemów innowacji oraz narzędziem kształtowania konkurencyjności i innowacyjności regionu. Por. E. Szostak, *Inteligentne specjalizacje w rozwoju regionu*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 209, s. 216.

<sup>4</sup> M. Słodowa-Hełpa, *Inteligentna specjalizacja polskich regionów: warunki, wyzwania i dylematy*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2013, t. 5 (41), nr 1, s. 92–93; A. Grądziel, *Strategia inteligentnej specjalizacji stymulatorem rozwoju gospodarczego regionów*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 37, t. 2, s. 251.

cji społecznej, myślenia i działania strategicznego kluczowych interesariuszy (m.in. władz samorządowych, podmiotów sektora B+R, przedsiębiorców), którzy mają realny i znaczący wpływ na kształtowanie konkurencyjności i innowacyjności regionu. Działania te powinny przyczynić się do doskonalenia zarówno działalności B+R i innowacyjnej, jak i pomocy publicznej dla najbardziej perspektywicznych sektorów gospodarki.

Proces kształtowania inteligentnych specjalizacji w Polsce był oparty na kreatywności i przedsiębiorczym odkrywaniu, tak aby nie sprowadzał się jedynie do podjęcia arbitralnej decyzji administracji publicznej. Był to proces długotrwały i wieloetapowy, angażujący różnych interesariuszy procesu innowacyjnego. Należy podkreślić, że w wielu województwach kraju ten proces jest nadal kontynuowany z wykorzystaniem nowych metod i technik, nowych paradygmatów i nowych narzędzi typu platformy crowdsourcingowe, które w różnym stopniu wykorzystują tzw. mądrość tłumu<sup>5</sup>.

Inteligentne specjalizacje regionalne mocno związane są z klasteringiem. Tym samym w wielu regionach aktywnie działające klastry były źródłem identyfikacji kluczowych specjalizacji. Przyjęto bowiem, że klastry będą użytecznym narzędziem regionalnej strategii inteligentnej specjalizacji, pomagającym władzom samorządowym oddziaływać na rozwój regionalny oparty na innowacjach. Takie podejście było spójne z głównymi zaleceniami Komisji Europejskiej, które promowały klastry jako narzędzie służące nie tylko definiowaniu inteligentnych specjalizacji, ale także ich rozwijaniu. Niejednokrotnie na szczeblu europejskim podkreślano, że dobra strategia inteligentnej specjalizacji będzie stymulowała zmiany strukturalne i rozwój klastrów, co pozwoli na sprawne wykorzystanie korzyści wynikających z przestrzennej koncentracji działalności biznesowej i B+R oraz z procesów produkcji i transferu wiedzy<sup>6</sup>. Doświadczenia dynamicznych klastrów potwierdziły tezę, że są one zorientowane na doskonalenie, rozwijają się w kierunku nowoczesnej polityki przemysłowej, wzmacniają konkurencyjność regionalnej gospodarki, przyspieszają modernizację tradycyjnych sektorów gospodarki poprzez innowacje i sprzyjają powstawaniu nowych wyrobów i usług, procesów, metod, dzięki którym członkowie klastrów są bardziej konkurencyjni w przestrzeni krajowej i międzynarodowej<sup>7</sup>.

Przykładem klastra zaawansowanego technologicznie, wpisującego się w założenia inteligentnej specjalizacji jest Dolina Lotnicza. Z uwagi na dynamiczny rozwój regionalnego przemysłu lotniczego, skoncentrowanego w Dolinie Lotniczej, to właśnie lotnictwo i kosmonautykę uznano za wiodącą inteligentną specjalizację województwa podkarpackiego. Decyzja ta ma swe ekonomiczne, ekologiczne i społeczne uzasadnienie. Dotychczasowe doświadczenia Doliny Lotniczej potwierdzają tezę, że przedsiębiorcze klastry funkcjonują w obszarach inteligentnych specjalizacji, adekwatnych do specyfiki danego regionu. Cele strategiczne Doliny Lotniczej dotyczą przede wszystkim rozwoju klastrowego łańcucha dostaw, rozwoju sektora B+R działającego na rzecz przemysłu lotniczego oraz wzmocnienia roli województwa podkarpackiego jako jednego z wiodących w Euro-

<sup>5</sup> S. Dziedzic, L. Woźniak, P. Czerepiuk, *Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 110–111.

<sup>6</sup> M. Dzierżanowski, *Definiowanie i rozwijanie inteligentnych specjalizacji – wnioski z dobrych praktyk w zakresie polityk klastrowych*, Gdańsk 2013, s. 9.

<sup>7</sup> A. Mempel-Śnieżyk, *Koncepcje rozwoju regionalnego ze szczególnym uwzględnieniem klastrów i inteligentnych specjalizacji*, „Biblioteka Regionalisty” 2013, nr 13, s. 116.

pie regionów przemysłu lotniczego<sup>8</sup>. Wspólne działania marketingowe koordynatora i członków Doliny Lotniczej, współpraca z samorządami i uczelniami sprzyja generowaniu efektu synergii, który przejawia się w redukcji kosztów, sieciowaniu, jakości kapitału ludzkiego i relacyjnego. Wartością dodaną współpracy z władzami samorządowymi jest m.in. rozbudowa infrastruktury B+R firm i uczelni oraz zmiana sposobu i obszarów kształcenia zawodowego w ekosystemie klastra. Członkowie klastra realizują projekty o różnym stopniu zaawansowania technologicznego ze swymi partnerami w ramach m.in. Centrum Zaawansowanych Technologii Areonet – Dolina Lotnicza i Polskiej Platformy Technologicznej Lotnictwa. Przedsiębiorczy koordynator klastra, tj. Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”, już od przeszło 15 lat podejmuje liczne działania na rzecz sieciowania klastra w wymiarze krajowym i międzynarodowym. W ten sposób podjęto współpracę m.in. w ramach sieci European Aerospace Cluster Partnership (EACP), czy z klastrem „Kraina Podkarpacie”, działającym na rzecz jakości życia i zrównoważonego rozwoju regionu Podkarpacia. Współpraca firm przemysłu lotniczego z Wydziałem Budowy Maszyn i Lotnictwa Politechniki Rzeszowskiej, a także z sektorami powiązаныmi, tj. sektorem informacyjno-komunikacyjnym, sektorem odlewniczym, sektorem elektromaszynowym w regionie zakorzenienia Doliny Lotniczej to mocny fundament rozwoju wysokich technologii, w tym kluczowych technologii wspomagających. Z uwagi na wyróżniającą się aktywność Doliny Lotniczej, niejednokrotnie porównuje się ją z najlepszymi klastrami lotniczymi we Francji i Kanadzie – Aerospace Valley i Aero Montreal. W procesie przedsiębiorczego odkrywania inteligentnych specjalizacji w województwie podkarpackim, doceniając rolę regionalnego przemysłu lotniczego w kształtowaniu sektora wysokich technologii, uznano za celowe wzmocnienie rozwoju lotnictwa i kosmonautyki jako wiodącej inteligentnej specjalizacji, aby zbliżyć się do światowych wzorców<sup>9</sup>.

### 3. STRATEGICZNY WYMIAR KLASTRÓW WYSOKICH TECHNOLOGII

Klastry wysokich technologii, podobne w mniejszym lub większym stopniu do Doliny Krzemowej, są przedmiotem dużego zainteresowania naukowców, polityków i przedsiębiorców. Wynika to z tego, że sukces Doliny Krzemowej przejawiający się w dynamicznym rozwoju wysokich technologii (głównie ICT), innowacyjnych firm technologicznych i startupów, dobitnie pokazuje, jak można sprawnie budować kapitał intelektualny w ekosystemie klastra zaawansowanego technologicznie. Tym samym tego typu klastrom przypisuje się strategiczną rolę w kształtowaniu przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności polskiej i europejskiej gospodarki. W ich ekosystemie szereg mechanizmów, m.in. dostęp do kapitału, wiedza o najnowszych technologiach i rynkach oraz zaangażowanie partnerów na rzecz realizacji wspólnych celów sprzyja rozwojowi<sup>10</sup>.

W literaturze przedmiotu klastry wysokich technologii określa się często mianem zaawansowanych technologicznie, opartych na wiedzy, innowacyjnych i badawczych. Tę

<sup>8</sup> <http://www.dolinalotnicza.pl> (dostęp: 1.09.2017 r.).

<sup>9</sup> *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014–2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)*, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2016, s. 34–36.

<sup>10</sup> T. Bresnahan, A. Gambardella, *Building high-tech clusters: Silicon Valley and beyond*, Cambridge 2004, s. 1.

grupę klastrów definiuje się jako skupiska firm działających w sektorze zaawansowanych technologii, podmiotów sektora B+R i innych podmiotów z powiązanych branż, które charakteryzują się wysoką konkurencyjnością i intensywnymi interakcjami w obszarze pozyskiwania, wykorzystywania i rozwoju szeroko rozumianej wiedzy<sup>11</sup>. Tworzą je skoncentrowane geograficznie przedsiębiorstwa i inne organizacje powiązane łańcuchem wartości dodanej, zorientowane na wysokie technologie i rozwój wiedzy, utrzymujące ściśle relacje z różnymi podmiotami sektora B+R (centrami wiedzy, ośrodkami naukowo-badawczymi, parkami naukowo-technologicznymi)<sup>12</sup>. Relacje formalne i nieformalne członków klastrów rozwijają się wokół prowadzenia zaawansowanych projektów badawczych, projektowania nowych technologii oraz zarządzania wiedzą.

Funkcjonujące w teorii i praktyce gospodarczej różne definicje sektora wysokich technologii potwierdzają, że sektor ten charakteryzuje się<sup>13</sup>:

- wysoką innowacyjnością, przedsiębiorczością i elastycznością,
- uzależnieniem od kapitału intelektualnego,
- wysokim poziomem zatrudnienia pracowników z wyższym wykształceniem,
- aktywną współpracą firm wysokich technologii z podmiotami sektora B+R oraz z firmami świadczącymi usługi wiedzochłonne,
- intensywnością prac B+R i wysokim udziałem wydatków na B+R,
- szerokim wykorzystaniem zaawansowanych technologii, które podlegają relatywnie „szybkemu starzeniu się”,
- krótkim cyklem życia inwestycji, wyrobów i technologii,
- szybką dyfuzją innowacji,
- wysokim ryzykiem inwestycyjnym,
- dużymi nakładami kapitałowymi i problemami z pozyskaniem finansowania,
- dużą skłonnością do internacjonalizacji działalności.

Głównymi członkami klastrów wysokich technologii są przedsiębiorstwa zaawansowane technologicznie. Są to podmioty wysoce innowacyjne i przedsiębiorcze, które rozwijają, produkują i sprzedają dobra i usługi wiedzochłonne, wykorzystujące współczesny dorobek nauki i techniki<sup>14</sup>. Do tej grupy zaliczyć można producentów materiałów i wyrobów lotniczych, farmaceutycznych, elektronicznych, optycznych, energetycznych, komputerowych. Wyroby sektora wysokich technologii powstają w oparciu o nanotechnologie i biotechnologie, a także technologie informacyjne, chemiczne, energetyczne i kosmiczne<sup>15</sup>. Jednakże nie zamyka to pełnej listy przedsiębiorstw tego typu klastra. Wciąż nie

<sup>11</sup> A. Baranowska, J. Gąska, M. Lis, D. Pelle, Ł. Skrok, *Klustry zaawansowanych technologii jako instrument wsparcia rozwoju i konkurencyjności regionów – analiza i wnioski dla polityki regionalnej oraz polityki spójności*, Warszawa 2009, s. 9.

<sup>12</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Łódź 2011, s. 56.

<sup>13</sup> A. Skórska, *Sektor high-tech jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskiej gospodarki w perspektywie 2020 roku*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, Vol. 14, nr 3, s. 240; M. Ratajczak-Mrozek, *Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (high-tech)*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2, s. 26–29.

<sup>14</sup> A. Adamik, A. Zakrzewska-Bielawska, *Rozwój przedsiębiorstw high-tech [w:] Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, pod red. A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, Warszawa 2014, s. 16.

<sup>15</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Specyfika przedsiębiorstw...*, s. 27–28.

sposób jest bowiem dokładnie określić granic i wielkości sektora wysokich technologii ze względu na brak jednoznacznej i powszechnie akceptowanej definicji.

Według A. Zakrzewskiej-Bielawskiej każde przedsiębiorstwo wysoko technologiczne jest przedsiębiorstwem innowacyjnym, organizacją opartą na wiedzy i uczącą się. Jednak nie każde przedsiębiorstwo innowacyjne, nie każda organizacja oparta na wiedzy i ucząca się jest przedsiębiorstwem zaawansowanym technologicznie. Tego typu przedsiębiorstwa zwykle działają na styku gospodarki i nauki, wykorzystują w szerokim zakresie technologie informacyjne, są otwarte na współpracę z otoczeniem, współtworząc różnego rodzaju powiązania sieciowe i klastry<sup>16</sup>. Realizując sprawnie kooperację sieciową są w stanie optymalizować korzyści, które sprzyjają wzrostowi ich konkurencyjności. W związku z tym powinny podejmować współpracę z większą liczbą swych konkurentów i w różnych obszarach ich łańcucha wartości<sup>17</sup>. Ich proces internacjonalizacji przebiega znacznie szybciej niż przedsiębiorstw funkcjonujących w branżach tradycyjnych<sup>18</sup>. Ważnymi determinantami ich rozwoju są różne formy współpracy oraz tempo wprowadzania wyrobów i usług na szeroką, międzynarodową skalę<sup>19</sup>. Tym samym szersza współpraca z ich partnerami zagranicznymi m.in. w ramach międzynarodowych sieci, powiązań organizacyjnych i kapitałowych, może pomóc w sprawnym wykorzystaniu i wzmocnieniu potencjału klastrów zaawansowanych technologicznie.

Z badań A. Zakrzewskiej-Bielawskiej wynika, że w polskim sektorze wysokich technologii zdolność do współpracy w zakresie tworzenia nowych technologii w modelu otwartych innowacji oceniana jest na umiarkowanym poziomie. Im bardziej zróżnicowany jest potencjał relacyjny przedsiębiorstw wysokich technologii, tym zdolność ta jest wyższa, a poszczególne relacje charakteryzują się większym stopniem korzystności<sup>20</sup>. Wiele tych przedsiębiorstw dąży do przywództwa technologicznego i innowacyjnego, opracowując nowe technologie w oparciu o własne zaplecze B+R i zewnętrzne źródła jej pozyskania z zachowaniem personalizacji w zarządzaniu wiedzą<sup>21</sup>.

Aktywność klastrów wysokich technologii jest po części efektem globalizacji, przesktałceń przemysłu i jego struktury, interakcyjnego modelu innowacji i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Szybkość ich rozwoju uzależniona jest od wielu czynników, w tym głównie od twórczości technologicznej, dynamiki dyfuzji i adaptacji innowacji technologicznych w gospodarce. Oczywiście proces ten zupełnie inaczej przebiega

<sup>16</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Łódź 2011, s. 38–44.

<sup>17</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Rola kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań kooperacyjnych w praktyce firm high-tech*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 363, s. 84.

<sup>18</sup> N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech*, „Problemy Zarządzania” 2015, Vol. 13, nr 4 (56), s. 68.

<sup>19</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Proces umiędzynarodowienia a współpraca przedsiębiorstw high-tech z podmiotami zagranicznymi*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 1–2, s. 54.

<sup>20</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum” 2016, Vol. 4, nr 1, s. 8.

<sup>21</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 219, s. 310.

w krajach rozwiniętych gospodarczo, niż w krajach rozwijających się. Szczególnie dobrą dynamikę rozwoju obserwuje się na rynkach wschodzących<sup>22</sup>.

Jednym z obszarów aktywności klastrów wysokich technologii są kluczowe technologie wspomagające (*key enabling technologies*), obejmujące mikro- i nanoelektronikę, materiały zaawansowane, biotechnologię przemysłową, fotonikę, nanotechnologię i zaawansowane systemy produkcji. Według Komisji Europejskiej celowe jest inwestowanie w tym obszarze, gdyż technologie te sprzyjają rozwojowi i wzrostowi unijnej gospodarki<sup>23</sup>. J. Szmigiel uwzględniając specyfikę tych technologii, w tym ich multidyscyplinarny charakter, zidentyfikowała dwa typy klastrów<sup>24</sup>:

- klastry różnej wielkości, często z koordynatorem w postaci podmiotu sektora B+R, skoncentrowane wokół konkretnej technologii wspomagającej, których głównym celem jest jej rozwijanie i promowanie zarówno wyników prac B+R, jak i samych technologii (np. klastry biotechnologiczne, fotoniczne, nanotechnologiczne),
- klastry skoncentrowane w ramach danej branży na rozwoju konkretnej technologii wspomagającej lub zespołu tych technologii, co pozwala na tworzenie innowacyjnych produktów, aktywne ich promowanie oraz osiąganie tą drogą przewagi konkurencyjnej (np. klastr samochodów elektrycznych).

Kluczowe technologie wspomagające w wielu regionach Polski są elementem inteligentnych specjalizacji z uwagi na ich multidyscyplinarny, horyzontalny i funkcjonalny charakter oraz potencjał transformacyjny. Sprzyjają one dynamicznemu powstawaniu innowacyjnych wyrobów, nowych przedsiębiorstw i branż. Jednakże istniejące bariery przedsiębiorczości i innowacyjności wciąż utrudniają optymalne wykorzystanie ich potencjału społeczno-gospodarczego<sup>25</sup>.

Efektywnie działające klastry zaawansowane technologicznie przyczyniają się do rozwoju kapitału intelektualnego i społecznego, w tym nowej wiedzy, wynalazków, patentów i innowacji. Tworzą naturalne środowisko sprzyjające konwergencji technologicznej m.in. przez ułatwienie przepływu i upowszechniania wiedzy. Jednocześnie konwergencja ta może przywrócić atrakcyjność dojrzałego lub schyłkowego klastra. Klastry specjalizujące się w kilku technologiach mają większą przewagę konkurencyjną w stosunku do klastrów, które specjalizują się w pojedynczych technologiach<sup>26</sup>.

W ramach ogólnopolskich badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2015 roku, mających na celu inwentaryzację klastrów w Polsce, zidentyfikowano 134 klastry działające i 106 klastrów potencjalnych, które nie spełniły wszystkich przyjętych w badaniach kryteriów (np. masa krytyczna, strategia rozwoju, komunikacja marketingowa, realizowane projekty, aktywność koordynatora), przez co nie można było

<sup>22</sup> P. Łasak, *Rola rodzimych korporacji wielonarodowych w rozwoju przemysłu wysokich technologii na rynkach wschodzących*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 271, s. 103.

<sup>23</sup> <http://www.pi.gov.pl> (dostęp: 1.10.2017 r.).

<sup>24</sup> J. Szmigiel, *Klastry jako instrument wsparcia sektora kluczowych technologii wspomagających*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 6 (365), s. 170.

<sup>25</sup> A. Baran, *Prawne aspekty innowacyjności w kontekście kluczowych technologii wspomagających*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 71, s. 18–19.

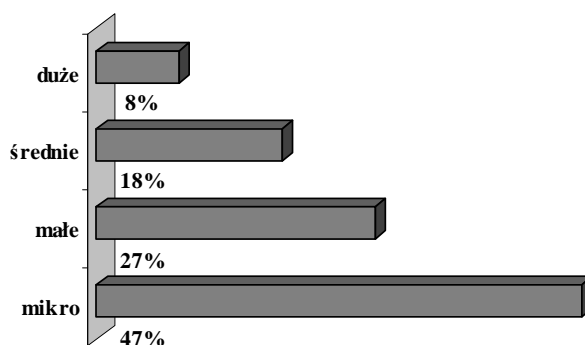
<sup>26</sup> M. Runiewicz-Wardyn, *Dynamika przemysłów wysokich technologii a rozwój klastrów wiedzy na przykładzie klastra Route 128*, „Master of Business Administration” 2011, nr 4 (114), s. 53.



uznać ich za klastry działające<sup>27</sup>. W okresie badań stwierdzono, że w klastrach działających 4578 firm stanowiło blisko 80% ich członków ogółem. W tej grupie ilościowo przeważały mikrofirmy (47%), zaś dużych firm było relatywnie niewiele (wykres 1). Taka sytuacja jest efektem tego, że polski sektor przedsiębiorstw jest zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa (96%)<sup>28</sup>. Z kolei 513 podmiotów sektora B+R stanowiło blisko 9% spośród 5868 wszystkich członków badanych klastrów. Podmioty te (uczelnie, instytuty badawcze, instytut PAN) w 13 klastrach pełniły funkcję koordynatora.

Spośród 134 działających klastrów – 36% z nich reprezentowało klastry wysokich technologii (technologie informacyjno-komunikacyjne – ICT, przemysł metalowy, technologie produkcji, chemia i biotechnologia, lotnictwo, nanotechnologie, fotonika i optoelektronika). Najwięcej klastrów wysokotechnologicznych zidentyfikowano w województwach o wysokim poziomie innowacyjności – tj. śląskim i dolnośląskim, zaś znacznie mniej w świętokrzyskim. Z kolei w województwie warmińsko-mazurskim tego typu klastrów nie zidentyfikowano.

Z badań wynikało, że najbardziej popularną specjalizacją polskich klastrów wysokich technologii w okresie badań były technologie informacyjno-komunikacyjne (20 klastrów ICT), a najmniej popularną – lotnictwo (4 klastry), fotonika (2 klastry), biotechnologia (2) i nanotechnologia (1). Klastry ICT funkcjonowały w 11 z 16 województw kraju. W pięciu województwach, tj. opolskim, warmińsko-mazurskim, podlaskim, świętokrzyskim i małopolskim tej specjalizacji klastrów nie zidentyfikowano. Z kolei w kolejnych pięciu województwach zidentyfikowano więcej niż jeden klastr ICT. Dla przykładu w województwie śląskim – 5, lubelskim – 3, lubuskim, mazowieckim i wielkopolskim – po 2 klastry.



Wykres 1. Struktura biznesu w badanych klastrach według wielkości przedsiębiorstw (N=4578)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Buczyńska, D. Frączek, P. Kryjom, *Raport z inwentaryzacji...*, s. 24.

<sup>27</sup> G. Buczyńska, D. Frączek, P. Kryjom, *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce – 2015*, PARP, Warszawa 2016, s. 34–39, 55, 65–75.

<sup>28</sup> Na przestrzeni ostatnich lat nastąpił dynamiczny wzrost liczby mikrofirm w Polsce. Firmy te, w porównaniu z pozostałymi grupami przedsiębiorstw, są najbardziej produktywne, efektywne kosztowo i rentowne. Większość z nich koncentruje się na rynku krajowym. Często po pierwszym roku ich działalności przeżywają średnio dwie trzecie z nich. Dane z ostatnich lat wskazują, że systematycznie poprawia się sytuacja mikroprzedsiębiorców. W strukturze tych firm wzrasta udział podmiotów najstarszych, działających na rynku 5 lub więcej lat. Por. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2017, s. 10.

Szeroko definiowany sektor informacyjno-komunikacyjny, który jest fundamentem rozwoju klastrów ICT w 11 województwach kraju uznano za inteligentną specjalizację, w różny sposób określoną, np. jako: rozwój oparty na ICT; technologie interaktywne w środowisku nasyconym informacyjnie; inteligentne systemy zarządzania; przetwarzanie informacji, multimedia, programowanie i usługi ICT; informatyka i telekomunikacja; technologie informacyjno-komunikacyjne.

Spośród 106 klastrów potencjalnych – 29% z nich reprezentowało sieci organizacyjne związane w różnym stopniu z przemysłem wysokich technologii. I w tym przypadku najbardziej popularną specjalizacją 13 zidentyfikowanych potencjalnych klastrów były technologie informacyjno-komunikacyjne. Z kolei najmniej popularną specjalizacją reprezentowaną przez trzy sieci organizacyjne były technologie kosmiczne i lotnicze.

#### **4. ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ W KLASTRACH WYSOKICH TECHNOLOGII – PRÓBA SYNTEZY**

Udział środowiska akademickiego w klastrach wysokich technologii jest zarówno niezbędny, jak i korzystny. Podmioty z tego środowiska mogą pełnić rolę lidera w klastrze lub aktywnego członka klastra. Niezmiernie ważne jest zapewnienie przez uczelnie wysokiego poziomu badań naukowych oraz dydaktyki, w tym także aktywne nauczanie i promowanie przedsiębiorczości akademickiej, tworzenie odpowiedniego klimatu do transferu technologii, rozwoju spółek spin-off i start-upów, pozyskiwanie specjalistów z kraju i za granicą, wykorzystywanie innowacyjnej infrastruktury badawczej<sup>29</sup>. Podobnie uważają E. Skawińska i R. Zalewski stwierdzając, że zasadniczą determinantą rozwoju klastra wysokich technologii jest aktywność uczelni wyższej o profilu technicznym i innych ośrodków naukowych na jego terytorium zakorzenienia. Podmioty te kształtują podaż wysokiej jakości kapitału ludzkiego, co przekłada się na nowe pomysły, wyroby, usługi, technologie i przedsiębiorcze działania<sup>30</sup>.

Z punktu widzenia urzeczywistnienia ambitnych celów członków klastrów wysokich technologii szczególnie cennym dla nich partnerem są przedsiębiorcze uczelnie (tzw. uczelnie trzeciej generacji). Model uczelni przedsiębiorczej pojawił się w Europie pod koniec XX wieku. Zakłada potrzebę zmian w kulturze organizacyjnej uczelni i przyjęcia przez nią jako instytucji współtworzącej społeczeństwo i gospodarkę opartą na wiedzy, w coraz większym stopniu orientacji rynkowej, marketingowej, innowacyjnej, strategicznej, uwzględniającej społeczną odpowiedzialność. Oznacza to, że tego typu uczelnie buduje trwałe relacje z kluczowymi interesariuszami, badając ich oczekiwania i wymagania, będąc zorientowana rynkowo w działalności dydaktycznej i badawczej oraz profesjonalnie zarządzając swoim rozwojem<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> K. Gurba, *Rola uczelni wyższych w klastrach wysokich technologii*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, s. 86.

<sup>30</sup> E. Skawińska, R. Zalewski, *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, Warszawa 2009, s. 179.

<sup>31</sup> We współczesnym podejściu do uczelni wyższej coraz częściej podkreśla się jej znaczenie w procesie wytwarzania wiedzy, służącej rozwiązywaniu konkretnych problemów społecznych, ekonomicznych i przemysłowych. Uczelnie powinny wykazywać się cechami organizacji przedsiębiorczej, opartej na wiedzy, uczącej się i inteligentnej oraz społecznie odpowiedzialnej. Por. A. Piasecka, *Przedsiębiorcza uczelnia jako współczesny model szkoły wyższej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 725, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 98, s. 163.

W środowisku naukowym coraz częściej podejmuje się dyskusję o potrzebie przejścia z tradycyjnego modelu szkolnictwa wyższego do tego bardziej przedsiębiorczego. Poddając analizie to zagadnienie J. Olearnik i M. Pluta-Olearnik wykazują, że polskie uczelnie publiczne dotychczas nie wykazywały cech przedsiębiorczych w zadowalającym stopniu. Sytuacja ta znacznie lepiej przedstawia się w uczelniach prywatnych, działających według reguł rynkowych i kryteriów efektywności ekonomicznej. Słabe strony wielu uczelni to m.in.: ograniczoność i małe zdywersyfikowanie źródeł finansowania, niezadowalające wykorzystanie narzędzi marketingu, dominacja orientacji wewnętrznej nad zewnętrzną<sup>32</sup>.

Według Ł. Sułkowskiego i R. Seligi kształtowanie się uniwersytetu przedsiębiorczego i stopniowe wdrażanie koncepcji zarządzania strategicznego w uczelniach wyższych to efekt dokonujących się przekształceń społecznych, gospodarczych oraz kulturowych. Tendencja w kierunku rozwoju uniwersytetu przedsiębiorczego jest trwała, co znajduje swój wyraz w orientacji strategicznej zarówno na poziomie całej uczelni, jak i wybranych jej obszarów funkcjonalnych<sup>33</sup>.

Przykładem polskiej uczelni wyższej, która zmierza w kierunku modelu uczelni przedsiębiorczej jest Uniwersytet Śląski w Katowicach. Uczelnia kształci specjalistów w zakresie wielu nauk, w tym przyrodniczych, technicznych, ścisłych, humanistycznych i społecznych. Realizuje prace B+R w obszarach priorytetowych dla rozwoju polskiej i światowej gospodarki. Promuje przedsiębiorczość akademicką poprzez stymulowanie do tworzenia spółek *spin-off* i *spin-out*, aby w ten sposób przyspieszyć transfer wiedzy naukowej i technologii do gospodarki. Firmy technologiczne pracowników uczelni sprzyjają rozwojowi procesu tworzenia innowacji i zacieśniają współpracę nauki z lokalną gospodarką. Efektem przedsiębiorczości akademickiej są m.in. takie spółki jak: abto-biotechnology, k-12, Off-Science, Pracownia Dobrych Zmian<sup>34</sup>. Uniwersytet Śląski w Katowicach wraz z licznymi partnerami strategicznymi ze środowiska biznesu i otoczenia biznesu oraz władzami samorządowymi, dostrzegając potencjał regionu śląskiego w rozwoju nanotechnologii i dążąc do trwałego wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej na krajowym i europejskim rynku wysokich technologii, doprowadził do pomyslnego ukonstytuowania struktury Śląskiego Klastra Nano w 2013 roku. Klaster ma na celu realizację wspólnych projektów B+R, efektywny transfer i komercjalizację wyników badań oraz wzmocnienie innowacyjności regionu. Członkowie klastra przyjęli, że klaster pozwoli na stworzenie wielopłaszczyznowej, trwałej platformy współpracy sprzyjającej efektywnemu połączeniu i wykorzystaniu ich potencjału na rzecz promocji i rozwoju nanotechnologii na Śląsku. Będzie on sprzyjał promocji działalności i osiągnięć członków klastra na arenie krajowej i międzynarodowej. Ponadto będzie stymulował liczne dyskusje kluczowych interesariuszy branży nanotechnologicznej, tak aby wypracować wspólne stanowiska w kwestiach ważnych dla tej branży i doprowadzić do ukształtowania właściwych warunków systemowych korzystnych dla rozwoju działalności badawczej i gospodarczej w dziedzinie nanotechnologii<sup>35</sup>.

<sup>32</sup> J. Olearnik, M. Pluta-Olearnik, *Uniwersytet przedsiębiorczy – herezja czy nowa orientacja na uczelni?*, „Horyzonty Wychowania” 2016, Vol. 15, nr 35, s. 65–66.

<sup>33</sup> Ł. Sułkowski, R. Seliga, *Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 486–487.

<sup>34</sup> <http://www.transfer.us.edu.pl/firmy-na-uniwersytecie-slaskim> (dostęp: 1.11.2017 r.).

<sup>35</sup> <http://nanoslask.pl/index.php/pl/inicjatorzy-klustra/uniwersytet-slaski> (dostęp: 1.10.2017 r.).

Kolejnego przykładu w analizowanym obszarze dostarcza Politechnika Rzeszowska. Pod koniec 2017 roku uczelnia została animatorem nowej inicjatywy klastrowej, która ma przyczynić się do urzeczywistnienia koncepcji przemysłu 4.0. Dzięki trwałej integracji środowiska akademickiego z przedsiębiorstwami, które produkują komponenty i systemy wykorzystywane w inteligentnych fabrykach i realizują prace B+R z zakresu innowacji technologicznych, możliwe będzie wzmocnienie innowacyjności gospodarki. Politechnika Rzeszowska należy do grupy liderów w zakresie badań nad aplikacją przemysłową wspomaganych komputerowo systemów projektowania, prototypowania, wytwarzania i automatyzacji procesów produkcyjnych. Aktywność partnerów inicjatywy klastrowej w ramach przemysłu 4.0 jest spójna z inteligentną specjalizacją zarówno na poziomie województwa podkarpackiego, jak całego kraju<sup>36</sup>. Należy podkreślić, że poszczególne wydziały Politechniki Rzeszowskiej są zaangażowane we współpracę z biznesem w kilku klastrach, takich jak: Dolina Lotnicza, Klaster Spawalnicy Klastal, Klaster Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych, Klaster Technologia w Medycynie<sup>37</sup>. Jej Centrum Transferu Technologii (CTT), będące ogólnouczelnianą jednostką organizacyjną, złożone jest z Biura Transferu Innowacyjnych Technologii (Dział ds. Ochrony Własności Intelektualnej i Dział Transferu Technologii) oraz Biura Badań i Projektów Naukowych Realizowanych z Podmiotami Gospodarczymi (Działy Projektów Krajowych i Międzynarodowych). Celami tej jednostki są m.in.: rozwój przedsiębiorczości akademickiej, stymulowanie i inicjowanie współpracy pomiędzy uczelnią a przedsiębiorcami, inicjowanie sieciowania przedsiębiorstw i podmiotów sektora B+R, zarządzanie własnością intelektualną uczelni, komercjalizacja bezpośrednia. Jednym z wielu projektów B+R o dużym potencjale komercyjnym, zrealizowanych przez pracowników Politechniki Rzeszowskiej, jest projekt "Synteza autonomicznego identyfikatora półpasywnego, dedykowanego do pracy w wielokrotnych, dynamicznych systemach RFID". Na realizację tego projektu w okresie 1.10.2012 r. – 30.09.2015 r. przeznaczono kwotę 5 041 396 zł z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Pracownicy z Zakładu Systemów Elektronicznych i Telekomunikacyjnych, dostrzegając znaczący potencjał aplikacyjnego wykorzystania techniki RFID, podjęli się realizacji intensywnych prac B+R celem projektowania innowacyjnych zmian w tym obszarze. Liczne wady dostępnych na rynku konstrukcji pasywnych, które podnoszą koszty ich eksploatacji stanowiły podstawę do opracowania innowacyjnej koncepcji bezbaterijnego demonstratora dla wielopasmowego, autonomicznego, półpasywnego identyfikatora RFID. Jego konstrukcja stwarza możliwość pozyskiwania zasilania z otoczenia, w tym np. z pola elektromagnetycznego systemów radiokomunikacyjnych powszechnego użytku i pomiaru wilgotności, temperatury, natężenia światła, ciśnienia. Wyniki tych pomiarów zapisywane są w wewnętrznej pamięci identyfikatora RFID, dzięki czemu mogą znaleźć zastosowanie w doskonaleniu procesów logistycznych, magazynowania, transportowych i wytwórczych. Innowacyjność powstałego rozwiązania przejawia się nie tylko w wykorzystaniu superkondensatora zamiast baterii, który może magazynować relatywnie dużo energii, ale też w unikalnych możliwościach technicznych w zakresie automatycznej identyfikacji obiektów i niezawodności działania. Na rynku nie ma

<sup>36</sup> <http://przemysl-40.pl/index.php/2017/10/14/w-rzeszowie-utworzono-klaster-industry-4-0/> (dostęp: 1.11.2017 r.).

<sup>37</sup> <https://przemysl.prz.edu.pl/klastry> (dostęp: 1.12.2017 r.).

identycznego rozwiązania technicznego<sup>38</sup>. Tym samym tego typu innowacja pozwala na kontynuowanie prac B+R, których finalny efekt będzie można skomercjalizować. Naukowcy zakładają, że wraz z rozwojem techniki RFID z autonomicznym, półpasywnym identyfikatorem (RFID z API) nastąpi radykalny wzrost praktycznych jej zastosowań, przez co pojawią się nowe rynki i obszary życia społeczno-gospodarczego<sup>39</sup>.

Jednym z fundamentalnych komponentów koncepcji przedsiębiorczej uczelni jest przedsiębiorczość akademicka. Coraz liczniejsze dobre praktyki w tym obszarze świadczą o tym, że praktyczny wymiar przedsiębiorczości akademickiej przyspiesza przejście z modelu tradycyjnego do modelu przedsiębiorczej uczelni<sup>40</sup>. Pojęcie przedsiębiorczości akademickiej, które związane jest z istotą przedsiębiorczości i transferem technologii, najczęściej definiowane jest jako<sup>41</sup>:

- specyficzny rodzaj przedsiębiorczości, koncentrujący się na kreatywnych postawach i działaniach wewnętrznych interesariuszy uczelni wyższych, w tym sprawnym wykorzystaniu ich efektów pracy naukowej w praktyce gospodarczej,
- proces tworzenia przedsiębiorstw przez pracowników naukowych i studentów w ramach uczelni wyższych i poza nimi,
- proces tworzenia firm typu *spin-off* i *spin-out* przez pracowników naukowych, w różnym stopniu zaawansowanych technologicznie,
- zaangażowanie pracowników i studentów z danej uczelni w prowadzoną przez nich działalność gospodarczą,
- aktywne postawy członków środowiska akademickiego w celu komercjalizacji ich wiedzy i dorobku naukowego uczelni.

Przedstawione definicje przedsiębiorczości akademickiej wskazują na zachowania przedsiębiorcze technostarterów. Są nimi nauczyciele akademicy, pracownicy inżynierjno-techniczni i studenci, którzy prowadzą własną firmę technologiczną w różnym stopniu uzależnioną od ich macierzystej uczelni. Większe uzależnienie od uczelni może być efektem wykorzystywania jej *know-how*, technologii, infrastruktury B+R w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Technostarterzy to osoby wykazujące się przedsiębiorczą inicjatywą, kreatywne, zafascynowane nowymi technologiami, odpowiedzialne, wytrwałe w dążeniu do celu, ambitnie podejmujące ryzyko. Często intuicyjnie dostrzegają potrzeby rynku. Ich pasja jest dla nich prawdziwą siłą napędową, pozwalającą przewycięzać pojawiające się problemy<sup>42</sup>. Podobny zestaw zasadniczych cech technostarterów przedstawia K. Poznańska, podkreślając ich otwartość na współpracę z otoczeniem i koncentrację na ciągłym doskonaleniu<sup>43</sup>.

<sup>38</sup> B. Ziółkowski, T. Piecuch, M. Jankowska-Mihułowicz, K. Chudy-Laskowska, *Rozwój systemów RFID w przedsiębiorstwach. Wyniki badań metodą delficką*, Rzeszów 2016, s. 37–39.

<sup>39</sup> B. Ziółkowski, M. Jankowska-Mihułowicz, K. Chudy-Laskowska, T. Piecuch, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw stosujących systemy RFID z API – wyniki badań metodą delficką*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” 2017, nr 27, s. 266–269.

<sup>40</sup> D. Szkopiński, *Rola uniwersytetu w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce na podstawie doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, „Horyzonty Wychowania” 2016, Vol. 15, nr 35, s. 321.

<sup>41</sup> K. Poznańska, *Przedsiębiorczość akademicka – cechy i znaczenie w gospodarce światowej i polskiej* [w:] *Innowacyjność współczesnych organizacji*, pod red. T. Kraśnickiej, Katowice 2014, s. 166.

<sup>42</sup> J.G. Wissema, *Technostarterzy: dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa 2005, s. 10–12.

<sup>43</sup> K. Poznańska, *Przedsiębiorczość akademicka...*, s. 165.

Do najbardziej powszechnych sposobów komercjalizacji wiedzy naukowej i technologii, oprócz udzielania licencji i sprzedaży wynalazku/technologii innemu podmiotowi, zalicza się także uruchamianie działalności gospodarczej przez technostartera w modelu *spin-off* i *spin-out*, gdzie<sup>44</sup>:

- firma *spin-off* – prowadzi działalność w oparciu o wiedzę i technologie uczelni macierzystej, przez co jest od niej zależna w różnym stopniu,
- firma *spin-out* – jest całkowicie niezależna od uczelni macierzystej pod względem organizacyjnym, kapitałowym i praw własności.

Niejednokrotnie w literaturze przedmiotu podkreśla się, że przedsiębiorczość akademicka jako swoista twórcza destrukcja przełamuje powszechny stereotyp odnoszący się do klasycznie pojmowanie istoty pracy naukowej<sup>45</sup>. Praktyka technostarterów pokazuje, że prowadzenie firmy w oparciu o komercjalizację wiedzy może generować liczne korzyści dla technostarterów, uczelni i gospodarki. Nowe firmy technologiczne, powstające z inicjatywy technostarterów, zapewniają szerszy dopływ do gospodarki innowacyjnych rozwiązań, nowe miejsca pracy i rozwój klastrowego łańcucha wartości.

Z raportu Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Komisji Europejskiej, dotyczącego przedsiębiorczości akademickiej w Polsce wynika, że<sup>46</sup>:

- uczelnie wspierają innowacyjność i angażują się w partnerstwa z otoczeniem gospodarczym, zgodnie z ich strategią rozwoju,
- nauczanie przedsiębiorczości wymaga zwiększenia poziomu interdyscyplinarności,
- relacje uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym w wielu przypadkach mają charakter personalny, przez co niezbędne jest wzmocnienie instytucjonalnego charakteru relacji z biznesem i lokalnymi samorządami,
- dalsze wsparcie innowacyjności wymaga większych inwestycji ze strony zarówno uczelni, jak i władz publicznych,
- poprawy wymaga internacjonalizacja polskiego szkolnictwa wyższego, przez co wartościowym rozwiązaniem mógłby być nowy program wymiany międzynarodowej.

<sup>44</sup> K. Chrabąszcz, *Przedsiębiorczość akademicka – drogą do sukcesu absolwentów uczelni wyższych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2011, t. 18, nr 1, s. 201.

<sup>45</sup> K. Matusiak, M. Matusiak, *Pojęcie i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości akademickiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2007, nr 453, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 8, s. 160.

<sup>46</sup> Raport „*Supporting entrepreneurship and innovation in higher education in Poland*” powstał w oparciu o wyniki dwuletnich badań (2015–2016). Kwestionariusze ankiety rozesłano do wszystkich polskich szkół wyższych i wybranej grupy studentów. Wywiady indywidualne pogłębione przeprowadzono podczas dwóch wizyt studyjnych w siedmiu polskich uczelniach, tj.: Politechnice Warszawskiej, SGH, Akademii Leona Koźmińskiego, UMCS, Politechnice Gdańskiej, Uniwersytecie Gdańskim oraz PWSZ w Elblągu. Ostatecznie uzyskano 39 wypełnionych ankiet od szkół wyższych i ponad 2 tysiące ankiet od studentów. W trakcie wizyt studyjnych przedstawiciele OECD pozyskiwali informacje także od reprezentantów Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Polskiej Komisji Akredytacyjnej, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, władz lokalnych, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości i parków technologicznych. Główne wnioski zawarte w raporcie przedstawiono w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego w październiku 2017. Por. <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/konstytucja-dla-nauki-odpowiada-na-rekomendacje-oecd-i-ke.html> (dostęp: 1.11.2017 r.).

dowej pracowników uczelni, który pozwoliłby m.in. wykorzystać doświadczenia zakończonego już programu „Top 500 Innovators” i wspomógłby utrzymanie relacji byłych uczestników programu z zagranicznymi naukowcami.

Bardzo popularnymi współcześnie instytucjami wspierającymi rozwój przedsiębiorczości akademickiej w klastrach są inkubatory przedsiębiorczości o różnych formach prawnych. Ich celem jest zapewnienie odpowiedniego mikroklimatu dla rozwoju początkujących przedsiębiorców akademickich i nieakademickich, w tym udzielanie im potrzebnej i kompleksowej pomocy w wielu wymiarach m.in. finansowym, technicznym i organizacyjnym. W ten sposób mają oni większe szanse na samodzielne przetrwanie na rynku po okresie inkubacji.

Dobłą praktyką w wielu polskich klastrach technologicznych jest promowanie postaw przedsiębiorczych członków i wspieranie rozwoju przedsiębiorczości poprzez tworzenie inkubatorów. Dla przykładu powstały inkubator przedsiębiorczości Tarnowskiego Klastra Przemysłowego zlokalizowany jest w Strefie Aktywności Gospodarczej. Jego przestrzeń dedykowana jest przedsiębiorcom rozpoczynającym działalność gospodarczą lub działającym nie dłużej niż dwa lata. Koordynator klastra zapewnia użytkownikom inkubatora kompleksową opiekę i wsparcie merytoryczne w procesie inwestycyjnym<sup>47</sup>.

Kolejnego dobrego przykładu dostarcza Interizon – Pomorski Klaster ICT. W klastrze współpracują ze sobą lokalne podmioty sektora B+R, instytucje otoczenia biznesu i firmy związane z informatyką, telekomunikacją, elektroniką, automatyką i robotyką. Do 30 września 2018 roku klaster ma aktywny status Krajowego Klastra Kluczowego nadany przez Ministerstwo Rozwoju w procedurze konkursowej. Status ten oznacza, że klaster cechuje się znaczącym poziomem internacjonalizacji i strategicznym znaczeniem dla rozwoju gospodarki kraju. Aktywność Pomorskiego Klastra ICT – Interizon spójna jest z inteligentną specjalizacją regionalną województwa pomorskiego, dotyczącą technologii interaktywnych w środowisku nasyconym informacyjnie. Regionalna polityka klastrowa realizowana przez Samorząd Województwa Pomorskiego w latach 2007–2013 miała duże znaczenie dla mobilizacji partnerów regionalnych w procesie kształtowania inteligentnych specjalizacji<sup>48</sup>. Należy podkreślić, że w województwie pomorskim po raz pierwszy w Polsce w grudniu 2009 roku dokonano identyfikacji dwóch regionalnych klastrów kluczowych (procedura konkursowa z udziałem ekspertów). Do grupy tej zaliczono wówczas Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny i Pomorski Klaster ICT. Z inicjatywy koordynatora i członków klastra Interizon w 2011 roku w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym powstał inkubator przedsiębiorczości. Jego celem jest stworzenie jak najkorzystniejszych warunków rozwoju dla młodych przedsiębiorstw z branży ICT na Pomorzu, będących członkami klastra. Zakres działalności użytkowników przestrzeni inkubatora dotyczy projektowania i wdrażania innowacji technologicznych typu: technologie systemów informatycznych i sieci telekomunikacyjnych, technologie zarządzania informacją i inne technologie ICT. Tego typu działanie jest spójne z misją klastra. Jej deklaracja zakłada, że stwarza on szczególnie korzystne warunki do rozwoju firm branży ICT w regionie poprzez dostarczanie wiedzy, wspieranie innowacyjności, stymulowanie współpracy biznesu i nauki oraz realizowanie wspólnych celów swoich członków<sup>49</sup>. Funkcję administratora klastra pełni od 2009 roku Wydział Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politech-

<sup>47</sup> <http://www.tkp.com.pl/oferta-inwestycyjna/inkubator-przedsiębiorczosci> (dostęp: 7.11.2017 r.).

<sup>48</sup> <https://drg.pomorskie.eu/pomorskie-klastry-w-obszarach-isp> (dostęp: 7.11.2017 r.).

<sup>49</sup> <http://interizon.pl> (dostęp: 11.11.2017 r.).

niki Gdańskiej. Partnerzy w klastrze uznali bowiem, że jest to odpowiedni podmiot, który posiada nie tylko wysokie kompetencje, ale także silną pozycję i neutralność niezbędną dla sprawnego organizowania wspólnych działań w klastrze. Proces komercjalizacji wyników badań w Politechnice Gdańskiej odbywa się poprzez Centrum Transferu Wiedzy i Technologii oraz spółkę celową Excento, w której uczelnia posiada 100% udziałów. Najbardziej popularnymi formami tej komercjalizacji są: udzielanie przedsiębiorstwom licencji na korzystanie z wyników badań oraz tworzenie firm *spin-off* na podstawie uzyskanych wyników badań. W przypadku komercjalizacji wynalazku lub rozwiązania innowacyjnego przez Politechnikę Gdańską, twórcom przysługuje 50% zysku z komercjalizacji. Efektem przedsiębiorczości akademickiej w Politechnice Gdańskiej są dynamicznie powstające spółki typu *spin-off* z udziałem kapitałowym uczelni, m.in.<sup>50</sup>:

- NovaPUR – spółka prowadząca działalność B+R w oparciu o technologię produkcji ekologicznych sztywnych pianek poliuretanowych i sprzedaż licencji na tego typu rozwiązanie technologiczne, znajdujące zastosowanie w przemyśle lotniczym, motoryzacyjnym, odzieżowym i budownictwie;
- CHILLID – spółka utworzona w oparciu o technologię, pozwalającą na zbudowanie taniej i łatwej w zastosowaniu inteligentnej etykiety w postaci identyfikatora, która informuje o jakości i długości życia produktu;
- ARGEVIDE – spółka zajmująca się wdrożeniem i sprzedażą usług opracowanych w ramach projektu NOR-STA, oferowanych przez Internet, zorientowana jest na wspieranie efektywnego zarządzania jakością (procesów osiągania, oceny i utrzymania zgodności z normami i standardami) poprzez stosowanie narzędzi informatycznych w pracy m.in. konsultantów, audytorów i jednostek certyfikujących;
- AssisTech – spółka skoncentrowana na opracowywaniu i komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań z obszaru informatyki, multimediiów i inżynierii biomedycznej;
- Detoxed Home – spółka stworzona przez pracowników naukowych Politechniki Gdańskiej i Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, aby w pierw opracować nowatorską metodę zmniejszania narażenia na związki endokrynnie czynne (EDC) w warunkach domowych, a później ją skomercjalizować;
- Solutions 4 Tomorrow – spółka, której celem strategicznym jest rozwijanie bezzałogowych statków powietrznych w kierunku ich całkowitej autonomizacji, poprawy wydajności i bezpieczeństwa.

Poszczególne jednostki Politechniki Gdańskiej w różnym stopniu współpracują z przedsiębiorcami w ramach nie tylko Pomorskiego Klastra ICT – Interizon, ale także w: Klastrze KlimaNiemcewicz, Gdańskim Klastrze Budowlanym, Bałtyckim Klastrze Energetycznym, Polskim Klastrze Morskim oraz Pomorskim Klastrze BioEcoChem<sup>51</sup>.

Większość klastrów wysokich technologii w Polsce funkcjonuje w sposób zbliżony do holenderskiego modelu klastra, w którym podmioty sektora B+R pełnią bezpośrednią lub pośrednią rolę w zarządzaniu rozwojem klastra. Bezpośrednia rola sprowadza się do pełnienia funkcji koordynatora klastra, a pośrednia – zwykle polega na aktywnym wspieraniu menedżera klastra w realizowaniu funkcji brokera innowacji. Główne zadania brokera innowacji jako pośrednika między przedsiębiorcami i naukowcami, integratora procesu innowacyjnego i animatora współpracy klastrowej, dotyczą zarządzania wiedzą klastra,

<sup>50</sup> <https://pg.edu.pl/spolki-spin-off> (dostęp: 11.11.2017 r.).

<sup>51</sup> <https://ctwt.pg.edu.pl/klastry> (dostęp: 11.11.2017 r.).



identyfikowania potrzeb liderów technologicznych, wspierania aktywnych naukowców w realizacji i komercjalizacji swoich prac B+R we współpracy z biznesem i kształtowania w klastrze klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości i innowacyjności. Niezmiernie ważna jest także jego aktywność w budowaniu marki klastra zaawansowanego technologicznie. Sprawna komunikacja marketingowa klastra stanowi swoisty sygnał dla przedstawicieli zagranicznych środowisk naukowo-technologicznych oraz talentów i młodych firm innowacyjnych, często powstałych w ramach przedsiębiorczości akademickiej, aby włączyć się w szerszym zakresie we współpracę klastrową, obserwatorium technologiczne, rozwój kapitału ludzkiego i transfer wiedzy<sup>52</sup>.

## 5. ROLA KLASTRÓW WYSOKICH TECHNOLOGII W KSZTAŁTOWANIU INTELIGENTNYCH MIAST I REGIONÓW UCZĄCYCH SIĘ

Aktywność klastrów wysokich technologii, w tym klastrów technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), ma strategiczne znaczenie dla długofalowego procesu przemian miast i regionów. Uwzględnienie wymiaru zarówno technologicznego, jak i społecznego w ramach zrównoważonego rozwoju miast i regionów jest odpowiedzią na zmiany w zakresie polityki spójności, polityki regionalnej i współczesnych procesów urbanizacji.

Koncepcja inteligentnego miasta (*smart city*) odnosi się do rozwoju ośrodków miejskich poprzez zastosowanie nowych rozwiązań w wielu dziedzinach ich funkcjonowania, aby możliwe było sprawne wykorzystanie zasobów wiedzy i innowacji dla poprawy efektywności i konkurencyjności gospodarki<sup>53</sup>. Wskazuje na potrzebę myślenia strategicznego i kompleksowego podejścia w zarządzaniu rozwojem miasta. Jej implementacja nie zawsze wiąże się z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów. Wymaga przede wszystkim pozytywnych zmian organizacyjnych i odważnych decyzji władz miasta<sup>54</sup>.

W literaturze przedmiotu nie sposób nie zauważyć wielości podejść w zakresie definiowania inteligentnego miasta. Najczęściej ujmowane jest ono jako miasto, które<sup>55</sup>:

- podejmuje inwestycje w kapitał społeczny oraz infrastrukturę w celu aktywnego promowania zrównoważonego rozwoju i wysokiej jakości życia, w tym racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi,
- wykorzystuje w różnym stopniu technologie informacyjno-komunikacyjne w celu zwiększenia interaktywności i wydajności infrastruktury miejskiej i jej podstawowych komponentów,

---

<sup>52</sup> Obserwatorium technologiczne tworzy zespół specjalistów klastra, którzy na bieżąco analizują rozwój innowacyjnych technologii w przestrzeni międzynarodowej, istotnych z punktu widzenia aktywności członków klastra. Opracowane przez nich raporty i rekomendacje mogą pozwolić członkom klastra na sprawne wykorzystanie szans, jakie stwarza turbulentne otoczenie. Por. L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2016, s. 206–208.

<sup>53</sup> A. Nowakowska, *Budowanie inteligentnego miasta. Studium przypadku Montpellier*, „Studia Miejskie” 2015, t. 19, s. 24.

<sup>54</sup> M. Jankowska, *Smart city jako koncepcja zrównoważonego rozwoju miasta – przykład Wiednia*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 42, t. 2, s. 180.

<sup>55</sup> M. Czupich, A. Ignasiak-Szulc, M. Kola-Bezka, *Czynniki i bariery wdrażania koncepcji smart city w Polsce*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 276, s. 224–225.

- rozwiązuje kwestie publiczne z wykorzystaniem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych przy zaangażowaniu różnych interesariuszy, działających w partnerstwie terytorialnym,
- oparte jest na kapitale ludzkim i społecznym oraz nowych technologiach,
- charakteryzuje się inteligentnym zarządzaniem publicznym, innowacyjną i konkurencyjną gospodarką, zrównoważonym wykorzystaniem zasobów, rozwiniętym kapitałem społecznym i wysoką jakością życia w bezpiecznej przestrzeni.

Według A. Zakrzewskiej-Półtorak inteligentne miasta stymulują i przyciągają kreatywnych ludzi, przedsiębiorcze organizacje, innowacyjne projekty. Jednakże, aby inteligentne miasta lub miasta mogły stać się katalizatorem rozwoju regionu ich zakorzenienia, muszą w ich przestrzeni występować silne i liczne powiązania funkcjonalne poziome i pionowe oraz odpowiedni poziom kapitału ludzkiego i społecznego<sup>56</sup>.

Dobrego przykładu wpływu klastrów wysokich technologii na rozwój inteligentnych miast dostarcza Klaster Smart IT. Jego struktura ukonstytuowała się w celu wzmocnienia współpracy pomiędzy podmiotami działającymi w obszarze innowacyjnych technologii, promowania i rozpowszechniania rozwiązań informatycznych członków klastra. Klaster koncentruje się m.in. na wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii, promowaniu idei inteligentnego miasta i wdrażaniu technologii, które mogą poprawić jakość życia na jego terytorium. Członkowie klastra zakładają, że tworzona przez nich inteligentna sieć zarządzania energią wpływa na poprawę konkurencyjności rynku energetycznego i efektywności użytkowania energii elektrycznej. Ich priorytetowymi programami, które mogą służyć rozwojowi inteligentnego miasta, są *Smart Grid* – inteligentne sieci elektroenergetyczne i *Smart Metering* – inteligentne systemy pomiarowe<sup>57</sup>.

Inteligentne miasta i klastry wysokich technologii mogą stać się katalizatorem rozwoju regionu uczącego się (*learning region*). Świadczą o tym chociażby założenia terytorialnych modeli innowacji i koncepcja polaryzacyjno-dyfuzyjna rozwoju regionów<sup>58</sup>.

Koncepcja regionu uczącego się odnosi się do rozwoju regionu w oparciu o transfer wiedzy, dyfuzję innowacji, kształtowanie kapitału przedsiębiorczości i skłonność mieszkańców regionu do podejmowania działalności gospodarczej<sup>59</sup>. Względnie trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej regionu jest sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym, w tym wiedzą. W kształtowaniu konkurencyjności regionu niezmiernie ważne jest zatem zapewnienie odpowiednich warunków dla ciągłego rozwoju wiedzy przez kluczowych aktorów regionalnej gospodarki. Region uczący się jako fundament gospodarki napędzanej przez wiedzę opiera się na pięciu podstawowych elementach<sup>60</sup>:

- infrastrukturze produkcyjnej, wykorzystującej outsourcing i sprzyjającej rozwojowi sieci poddostawców,
- infrastrukturze rynku pracy, która determinowana jest dostępnością pracowników wiedzy, zdolnych do ciągłego doskonalenia i ustawicznego uczenia,

<sup>56</sup> A. Zakrzewska-Półtorak, *Inteligentne miasto katalizatorem rozwoju regionu?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 443, s. 283.

<sup>57</sup> <http://smartpl.org/> (dostęp: 1.10.2017 r.).

<sup>58</sup> A. Zakrzewska-Półtorak, *Inteligentne miasto...*, s. 288.

<sup>59</sup> M. Godowska, *Region uczący się – uwarunkowania i determinanty rozwoju na przykładzie województwa małopolskiego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2012, nr 8, s. 281–284.

<sup>60</sup> R. Florida, *Toward the learning region*, „Futures” 1995, Vol. 27, nr 5, s. 532–534.

- infrastrukturze komunikacyjnej, która umożliwia mobilność ludzi, transfer informacji, wyrobów i usług w przestrzeni krajowej i międzynarodowej,
- infrastrukturze rynku finansowego, która umożliwia sprawny przepływ kapitału w gospodarce, aby pobudzać rozwój wiedzy i innowacji,
- polityce przemysłowej, która uwzględnia potrzeby partnerów biznesowych i społecznych w efektywnym wykorzystaniu zasobów, stymulowaniu zmian strukturalnych w przemyśle i kształtowaniu jego konkurencyjności.

Region uczący się tworzą indywidualni ludzie i organizacje, będąc czynnie zaangażowanymi we współpracę i związane z nią procesy wymiany wiedzy, technologii i pomysłów. Koncentracja danego regionu na intensywnym wykorzystaniu i rozwijaniu wiedzy poprzez różne formy współpracy m.in. klastry zaawansowane technologicznie, zapewnia powstawanie efektów synergii w procesie interaktywnego, instytucjonalnego i organizacyjnego uczenia się<sup>61</sup>. Zachodzące w klastrach zbiorowe procesy uczenia się, które generują innowacje, jednocześnie zwiększają konkurencyjność ich członków<sup>62</sup>.

Konkludując, należy podkreślić, że koncepcje inteligentnego miasta i regionu uczącego się są komplementarne wobec siebie. Z jednej strony wymagają odpowiedniej infrastruktury wspierającej tworzenie i przepływ wiedzy, a z drugiej stymulują innowacyjność i przedsiębiorczość, przekształcanie zasobów materialnych i niematerialnych w wyroby i usługi ekonomicznie i społecznie użyteczne. Ich pomyślna implementacja determinowana jest współcześnie w znacznej mierze koniecznością uwzględnienia regionalnych inteligentnych specjalizacji, odnoszących się do specyfiki i unikatowości danego regionu, kreatywnego środowiska, produkcji wiedzy i komercjalizacji wyników badań naukowych.

## 6. ZAKOŃCZENIE

W procesie formułowania koncepcji inteligentnej specjalizacji, jej popularyzacji i wdrażania niejednokrotnie wykazywano, że przedsiębiorczość i innowacyjność klastrów wysokich technologii ma strategiczne znaczenie dla długofalowego procesu przemian dokonujących się w gospodarce. Wynika to z faktu, że potencjał strategiczny tej grupy klastrów powstaje na fundamencie ścisłej współpracy przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie z różnymi podmiotami sektora B+R i innymi partnerami w ramach procesu innowacyjnego, zorientowanego na nowe technologie, rozwój wiedzy oraz komercjalizację osiągnięć naukowych. Naturalne jest zatem, że aktywność klastrów wysokich technologii w wielu regionach Polski była źródłem inteligentnej specjalizacji.

Klastry wysokich technologii często funkcjonują zgodnie z holenderskim modelem rozwoju klastra. W tym modelu podmioty sektora B+R pełnią bezpośrednio funkcję koordynatora klastra lub wspierają menedżera klastra w pełnieniu funkcji brokera innowacji. Od sprawności zarządzania klastrem wysokich technologii w warunkach turbulentnego otoczenia zależy m.in. to jak szybko klastr będzie rozwijał się i generował oczekiwane efekty klastrowej synergii. Biorąc pod uwagę korzyści jakie mogą powstać w środowisku tego typu klastrów, tym bardziej zasadne jest takie ukształtowanie polityki klastrowej na poziomie centralnym i regionalnym, aby klastry te z jednej strony otrzymały publiczne

<sup>61</sup> D. Czyżewska, *Konkurencyjność regionu uczącego się – ujęcie konceptualne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 285, s. 21–22.

<sup>62</sup> B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Warszawa 2009, s. 25.

wsparcie, adekwatne do swoich potrzeb, a z drugiej, aby sprawnie wykorzystywano je jako kluczowe narzędzie w polityce regionalnej, przemysłowej i innowacyjnej.

Rozważania przedstawione w artykule są szczególnie aktualne współcześnie, zważywszy chociażby na wciąż trwającą transformację szkolnictwa wyższego w Polsce w warunkach gospodarki opartej na wiedzy i związanej z nią sieciowości, która coraz silniej przenika różne płaszczyzny życia społeczno-gospodarczego. Zachodzące zmiany mają z założenia z jednej strony poprawić jakość w zakresie działalności dydaktycznej i naukowej uczelni wyższych, a z drugiej wzmocnić ich relacje z interesariuszami w ramach modelu przedsiębiorczej uczelni (uczelni III generacji). Obserwowalne coraz szersze otwarcie coraz większej grupy uczelni w Polsce na partnerów klastrowych przejawia się najczęściej w uwzględnianiu ich potrzeb we współpracy klastrowej, w działalności dydaktyczno-naukowej, przyśpieszaniu transferu wiedzy i technologii w różnych formach. Stopniowo wdrażany model uczelni przedsiębiorczej, pożądaný przez gospodarkę i władze publiczne, może stymulować przedsiębiorczość akademicką oraz przyśpieszyć tworzenie i dyfuzję innowacji, zwłaszcza tych przełomowych. Z pewnością, większa aktywność uczelni w środowisku klastrów wysokich technologii będzie sprzyjała likwidacji licznych barier przedsiębiorczości akademickiej o mentalnym, kompetencyjnym, instytucjonalnym, biurokratyczno-administracyjnym, informacyjnym i organizacyjno-finansowym charakterze.

Z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wynika, że przedsiębiorczość akademicka poprzez wzmocnienie ekosystemu klastra może przyczynić się do urzeczywistnienia koncepcji inteligentnych miast i regionów uczących się. Naturalna integracja nauki z biznesem jako atrybut tej formy przedsiębiorczości, przejawiająca się w komercjalizacji wiedzy naukowej i upowszechnieniu technologii w przestrzeni miast i regionów może stymulować sprawność zarządzania tymi jednostkami, optymalne wykorzystanie posiadanych przez nie zasobów w zgodzie z ideą zrównoważonego rozwoju oraz poprawę jakości życia. Dzięki temu miasta i regiony mogą stawać się coraz bardziej innowacyjne i ekologiczne, a przez to coraz bardziej atrakcyjne nie tylko dla mieszkańców, ale także dla pracowników wiedzy (*knowledge workers*), przedsiębiorców i inwestorów.

Przedsiębiorczość akademicka w klastrach wysokich technologii to wciąż nowy obszar badań, słabo ugruntowany w polskiej literaturze naukowej. Tym samym w artykule podjęto się próby syntetycznej ilustracji uzyskanych wyników badań. Nie wyczerpano jednakże wszystkich zagadnień związanych z analizowanym problemem badawczym. Możliwe kierunki dalszych badań empirycznych na gruncie nauk o zarządzaniu to m.in. identyfikacja pozytywnych i negatywnych doświadczeń w zakresie przedsiębiorczości akademickiej w klastrach wysokich technologii, rozpoznanie jej kluczowych barier w przestrzeni krajowej i zagranicznej oraz analiza klastrowych startupów. Z uwagi, że przedstawione wyniki badań i wnioski odnoszą się przede wszystkim do specyfiki klastrów zaawansowanych technologicznie, tym bardziej istotne jest szczegółowe rozpoznanie, który rodzaj klastra, z uwzględnieniem jego branży, fazy życia, zakresu terytorialnego, modelu rozwoju, najbardziej sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości akademickiej, a który najmniej.

## Literatura

- [1] Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A., *Rozwój przedsiębiorstw high-tech [w:] Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.

- [2] Baran A., *Prawne aspekty innowacyjności w kontekście kluczowych technologii wspomagających*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 71.
- [3] Baranowska A., Gąska J., Lis M., Pelle D., Skrok Ł., *Klasy zaawansowanych technologii jako instrument wsparcia rozwoju i konkurencyjności regionów – analiza i wnioski dla polityki regionalnej oraz polityki spójności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2009.
- [4] Bresnahan T., Gambardella A., *Building high-tech clusters: Silicon Valley and beyond*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- [5] Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P., *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce – 2015*, PARP, Warszawa 2016.
- [6] Chrabąszcz K., *Przedsiębiorczość akademicka – drogą do sukcesu absolwentów uczelni wyższych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2011, t. 18, nr 1.
- [7] Czupich M., Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M., *Czynniki i bariery wdrażania koncepcji smart city w Polsce*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 276.
- [8] Czyżewska D., *Konkurencyjność regionu uczącego się – ujęcie koncepcyjne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 285.
- [9] Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech*, „Problemy Zarządzania” 2015, Vol. 13, nr 4 (56).
- [10] Dziedzic S., Woźniak L., Czerepiuk P., *Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444.
- [11] Dzierżanowski M., *Definiowanie i rozwijanie inteligentnych specjalizacji*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2013.
- [12] Florida R., *Toward the learning region*, „Futures” 1995, Vol. 27, nr 5.
- [13] Godlewska S., *Strategie na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3): instrument realizacji polityki rozwoju vs. warunek pozyskiwania funduszy unijnych*, „Przegląd Europejski” 2013, nr 4 (30).
- [14] Godowska M., *Region uczący się – uwarunkowania i determinanty rozwoju na przykładzie województwa małopolskiego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2012, nr 8.
- [15] Grądział A., *Strategia inteligentnej specjalizacji stymulatorem rozwoju gospodarczego regionów*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 37, t. 2.
- [16] Gurba K., *Rola uczelni wyższych w klastrach wysokich technologii*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1.
- [17] <http://interizon.pl/> (dostęp: 11.11.2017 r.).
- [18] <http://nanoslask.pl/index.php/pl/inicjatorzy-klastra/uniwersytet-slaski> (dostęp: 1.10.2017 r.).
- [19] <http://przemysl-40.pl/> (dostęp: 1.11.2017 r.).
- [20] <http://smartpl.org/> (dostęp: 1.10.2017 r.).
- [21] <http://www.dolinalotnicza.pl> (dostęp: 1.09.2017 r.).
- [22] <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/konstytucja-dla-nauki-odpowiada-narekomendacje-oecd-i-ke.html> (dostęp: 1.11.2017 r.).
- [23] [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197) (dostęp: 1.10.2017 r.).

- [24] <http://www.tkp.com.pl/oferta-inwestycyjna/inkubator-przedsiębiorczości> (dostęp: 7.11.2017 r.).
- [25] <http://www.transfer.us.edu.pl/firmy-na-universytecie-slaskim> (dostęp: 1.11.2017 r.).
- [26] <https://ctwt.pg.edu.pl/klastry> (dostęp: 11.11.2017 r.).
- [27] <https://drg.pomorskie.eu/pomorskie-klastry-w-obszarach-isp> (dostęp: 7.11.2017 r.).
- [28] Jankowska M., *Smart city jako koncepcja zrównoważonego rozwoju miasta – przykład Wiednia*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 42, t. 2.
- [29] Łasak P., *Rola rodzimych korporacji wielonarodowych w rozwoju przemysłu wysokich technologii na rynkach wschodzących*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 271.
- [30] Matusiak K., Matusiak M., *Pojęcie i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości akademickiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2007, nr 453, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 8.
- [31] Mempel-Śnieżyk A., *Koncepcje rozwoju regionalnego ze szczególnym uwzględnieniem klastrów i inteligentnych specjalizacji*, „Biblioteka Regionalisty” 2013, nr 13.
- [32] Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J. *Klastry na świecie*, Difin, Warszawa 2009.
- [33] Nowakowska A., *Budowanie inteligentnego miasta. Studium przypadku Montpellier*, „Studia Miejskie” 2015, t. 19.
- [34] Olearnik J., Pluta-Olearnik M., *Uniwersytet przedsiębiorczy – herezja czy nowa orientacja na uczelni?*, „Horyzonty Wychowania” 2016, Vol. 15, nr 35.
- [35] Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2016.
- [36] PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2017.
- [37] Piasecka A., *Przedsiębiorcza uczelnia jako współczesny model szkoły wyższej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 725, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 98.
- [38] Poznańska K., *Przedsiębiorczość akademicka – cechy i znaczenie w gospodarce światowej i polskiej* [w:] *Innowacyjność współczesnych organizacji*, red. T. Kraśnicka, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- [39] Ratajczak-Mrozek M., *Proces umiędzynarodowienia a współpraca przedsiębiorstw high-tech z podmiotami zagranicznymi*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 1–2.
- [40] Ratajczak-Mrozek M., *Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (high-tech)*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2.
- [41] *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014–2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji*, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2016.
- [42] Runiewicz-Wardyn M., *Dynamika przemysłów wysokich technologii a rozwój klastrów wiedzy na przykładzie klastra Route 128*, „Master of Business Administration” 2011, nr 4 (114).
- [43] Skawińska E., Zalewski R., *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
- [44] Skórska A., *Sektor high-tech jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskiej gospodarki w perspektywie 2020 roku*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, Vol. 14, nr 3.
- [45] Słodowa-Hełpa M., *Inteligentna specjalizacja polskich regionów: warunki, wyzwania i dylematy*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2013, t. 5 (41), nr 1.

- [46] Sułkowski Ł., Seliga R., *Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444.
- [47] Szkopiński D., *Rola uniwersytetu w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce na podstawie doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, „Horyzonty Wychowania” 2016, Vol. 15, nr 35.
- [48] Szmigiel J., *Klustry jako instrument wsparcia sektora kluczowych technologii wspomagających*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 6 (365).
- [49] Szostak E., *Inteligentne specjalizacje w rozwoju regionu*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 209.
- [50] Wissema J.G., *Technostarterzy: dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa 2005.
- [51] Zakrzewska-Bielawska A., *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum” 2016, Vol. 4, nr 1.
- [52] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- [53] Zakrzewska-Bielawska A., *Rola kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań kooperacyjnych w praktyce firm high-tech*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 363.
- [54] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 219.
- [55] Zakrzewska-Póltorak A., *Inteligentne miasto katalizatorem rozwoju regionu?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 443.
- [56] Ziółkowski B., Jankowska-Mihułowicz M., Chudy-Laskowska K., Piecuch T., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw stosujących systemy RFID z API – wyniki badań metodą delficką*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” 2017, nr 27.
- [57] Ziółkowski B., Piecuch T., Jankowska-Mihułowicz M., Chudy-Laskowska K., *Rozwój systemów RFID w przedsiębiorstwach. Wyniki badań metodą delficką*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016.

#### ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP WITHIN HIGH-TECH CLUSTERS AS AN INDICATOR OF SMART SPECIALISATION

The subject of this cognitive-synthetic article is contemporary issues regarding the development of academic entrepreneurship in high-tech clusters, whose activity is consistent with the main assumptions of the smart specialisation concept. Scientific considerations and conclusions made within this paper are based on literature review and desk research. The practical approach to the subject under discussion is followed by numerous examples of Polish clustering. The article consists of four parts. They synthetically depict the characteristics of smart specialisation, strategic dimension of high-tech clusters and academic entrepreneurship, the main assumptions of the concept of smart city and learning region. As the concept of smart specialisation refers to region identity and efficient use of its scientific, technological, social, and economic potential, an attempt was made to prove a conceptual relationship between this concept and high-tech clusters activity, academic entrepreneurship, and smart cities and learning regions. The high tech clusters are treated as intelligent organisations still forming conducive ecosystem for development of academic entrepreneurship, smart cities and learning regions. It favors gradually counteracts barriers

to entrepreneurship, facilitates commercialisation of scientific research results, optimal use of strategic potential of technical universities cooperating with high technology companies, and the transfer of broadly-understood knowledge. The scope and quality of the support for technostarters offered in the cluster, in achieving their business maturity, shape the positive image of the cluster.

**Keywords:** cluster, technology, academic entrepreneurship, smart specialisation

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.38

*Tekst złożono do redakcji: grudzień 2017 r.*

*Tekst przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*



Kazimierz CYRAN<sup>1</sup>  
Sławomir DYBKA<sup>2</sup>

## RACJONALNE I EMOCJONALNE DETERMINANTY ODDZIAŁYWANIA *PRODUCT PLACEMENT* NA KONSUMENTÓW

Utrzymanie pozycji konkurencyjnej firmy na rynku wymaga poszukiwania skutecznych form komunikacji z nabywcą. Jedną z nich jest *product placement*, który oznacza świadomą ekspozycję produktu w filmach i programach telewizyjnych. Decyzje zakupowe konsumentów są często kształtowane pod wpływem lokowanych produktów, z którymi spotykają się w czasie oglądania filmów, seriali, programów czy lektury książek. Uwzględniając specyfikę *product placement* dostrzeżono dylemat – czy decyzje, które są skutkiem oddziaływania tego narzędzia kształtowane są w oparciu o racjonalny wybór, czy wynikają z przesłanek emocjonalnych. Uwzględniając powyższe, za cel publikacji przyjęto przedstawienie relacji emocjonalnych i racjonalnych przesłanek decyzji zakupowych konsumentów podejmowanych pod wpływem *product placement*.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że konsumenci w swoich decyzjach zakupowych kierują się częściej racjonalnymi argumentami. Wpływ *product placement* na decyzje zakupowe uzależniony jest od subiektywnej oceny wiarygodności przekazu, jaki towarzyszy temu działaniu. Jeżeli przekaz dotyczący produktu powiązany jest logicznie z treścią programu lub wsparty jest przez eksperta z danej dziedziny, to siła oddziaływania tego narzędzia na zakup będzie większa. Autorzy zakładają, że uwzględnianie przez klientów opinii, wiedzy i doświadczenia ekspertów jest przejawem racjonalnego zachowania, odmiennie niż w przypadku celebrytów. Potwierdzeniem racjonalnych argumentów, którymi kierują się konsumenci jest fakt, że częściej kupują produkty, które były prezentowane przez specjalistę lub eksperta, a nie aktora czy celebrytę. Przeprowadzone badania pozwalają zatem przyjąć tezę, że efekty oddziaływania *product placement* na decyzje zakupowe, w przeważającej części są konsekwencją racjonalnych argumentów, chociaż można w nich także dostrzec wpływ bodźców emocjonalnych.

**Słowa kluczowe:** decyzje zakupowe, lokowanie produktu, konsument, racjonalność decyzji zakupowych.

---

<sup>1</sup> Dr Kazimierz Cyran, Wydział Ekonomii, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, Uniwersytet Rzeszowski; e-mail: kacyrn@gmail.com

<sup>2</sup> Dr Sławomir Dybka (autor korespondencyjny), Wydział Ekonomii, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, Uniwersytet Rzeszowski; e-mail: slawekd@univ.rzeszow.pl

## 1. WSTĘP

Komunikacja marketingowa współczesnych przedsiębiorstw odbywa się z wykorzystaniem wielu narzędzi. Dążące do wyróżnienia swojej oferty firmy, poszukują skutecznych metod oddziaływania na klienta, dostrzegają determinanty decyzji zakupowych o różnym charakterze i zwracają uwagę na *product placement*<sup>3</sup>. Uwzględniając jego specyfikę powstaje dylemat, czy decyzje zakupowe, które są skutkiem oddziaływania tego narzędzia, kształtowane są w oparciu o racjonalny wybór czy wynikają z czynników emocjonalnych. Celem publikacji było określenie relacji emocjonalnych i racjonalnych przesłanek decyzji zakupowych podejmowanych pod wpływem *product placement*. W artykule wykorzystano wyniki badań własnych, podejmując próbę weryfikacji tezy, zakładającej, że decyzje zakupowe konsumentów podatnych na lokowanie produktu oparte są o przesłanki racjonalne. Źródłem prezentowanych wyników są badania własne przeprowadzone na próbie 400 respondentów, mieszkańców woj. podkarpackiego i małopolskiego. W celu doboru obiektów do badań zastosowano kwotowy dobór próby, który odzwierciedlał strukturę populacji generalnej w badanych województwach. Za statystyki kontrolne przyjęto wiek, płeć i miejsce zamieszkania z podziałem na wieś i zróżnicowane pod względem wielkości miasta. Badanie przeprowadzone zostało w IV kwartale 2016 roku oraz w I kwartale 2017 roku. Z uwagi na regionalny charakter badania nie jest zasadne uogólnianie uzyskanych wyników na całą populację.

## 2. RACJONALNE I EMOCJONALNE ASPEKTY DECYZJI ZAKUPOWYCH

W literaturze poruszane są kwestie oceny, czy konsument w swoich zachowaniach jest racjonalny, czy emocjonalny. Problem stanowi jednak fakt, że mimo trwałej obecności pojęcia „racjonalny” w naukach społecznych, nie jest ono jednoznaczne. Termin ten odnoszony jest zazwyczaj do ludzkiej wiedzy (przekonania, style myślenia, poglądy) oraz do ludzkich działań. Stąd też można spotkać się z poglądami, że zachowania konsumenta są racjonalne, a czasem, że powinny być racjonalne. Idąc tym tokiem rozumowania można wskazać na różne kryteria racjonalności (ekonomiczne, psychologiczne, społeczno-organizacyjne, biologiczne) i ich mierniki. Ocena racjonalności zachowań jest utrudniona, gdyż to, co jednej osobie może wydawać się racjonalne, w ocenie innej osoby może już takie nie być. Podobnie trudno jednoznacznie ocenić, czy np. zakupy nieplanowane można traktować jako nieracjonalne. Na te wątpliwości odpowiada ekonomia behawioralna, która ukazuje, że konsument w gruncie rzeczy postępuje emocjonalnie, racjonalnie jedynie starając się argumentować swój wybór<sup>4</sup>.

Racjonalność zachowań konsumentów jest współcześnie dostrzegalna w trendach dotyczących konsumpcji, np. w dekonsumpcji. Wiąże się ona z świadomym i celowym ograniczeniem ilości dóbr i usług do racjonalnych poziomów z punktu widzenia jednostki. Dekonsumpcja oznacza zatem odpowiedzialność konsumentów za swoje decyzje i wybory. Powodów wzrostu znaczenia tego trendu można upatrywać w odczuwalnej dużej niepewności funkcjonowania gospodarstw domowych, odejściem od ilościowej do jakości-

<sup>3</sup> L. Eagle, S. Dahl, *Product Placement in Old and New Media: Examining the Evidence for Concern*, „Journal of Business Ethics” 2018, Vol. 147, p. 611.

<sup>4</sup> M. Nalewajek, *Racjonalność i irracjonalność zachowań konsumentów na rynku usług fryzjerskich*, „Konsumpcja i Rozwój” 2015, nr 10, s. 70.

wej orientacji konsumentów względem produktów, czy wzrostu konsumpcji w sferze niematerialnej. Następuje transformacja podejścia od materialnego do emocjonalnego, gdyż konsumenci zaczynają preferować różne doznania nad samo posiadanie dóbr materialnych.

Racjonalność konsumpcji może ujawniać się w podejściu do zakupów będącego konsekwencją np. racjonalizacji w odżywianiu (rezygnacji z produktów niskiej jakości i wartości), współpracy konsumenckiej (współużytkowaniu oznaczającym elastyczne, oszczędne wykorzystywanie produktów), czy smart shopping (umożliwiający racjonalne planowanie budżetu poprzez dążenie do zakupów w niskich cenach)<sup>5</sup>.

Co prawda występują trudności w sformułowaniu jednorodnego, odnoszącego się do wszystkich aspektów zachowań konsumenta, kryterium racjonalności, można zauważyć jednak, iż istotną kwestią w ocenie racjonalności jest celowość i świadomość działania. Ponadto racjonalność zachowania konsumenta uzależniona jest od preferencji konsumenta i warunków, w jakich podejmowane są decyzje. Można więc przyjąć, że działalność jednostki jest racjonalna wówczas, gdy wybór celów i środków ich realizacji opiera się na rozumowaniu oraz na przyjętym i апробowanym przez podmiot systemie wartości<sup>6</sup>. Z drugiej strony sprzedawcy i producenci podejmują działania, które tą celowość i świadomość utrudniają lub zaburzają. Wiąże się to z reguły z wykorzystaniem bodźców emocjonalnych.

Z ekonomicznego punktu widzenia, w ekonomii głównego nurtu, celem każdego gospodarstwa domowego jest dążenie do realizacji aspiracji konsumpcyjnych w wyniku maksymalizacji oczekiwanej użyteczności z konsumpcji, przy założeniu istnienia zestawu aksjomatów wystarczających do istnienia takiej funkcji. Natomiast z punktu widzenia czynników pozaekonomicznych (takich jak: wielkość gospodarstwa domowego, cykl życia rodziny, osobowość, styl życia, nawyki, obyczaje, tradycje, naśladownictwo, system wartości) celem konsumentów może być dążenie do osiągnięcia poziomu konsumpcji charakterystycznego dla grup społecznych, do których aspirują<sup>7</sup>.

### **3. RACJONALNE I EMOCJONALNE UWARUNKOWANIA ODDZIAŁYWANIA PRODUCT PLACEMENT NA KLIENTA**

Można zakładać, że konsument postępuje na rynku racjonalnie, to znaczy, że dysponując określonymi zasobami pieniężnymi, tak nimi rozporządza, aby w sposób optymalny, wedle posiadanych informacji, zaspokajać swoje potrzeby. Klient jednak nie realizuje tylko zakupów bezpośrednio wiążących się z odczuwanymi potrzebami. Pewna część zakupów jest realizowana w sposób nieplanowany, co oznacza, że dokonano ich pod wpływem bodźców. Otaczająca klientów rzeczywistość jest bardzo skomplikowana, co wykorzystują producenci, menadżerowie, a także sami sprzedawcy, poprzez różnorakie narzędzia marketingowe. Reklama, cena czy opakowanie produktu, to jedne z wielu bodź-

<sup>5</sup> G. Sobczyk, *Współczesna konsumpcja – nowe trendy na polskim rynku*, Zeszyty Naukowe WSEI, seria: Ekonomia, nr 9, 2/2014, s. 87–104.

<sup>6</sup> A. Bretyn, *Globalne tendencje współczesnej konsumpcji a racjonalność zachowań konsumentów w Polsce*, Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, „Współczesne problemy ekonomiczne: polityka państwa a proces globalizacji” 2013, nr 139, s. 70.

<sup>7</sup> T. Zalega, *Nowe trendy i makrotrendy w zachowaniach konsumenckich gospodarstw domowych w XXI wieku*, „Konsumpcja i Rozwój” 2013, nr 2, s. 6.

ców, które docierają do konsumentów. Można je rozpatrywać jako składające się z prostych wymiarów np. kształtu lub koloru. Dostrzeganie tych wymiarów, a następnie dostrzeżenie różnicy w wielkościach danego wymiaru, np. różnicy między kolorem czarnym i jego odmianami zależy już od wrażliwości zmysłowej klienta. Zmysłami u człowieka w sensie zdolności rozróżniania bodźców są wzrok, dotyk, słuch a także smak i zapach. Intrygujący jest fakt, że konsument czasami, choć nie dostrzega zmiany wielkości bodźca, to reaguje na tę zmianę. Nazywa się to spostrzeganiem podprogowym<sup>8</sup>.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na narzędzie, którego oddziaływanie na klienta opiera się właśnie o to dostrzeganie i identyfikację produktów. *Product placement* to celowe i odpłatne umieszczanie w określonych przekazach produktów w funkcji rekwizytów, w celu wywołania skutku reklamowego. Taki sposób prezentacji towaru (usługi) jest skuteczny, pokonując psychologiczne bariery, jakie wytworzyła w świadomości odbiorców tradycyjna reklama. *Product placement* jest najczęściej używany w filmach, co pozwala na uwiarygodnienie zarówno produktu, jak i świata filmu. Widz-konsument zostaje poddany działaniu dwóch bodźców – bezwarunkowemu (scena filmowa wywołująca uczucie przyjemności) i warunkowemu (scena z użyciem produktu) na zasadzie styczności. Oczekiwana reakcja warunkowa to pozytywne skojarzenia i emocje związane z produktem. Uwiarygodnieniu podlega jednak także świat filmu, trudno bowiem stworzyć dziś przestrzeń bez marek, bez znanych sieci restauracji, hoteli itd.<sup>9</sup>

Ten sposób promowania marki może być nie tylko uzupełnieniem reklamy, ale częściowym, jej zastąpieniem. Lokowanie produktu to najczęściej wizualne przedstawienie marki lub jej cech charakterystycznych w filmach, serialach czy też programach telewizyjnych, ale występować może także w książkach, grach komputerowych, teledyskach i spektaklach teatralnych. *Product placement* stara się kreować markę w taki sposób, aby dany produkt wyróżniał się na tle pozostałych<sup>10</sup>. Wpływa on na pamięć i postawy konsumentów, którzy z założenia nie zdają sobie często sprawy, że poprzez spontaniczne oglądanie programów telewizyjnych zapamiętują pojawiające się w nich marki<sup>11</sup>, że działa on na ich wybory, gdyż z półki sklepowej ludzie wybierają częściej te produkty, które gdzieś już kiedyś widzieli<sup>12</sup>.

W pewnym sensie *product placement* można utożsamiać z kryptoreklamą, której przypisuje się negatywne aspekty, jednak nie musi ona wprowadzać w błąd adresatów przekazu reklamowego. Do takich legalnych środków kryptoreklamy można zaliczyć właśnie rekwizyt reklamowy oraz coraz bardziej popularny blog reklamowy, który jest jednocześnie jednym z nowszych środków reklamy internetowej. Rewizyt jest natomiast środ-

<sup>8</sup> A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańsk 2001, s. 16, 75–76.

<sup>9</sup> M. Harasimowicz, K. Walotek-Ściańska, *Product placement w filmie*, Zeszyty Naukowe WSH, Zarządzanie, 2014, nr 2, s. 269.

<sup>10</sup> K. Plata-Gardas, *Product placement na gruncie nowej ustawy o radiofonii i telewizji*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 2011, nr 7, s. 16.

<sup>11</sup> K. Williams, A. Petrosky, E. Hernandez, R. Page, *Product placement effectiveness: revisited and renewed*, „Journal of Management and Marketing Research” 2011, Vol. 7, p. 5.

<sup>12</sup> M. Strużycki, T. Heryszek, *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Warszawa, 2007, s. 126.

kiem wykorzystywanym w ramach kilku form reklamy, np. w reklamie telewizyjnej, kinowej, internetowej, prasowej<sup>13</sup>.

*Product placement* zwykle usytuowany jest blisko poziomu zdolności odbioru świadomego. W głównej mierze chodzi o informacje wzrokowe. Konsument przeważnie pochłonięty przez fabułę filmu świadomie nie zauważa prezentowanych produktów. Niektórzy uważają, że już sam *product placement* jest typem zbliżonym do reklamy podprogowej, argumentując to tak, że głównym kontekstem jest film a nie reklama w nim się znajdująca. Uwaga widza skupiana jest na akcji, a każde pojawienie się marki w jej tle jest uważane za przejaw podświadomy. I chociaż *product placement* nie należy do przekazów niewidocznych, to faktycznie często prezentowany jest w taki sposób, że jego odbiór jest tylko częściowy. *Product placement* należy jednak rozpatrywać bardziej pod kątem odbioru podświadomego niż podprogowego<sup>14</sup>.

Odwołując się do sytuacji bodźcowej warto również wyjaśnić, czym jest spostrzeganie. Jest to proces informacyjny, odbywający się na poziomie zmysłów człowieka. Za pomocą tego procesu konsument jest świadomy określonych cech reklamowanych produktów. Posiadana przez konsumenta wiedza na temat określonego produktu to efekt uczenia się. Natomiast cechy, wiedza, dotyczące spostrzeganego przedmiotu lub jego reklamy mogą być modyfikowane przez emocje, które są odpowiedzialne za nadanie im właściwego sensu z punktu widzenia oceny użyteczności. Rezultatem jest motywacja zakupu przejawiająca się potrzebą posiadania. Jak można zauważyć, procesy te można porównać do ciągu przyczynowo-skutkowego, gdzie każdy z nich oddziałuje na siebie.

W procesie tworzenia reklamy istotny jest sposób wyrażania emocji – ekspresja. Emocje określane są zwykle przez psychologów jako specyficzne procesy regulacji, uruchamiane, gdy człowiek styka się z sytuacjami (bodźcami) mającymi znaczenie dla organizmu lub osobowości<sup>15</sup>. Sygnały nadawane przez reklamy wzbudzają różne uczucia od radości lub obojętności, aż po strach i wstręt. Wynika z tego, że reklamy mogą przekazywać zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje. Odwołując się do pozytywnych emocji pozytywnie nastawiają potencjalnego klienta do prezentowanego produktu (poprzez humor, przyjazną muzykę, uśmiech). Reklamy mogą także kojarzyć się negatywnymi emocjami, wówczas negatywne emocje, mają nakłonić konsumentów do zakupu wywołując np. lęk spowodowany nie stosowaniem prezentowanego produktu<sup>16</sup>.

Jedną z ważniejszych cech odróżniających wpływ *product placement* na konsumentów, od pozostałych form promocji jest to, że zdecydowana większość nośników rozrywki, w jakie wkomponowane są marki (np. film, serial, książka) ma charakter narracyjny, który łączy się z tzw. reakcją uczestnictwa, czyli przeniesieniem odbiorcy w świat narracji<sup>17</sup>. Na reakcję tę składają się z kolei dwa zjawiska – identyfikacja i projekcja. Identyfikacja polega na tym, że widzowie nośników podzielają uczucia bohaterów, a jednocześnie

<sup>13</sup> S. Kaczmarczyk, *Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 866, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 39/2015, s. 38.

<sup>14</sup> V. Salvador, J. Mas, *Hollywood marki. Product placement w kinie amerykańskim*, Warszawa 2010, s. 123–130.

<sup>15</sup> A. Jachnis, J.F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Bydgoszcz 2000, s. 121.

<sup>16</sup> A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańsk 2001, s. 16, 75–76.

<sup>17</sup> A. Choliński, *Product Placement; planowanie, kreacja i pomiar skuteczności*, Warszawa 2013, s. 228–230.

rzutują własne emocje na oglądane postaci. Projekcja natomiast to emocje konsumentów, które rzutują na scenerię<sup>18</sup>. Inną obok reakcji uczestnictwa reakcją konsumentów są metody heurystyczne. Polegają one na twórczym rozwiązywaniu problemów tam, gdzie inne metody nie są w stanie w schematyczny sposób ich rozwiązać<sup>19</sup>. Z punktu widzenia *product placement* kluczowa jest heurystyka dostępności. Częste pokazywanie danej marki w nośnikach rozrywki może wywołać u widzów wrażenie, że jest ona najczęściej nabywana. Powoduje to wzmocnienie wartości tej marki. Z kolei efekt ekspozycji sugeruje, że wystarczające jest ukazanie marki w tle, by wytworzyć u konsumenta uczucie zaznajomienia. Ekspozycja danego bodźca dowodzi więc, że bodziec ten preferowany jest nawet wtedy, gdy jednostka nie jest tego świadoma, że go widziała. Drugoplanowa ekspozycja marki czasami może być znacznie lepiej odebrana przez konsumentów, niż jej bezpośrednie ukazanie. Pokazuje to, że nie tylko silne wyeksponowanie marki, ale także subtelne przedstawienie *product placement* może skutecznie wpłynąć na konsumentów<sup>20</sup>.

W kontekście powyższych rozważań warto dostrzec występowanie kilku formatów *product placement*:

1. Miejsca „zobacz i czuj”: są to identyfikatory marki reklamodawcy (np. logo, kolory) włączone do scenerii programu, w kolorystyce marki, co rezonuje ze stylem i uczuciami, które marka chce przekazać (np. modne, zaawansowane technologicznie). Ten format składa się wyłącznie z wizualnych identyfikatorów marki.
2. Rekwizyty: rzeczywiste markowe produkty są w tym przypadku wyraźnie prezentowane w różnych przypadkach podczas programu, bez aktywnej interakcji człowiek – produkt.
3. Interaktywne lokowanie: ta forma pociąga za sobą interakcję między markowym produktem i osobą (postać, prezenter, zawodnik). Interakcja może być wizualna (np. kucharz dodający markowy składnik do dania) lub słuchowa (np. wspominając markę jako nagrodę za konkurs). Ten model wymaga większego powiązania z fabułą, jednocześnie najsilniej oddziałuje na klientów, mimo iż zaangażowanie i ekspozycja marki jest największa, a silna ekspozycja marki jest neutralizowana poprzez jej zasadne wykorzystanie w fabule programu<sup>21</sup>.

Lokowanie produktu lub marki jest jednym z najszybciej rozwijających się segmentów w branży reklamowej, a marketerzy są coraz bardziej zainteresowani określeniem możliwych rynków zbytu dla tej techniki reklamowej. Dotyczy to w szczególności telewizji, w której marki wbudowane, są obecnie równie ważne i eksponowane jak tradycyjne reklamy. Konsumenty łatwo odróżniają reklamy od programów publicystycznych i zazwyczaj unikają lub ignorują tradycyjne przekazy marketingowe. Ponadto z większym prawdopodobieństwem rozpoznają strategiczny charakter tradycyjnych reklam, podczas

<sup>18</sup> A. Helman, J. Ostaszewski, *Historia myśli filmowej*, Gdańsk, 2007, s. 52–53, 147–150.

<sup>19</sup> J. Stobiecka, *Modele pomiaru jakości marketingowej produktów*, Kraków 2010, s. 84.

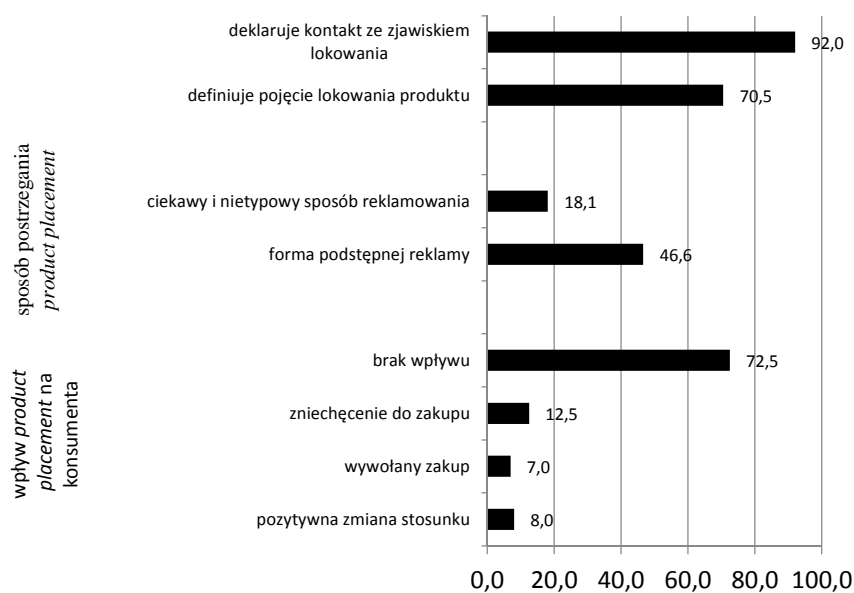
<sup>20</sup> A. Choliński, *Product Placement...*, s. 228–230.

<sup>21</sup> N. Dens, P. De Pelsmacker, A. Leonids, *How to mix brand placements in television programmes to maximize effectiveness*, “International Journal of Market Research” 2016, Vol. 58, issue 5, p. 651.

gdy oglądając treści publicystyczne czy rozrywkowe, mogą być nieświadomi perswazyjnej intencji osadzonych treści stanowiących tło<sup>22</sup>.

#### 4. ODDZIAŁYWANIE *PRODUCT PLACEMENT* NA DECYZJE ZAKUPOWE KONSUMENTÓW W KONTEKŚCIE ICH RACJONALNOŚCI (W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH)

Lokowanie produktu to jedno z wielu działań mających służyć kształtowaniu decyzji zakupowych. U podstaw tych działań leży chęć wskazania na cechy produktów w sytuacjach, które nie są bezpośrednio kojarzone z reklamą, tj. bezpośrednim, natarczym namawianiem do zakupu. Zjawisko *product placement* jest działaniem, które ma na celu wywołać określone reakcje konsumentów w sposób podświadomy. Jeżeli przyjmie się takie założenie, należy podkreślić, że samo oddziaływanie będzie tym skuteczniejsze im mniejsza będzie świadomość konsumentów w zakresie działań i intencji, jakie tym działaniom towarzyszą. Chcąc ocenić świadomość konsumentów w zakresie badanego zjawiska i jego wpływ na decyzje zakupowe zapytano respondentów o *product placement* i jego wpływ na decyzje zakupowe (wykres 1).



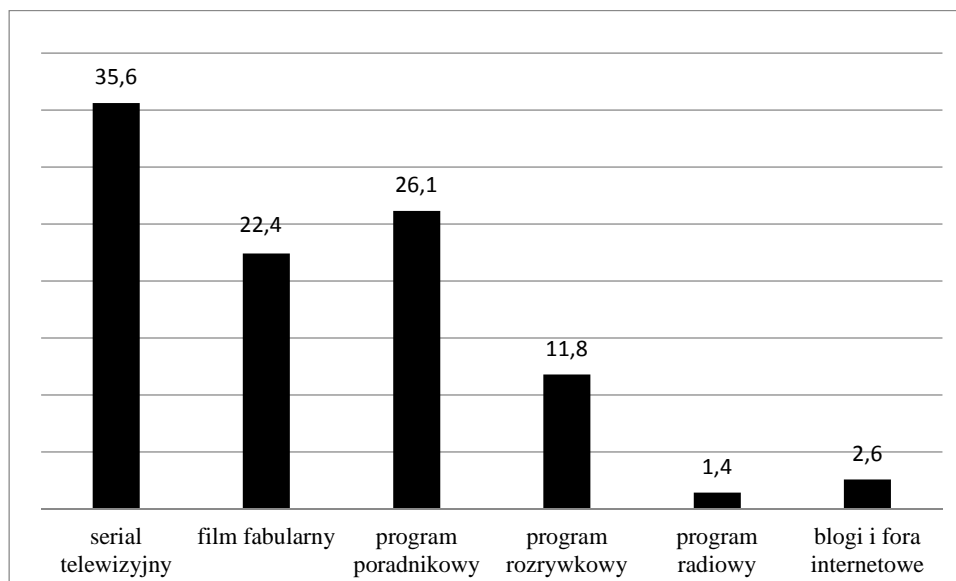
Wykres 1. Znajomość zjawiska *product placement* i jego wpływ na decyzje zakupowe (%)

Z danych zawartych na wykresie 1 wynika, że zjawisko lokowania produktu jest powszechnie znane. Ponad 70% badanych potrafi zdefiniować te działania, a na kontakt

<sup>22</sup> J. Matthes, B. Naderer, *Product placement disclosures: Exploring the moderating effect of placement frequency on brand responses via persuasion knowledge*, "International Journal of Advertising" 2016, Vol. 35, No. 2, p. 185.

z produktami lokowanymi wskazało ponad 90% pytanym. Niestety, jak wynika z badań, omawiane działania cechuje niska skuteczność oddziaływania na decyzje zakupowe. Za ledwie 15% respondentów wskazało, że *product placement* jest działaniem, które wywołuje pozytywne reakcje przejawiające się pozytywną zmianą wizerunku (7% badanych), czy wywołaniem reakcji zakupowej – co zadeklarowało 8% respondentów. Spośród wszystkich respondentów, 12,5% przyznało, że natarczywość w prezentowaniu produktu w trakcie filmów, czy innych programów powoduje u nich zniechęcenie do zakupu. Dla zdecydowanej większości badanych (72,5%), obecność produktów w różnego rodzaju programach i połączone z tym akcentowanie ich cech, nie wywiera żadnego wpływu na decyzje zakupowe. Z opinii respondentów wynika, że są oni świadomi zjawiska lokowania produktu i odczytują je jako działania marketingowe kojarzone z reklamą, których zadaniem jest wpłynąć na ich decyzje zakupowe. Najwięcej pytanym (47%) wskazało, że pod omawianym pojęciem kryje się podstępna reklama, która ma zachęcić klienta do zakupu. Niespełna 1/5 respondentów zaznaczyła, że lokowanie produktu w ciekawy i nietypowy sposób reklamuje produkty.

Dla decyzji związanych z lokowaniem produktu kluczową staje się kwestia wyboru miejsca prezentacji produktu, co warunkuje skuteczność przekazu i wydatkowanych na ten cel środków. Wyniki badań wskazują na zróżnicowanie, jakie występuje w zakresie spostrzegania *product placement* w wybranych kanałach komunikacji (wykres 2).



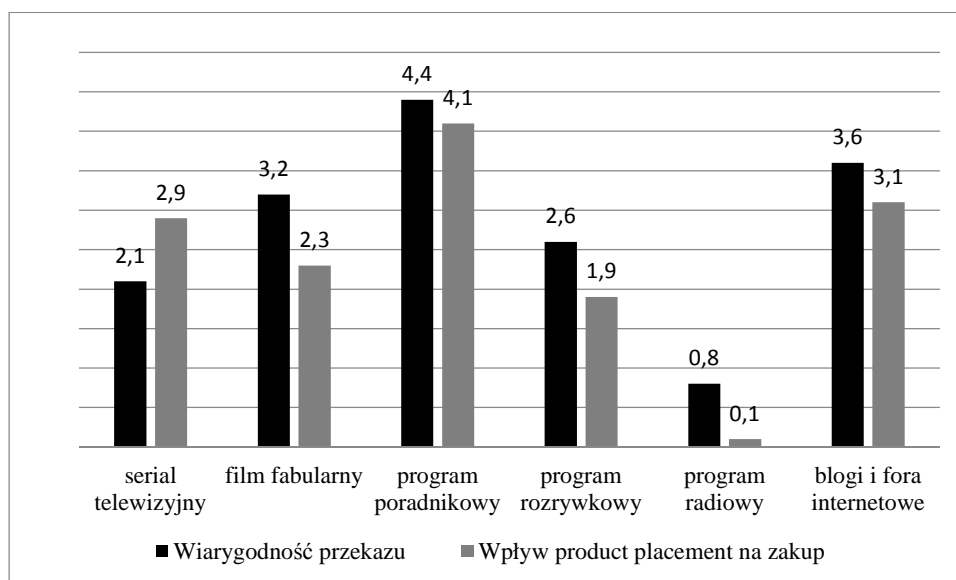
Wykres 2. Najczęściej wskazywane przez respondentów miejsca lokowania produktów (%)

Z przeprowadzonych badań wynika, że respondenci w wielu miejscach dostrzegają lokowanie produktu. Najwięcej pytanym, jako główne źródło tego typu reklamy wskazuje serial telewizyjny. Kolejnym źródłem badanych przekazów są programy telewizyjne o charakterze poradnikowym (doradczym), gdzie w trakcie programu wykorzystywane są



poszczególne produkty opatrzone atrybutami umożliwiającymi identyfikację marki i nazwy produktu. Trzecim w kolejności źródłem informacji o produktach były firmy fabularne, a w dalszej kolejności programy rozrywkowe. Najmniej respondentów jako miejsce, w którym zauważyli lokowanie produktów wskazało programy radiowe oraz blogi i fora internetowe.

Przedstawione informacje dotyczące obecności *product placement* wskazują na to, że tego typu działania przykuwają uwagę odbiorców, ale nie dają odpowiedzi na pytanie o skuteczność tych działań mierzoną decyzjami zakupowymi konsumentów. W celu zbadania omawianego wpływu, w kolejnych pytaniach poproszono o oszacowanie wiarygodności przekazów kierowanych do konsumentów za pośrednictwem *product placement* oraz wpływu badanej reklamy na decyzje nabywcze (wykres 3). Respondenci do dyspozycji mieli sześciostopniową skalę 0–5, gdzie 0 oznacza brak wiarygodności/znaczenia, 5 bardzo duża wiarygodność/znaczenie.



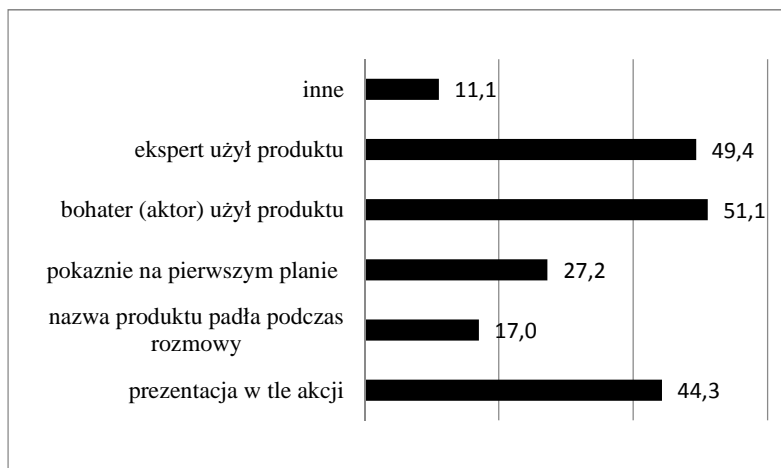
Legenda: 0 – nie ma żadnego znaczenia, 1 – ma bardzo małe znaczenie, 2 – ma małe znaczenie, 3 – ma średnie znaczenie, 4 – ma duże znaczenie, 5 – ma bardzo duże znaczenie

Wykres 3. Wpływ *product placement* na decyzje zakupowe konsumentów

Respondenci w badaniu wskazali na duże zróżnicowanie zarówno wiarygodności przekazu kierowanego wybranymi kanałami, jak również różny wpływ badanych działań na zakup produktów. Największą wiarygodnością odznaczały się treści towarzyszące programom poradnikowym, w których zazwyczaj uznani eksperci wykorzystują produkty, wskazując przy tym na ich nazwę, logotyp czy opakowanie. Doświadczenie eksperta i jego znajomość staje się w tym przypadku czynnikiem sprawczym decyzji zakupowych. Na drugim miejscu pod względem wiarygodności plasuje się *product placement* prezentowany na forach dyskusyjnych i blogach internetowych. Wysokiej wiarygodności towarzyszy deklarowany duży wpływ omawianych działań na zakup produktu. Kolejne miej-

sca w rankingu wiarygodności zajmują komunikaty zawarte w filmach fabularnych, programach rozrywkowych i serialach telewizyjnych. Z prezentowanych danych wynika, że wskazywana wiarygodność przekazów jest czynnikiem sprawczym zbliżonego, chociaż nieco niższego wpływu *product placement* na zakup. Wyjątek stanowi przykład serialu telewizyjnego, który niesie za sobą mało wiarygodny komunikat, a jednocześnie w dużym stopniu przekaz ten wpływa na zakup. O ile racjonalne wydają się decyzje, w których wiarygodny przekaz decyduje o wpływie na decyzje konsumentów, o tyle w ostatnim przykładzie za główne uwarunkowanie decyzji można przyjąć czynniki emocjonalne. Przyczyną niskiej wiarygodności lokowania produktów w trakcie seriali jest wszechobecność *product placement* i duża natarczywość jego oddziaływania. Dodatkowo aktorzy (celebryci) używający produktów w serialach są mało wiarygodni, jeżeli chodzi o kompetencje wyboru i polecenia poszczególnych produktów. Uwzględniając przytoczone argumenty, które w racjonalny sposób wyjaśniają zjawisko niskiej wiarygodności *product placement* w serialach, warto zastanowić się, z czego wynika duży wpływ tych działań na decyzje zakupowe. Prawdopodobny powód tego zjawiska wynika z emocjonalnych uwarunkowań podejmowania decyzji, co nie musi oznaczać, że w opinii konsumenta np. podążanie za trendami w modzie i zwyczajami nie ma znamion decyzji racjonalnych.

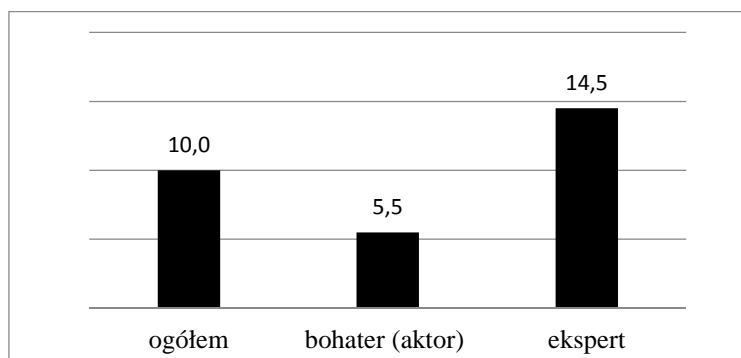
Wykres 4 przedstawia najczęściej dostrzegane sposoby prezentowania *product placement* w opinii badanych.



Wykres 4. Najczęściej wskazywane sposoby prezentacji lokowanego produktu (%)

Najczęściej wskazywanym przez respondentów sposobem prezentacji lokowanych produktów było jego wykorzystanie (używanie) przez bohatera – aktora. Podobna grupa badanych (45%) wskazała na identyfikację *product placement* w trakcie wykorzystania danego produktu przez eksperta będącego specjalistą w danej dziedzinie. Ponad 40% pytanych przyznało, że produkt lokowany w programie prezentowany był na drugim planie, natomiast nie towarzyszyły mu żadne działania przykuwające uwagę odbiorcy. Około ¼ respondentów wskazała natomiast, że zauważony przez nich *product placement* prezentowany był przynajmniej przez chwilę na pierwszym planie programu. Najrzadziej wska-

zywanym sposobem prezentacji lokowanego produktu była sytuacja, w której podczas programu wymieniona została jego nazwa lub marka. Jeżeli przyjmiemy założenie, że najskuteczniejszym sposobem lokowania produktu jest powiązanie z osobami, wokół których rozgrywa się akcja w programie, to można przypuszczać, że bohaterowie programów nie tylko ułatwiają identyfikację produktów, ale przyczyniają się do decyzji dotyczących ich zakupu. W kolejnym pytaniu respondenci wskazywali, czy zdarzyło się im kupić produkt, ponieważ używał go lubiany przez nich aktor czy ekspert? Wyniki uzyskanych odpowiedzi prezentuje wykres 5.



Wykres 5. Deklarowany zakup produktów pod wpływem prezentacji dokonanej przez eksperta lub celebrytę (%)

Z przeprowadzonej analizy wynika, że zaledwie co dziesiąty badany przyznał, iż zdarzyło się mu nabyć produkt, który kojarzy się mu z aktorem lub innym uczestnikiem programu. Z analizy wynika również, że większe oddziaływanie na zakup wywierają eksperci, którzy używają produktu w programach, niż bohaterowie, którymi są znani aktorzy i celebryci. Wynikająca z analizy prawidłowość potwierdza pośrednio tezę, że konsumenci w swoich decyzjach zakupowych, wzbudzanych przez *product placement* doszukują się znamion przesłanek racjonalnych, a takimi mogą być rekomendacje eksperckie. Zasadnicze powody decyzji nabywczych wynikają z wielu uwarunkowań często pozamarketingowych, a tylko niewielka część sugeruje się ukrytymi w mediach przekazami. Ponadto, jeżeli już dochodzi do zakupu pod wpływem *product placement*, wiarygodniejsze dla nabywcy jest wskazywanie produktu przez eksperta czy specjalistę, odczytywanego jako osobę kompetentną i znającą produkt, niż sugerowanie korzyści przez znanego aktora czy celebrytę często nieznających przeznaczenia produktu.

## 5. PODSUMOWANIE

*Product placement* jest narzędziem często wykorzystywanym do promowania produktów w niektórych branżach. Przeprowadzone badania wskazują na to, że działania związane z lokowaniem produktu są zauważane przez odbiorców, ale ich wpływ na decyzje zakupowe jest ograniczony. Konsumenci najczęściej traktują omawiane działania z ukrytą reklamą, która nie jest odbierana jako wiarygodne źródło informacji. Z przeprowadzonych analiz wynika, że konsumenci w swoich decyzjach zakupowych kierują się często racjo-

nalnymi argumentami. Wpływ *product placement* na decyzje zakupowe uzależniony jest od subiektywnej oceny wiarygodności przekazu, jaki towarzyszy temu działaniu. Jeżeli przekaz dotyczący produktu powiązany jest logicznie z treścią programu lub wsparty jest przez eksperta z danej dziedziny, to siła oddziaływania tego narzędzia na zakup jest większa. Potwierdzeniem racjonalnych argumentów, którymi kierują się konsumenci jest fakt, że częściej deklarowali oni zakup produktu, jeżeli był on prezentowany przez specjalistę lub eksperta, a nie aktora czy celebrytę. Przeprowadzone badania nie pozwalają jednoznacznie określić złożonego podłoża decyzji zakupowych konsumentów podejmowanych pod wpływem *product placement*. W większym stopniu są one konsekwencją racjonalnych zachowań, chociaż można dostrzec wpływ bodźców emocjonalnych, które w wielu przypadkach mogą mieć także racjonalne uzasadnienie.

## Literatura

- [1] Bretyn A., *Globalne tendencje współczesnej konsumpcji a racjonalność zachowań konsumentów w Polsce*, Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, „Współczesne Problemy Ekonomiczne: Polityka Państwa a Proces Globalizacji” 2013, nr 139, s. 70.
- [2] Choliński A., *Product Placement; Planowanie, kreacja i pomiar skuteczności*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 228–230.
- [3] Dens N., De Pelsmacker P., Leonids A., *How to mix brand placements in television programmes to maximize effectiveness*, “International Journal of Market Research” 2016, Vol. 58, issue 5, p. 651.
- [4] Eagle L., Dahl S., *Product Placement in Old and New Media: Examining the Evidence for Concern*, “Journal of Business Ethics” 2018, Vol. 147, p. 611.
- [5] Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 16, 75–76.
- [6] Harasimowicz M., Walotek-Ściańska K., *Product placement w filmie*, Zeszyty Naukowe WSH, Zarządzanie, 2014, nr 2, 2014, s. 269.
- [7] Helman A., Ostaszewski J., *Historia myśli filmowej*, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk, 2007, s. 52–53, 147–150.
- [8] Jachnis A., Terelak J.F., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2000, s. 121.
- [9] Kaczmarczyk S., *Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 866, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 39, s. 38.
- [10] Nalewajek M., *Racjonalność i irracjonalność zachowań konsumentów na rynku usług fryzjerskich*, „Konsumpcja i Rozwój” 2015, nr 10, s. 70.
- [11] Matthes J., Naderer B., *Product placement disclosures: Exploring the moderating effect of placement frequency on brand responses via persuasion knowledge*, “International Journal of Advertising” 2016, Vol. 35, No. 2, p. 185.
- [12] Plata-Gardas K., *Product placement na gruncie nowej ustawy o radiofonii i telewizji*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 2011, nr 7, s. 16.
- [13] Salvador V., Mas J., *Hollywood marki. Product placement w kinie amerykańskim*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2010, s. 123–130.
- [14] Sobczyk G., *Współczesna konsumpcja – nowe trendy na polskim rynku*, Zeszyty Naukowe WSEI, seria: Ekonomia, nr 9, 2/2014, s. 87–104.

- [15] Stobiecka J., *Modele pomiaru jakości marketingowej produktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 84.
- [16] Strużycki M., Heryszek T., *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa, 2007, s. 126.
- [17] Williams K., Petrosky A., Hernandez E., Page R., *Product placement effectiveness: revisited and renewed*, "Journal of Management and Marketing Research" 2011, Vol. 7, p. 5.
- [18] Zalega T., *Nowe trendy i makrotrendy w zachowaniach konsumenckich gospodarstw domowych w XXI wieku*, „Konsumpcja i Rozwój” 2013, nr 2, s. 6.

### **RATIONAL AND EMOTIONAL DETERMINANTS OF THE PRODUCT PLACEMENT IMPACT ON CONSUMERS**

Maintaining a competitive position in the market requires searching for effective communication with the client. One of them is product placement, which means a conscious display of the product in movies and TV shows. Consumers are more and more often buying products under the influence of the product placement, they come into contact with while watching movies, shows, programs, or reading a book. Considering the specificity of the product placement, the dilemma rises up – whether the decisions that result from the impact of this tool are based on rational choice or they are based on emotional factors. Considering the above, the aim of the publication was to present the relations between emotional and rational premises of consumer purchase decisions taken under the influence of product placement. The analysis indicates that consumers in their purchasing decisions tend to be more rational. The impact of product placement on purchasing decisions depends on the subjective assessment of the credibility of the message that accompanies this action. If the message about a product is logically related to the content of the program or is used by an expert, then the impact of this tool on purchase will be greater. The authors assume that, considering experts opinions, knowledge and experience relate to rational behavior differently than in the case of celebrities. Confirmations of rational argument used by consumers in their decisions are more frequent purchases of products which were presented by a specialist or expert rather than an actor or celebrity. The conducted research allows to accept the thesis that the product placement impact on purchasing decisions are mostly consequence of rational arguments, although some of the emotional stimuli influences.

**Keywords:** purchase decisions, product placement, consumer, rationality of purchasing decisions

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.39

*Tekst złożono w redakcji: listopad 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*



Robert DANKIEWICZ<sup>1</sup>  
Dominik MARKUSIEWICZ<sup>2</sup>  
Katarzyna TOMPALSKA<sup>3</sup>

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM UTRATY NALEŻNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

W opracowaniu przedstawiony został problem zarządzania ryzykiem utraty należności w przedsiębiorstwach. Zaprezentowano istotę należności, przesłanki, w następstwie których one powstają oraz pojawiające się ryzyko wynikające z odroczonego terminu płatności. Przejawem tego ryzyka jest występowanie należności nieściągalnych lub trudno ściąganych, które w każdym przypadku negatywnie odbijają się na prowadzonej działalności gospodarczej. Postawy osób decyzyjnych wobec tego typu ryzyka wynikają najczęściej z cech osobowości, nabytego doświadczenia oraz pełnionych funkcji. Osoby te coraz większą uwagę przywiązują do problematyki zarządzania ryzykiem, które jest traktowane jako zintegrowany system działań zmierzających do kompleksowego zabezpieczenia interesów przedsiębiorstwa. W trakcie prezentowanych rozważań omówiono związek pomiędzy prowadzoną polityką kredytową a posiadaną przez przedsiębiorstwo płynnością finansową, przy czym wskazano, że zbyt wysoka płynność może stanowić zagrożenie. Jednocześnie zwrócono uwagę na konieczność tworzenia i implementacji odpowiednio dopasowanej polityki obrotu należnościami w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu określonych produktów oferowanych m.in. przez banki i ubezpieczycieli. Wśród nich wyróżniono factoring, forfaiting, akredytywę, gwarancje oraz ubezpieczenia należności. Wskazano mechanizmy, w oparciu o które one funkcjonują oraz przesłanki przemawiające za ich wykorzystaniem. W praktycznej części opracowania zaprezentowano strategię zarządzania ryzykiem kredytowym na przykładzie Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA. Jako cel artykułu wskazano analizę i ocenę znaczenia polityki zarządzania należnościami w oparciu o przykład badawczy, który stanowi KGHM Polska Miedź SA.

**Słowa kluczowe:** kredyt kupiecki, ryzyko handlowe, ryzyko polityczne, struktura należności, analiza branżowa

### 1. WPROWADZENIE

Zmiana warunków, w jakich funkcjonują podmioty gospodarcze, w naturalny sposób przekłada się na rozwój ryzyk towarzyszących ich działalności. Coraz częściej ryzyka związane są nie tylko ze zdarzeniami losowymi, ale mogą wynikać z decyzji i działań

---

<sup>1</sup> Dr Robert Dankiewicz (autor korespondencyjny), Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: robertdankiewicz@wp.pl

<sup>2</sup> Dominik Markusiewicz, Bio Swiss Gen Sp. z o.o.; e-mail: d.markusiewicz@bioswissgen.pl

<sup>3</sup> Katarzyna Tompalska, Podkarpacki Dom Ubezpieczeń Sp. z o.o.; e-mail: katarzyna.Tompalska@vp

niemających charakteru losowego. Bardzo często są to elementy niezależne od działań osób zarządzających, które wywołują niekorzystne zmiany w przepływach finansowych firmy. Dążenie do maksymalizacji zysku wymusiło potrzebę zainteresowania się „technologią” ryzyka utraty należności, a więc profesjonalnym, planowym i zorganizowanym diagnozowaniem i przeciwdziałaniem stratom powstającym w następstwie jego urzeczywistnienia się<sup>4</sup>. Jednostki gospodarcze coraz częściej spotykają się z koniecznością oferowania kontrahentom odroczonego terminu płatności na zobowiązania. Kredyt kupiecki stanowi swego rodzaju lukę finansową pozbawiającą sprzedawcę źródła finansowania, które istniałoby w sytuacji, gdyby sprzedaż i regulacja zobowiązania miały miejsce w tym samym momencie. Dla klientów takie odroczenie terminu płatności stanowi okazję do poprawy własnej płynności finansowej, w przeciwieństwie do kredytodawców, dla których może stanowić zagrożenie objawiające się utratą płynności finansowej<sup>5</sup>.

Celem artykułu jest analiza i ocena znaczenia polityki zarządzania należnościami w oparciu o przykład badawczy, który stanowi KGHM Polska Miedź SA.

## 2. ISTOTA ODROZONYCH TERMINÓW PŁATNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

W przedsiębiorstwach za główny składnik majątku obrotowego uznawane są należności. Zbyt wysoki ich poziom może prowadzić do kłopotów skutkujących utratą płynności przez firmę. Problem należności nie byłby w ogóle obecny w rzeczywistości gospodarczej, gdyby całość wymiany handlowej była w tym samym momencie dokonywana i opłacana. Realia rynkowe zmuszają sprzedawców do oferowania odroczonego terminu płatności.

Wyróżnia się dwa typy odraczania terminów płatności. Pierwszy z nich manipulacyjny ma na celu pozwolenie nabywcy na dokonanie oceny zgodności dostawy z zamówieniem, a następnie wykonanie przelewu, drugi zaś został zakorzeniony w istniejących zwyczajach handlowych, ponieważ w określonych sektorach gospodarki odroczone terminy płatności są regułą. Odroczone terminy płatności coraz częściej mają postać kredytu kupieckiego udzielanego na okres przekraczający nawet jeden rok. Praktyka udzielania kredytu kupieckiego powoduje znaczący wzrost ryzyka finansowego w prowadzonej działalności gospodarczej. Odległe od siebie momenty sprzedaży oraz zapłaty powodują, że sprzedawcy muszą prowadzić pogłębione analizy dotyczące swoich kontrahentów<sup>6</sup>.

Decyzje podejmowane przez menedżerów znajdują odzwierciedlenie w sytuacji finansowej przedsiębiorstw, dlatego też poszukują oni rozwiązań, które ułatwią im procesy decyzyjne. Sprawdzone narzędzie w tym zakresie stanowi analiza wskaźnikowa<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> R. Dankiewicz, *Ubezpieczenia w procesie zarządzania ryzykiem utraty należności* [w:] *Zarządzanie wartością instytucji finansowych*, red. nauk. R. Płoska, M. Chmielewski, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011, nr 4/5, s. 256.

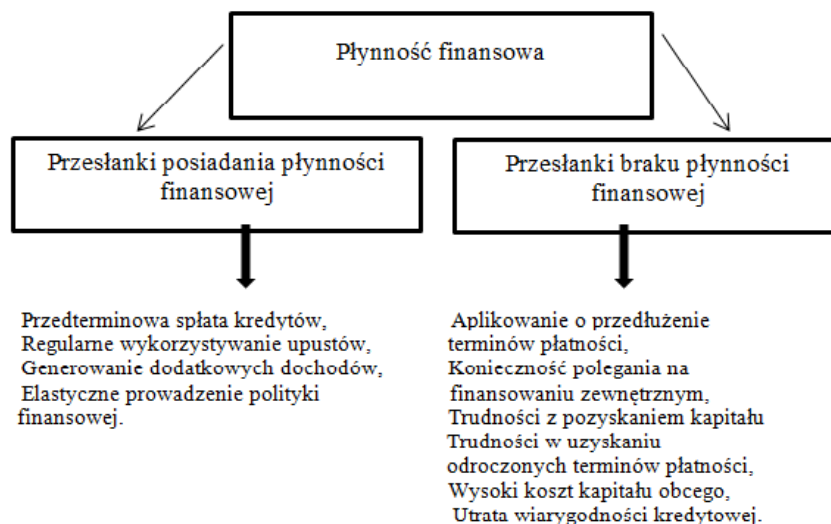
<sup>5</sup> A. Brzeziński, *Kredyt handlowy w małej firmie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 5(43), s. 27–28.

<sup>6</sup> Z. Dobosiewicz, *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, Warszawa 2007, s. 109–110; D. Seifert, R.W. Seifert, M. Protopappa-Sieke, *A review of trade credit literature: Opportunities for research in operations*, “European Journal of Operational Research” 2013, Vol. 231, Issue 2, s. 245.

<sup>7</sup> E.F. Brigham, M.C. Ehrhardt, *Financial Management: Theory and Practice*, South-Western Cengage Learning, 2014, s. 8–10.



Na rys. 1 zaprezentowano główne przesłanki, które świadczą o posiadaniu lub nieposiadaniu przez jednostkę gospodarczą dostatecznej płynności finansowej.



Rys. 1. Oznaki posiadania i braku płynności finansowej przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Kowalska, *Znaczenie płynności finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2013, nr 58, s. 224.

Informacje na temat należności można pozyskać poprzez dokonanie analizy płynności finansowej jednostki gospodarczej. Pozwala ona na określenie zdolności przedsiębiorstwa do terminowej spłaty zobowiązań. Poprzez przyrównanie płynnych składników majątku (tj. aktywów, które można w szybkim czasie upłynnić) do zobowiązań o krótkim terminie wymagalności można otrzymać kilka wskaźników; do najczęściej wskazywanych należą: wskaźnik płynności finansowej bieżącej, wskaźnik płynności finansowej podwyższonej-wskaźnik szybkiej płynności, wskaźnik płynności środków pieniężnych – wskaźnik superszybkiej płynności, wskaźnik określający relację kapitału obrotowego do sumy aktywów. Otrzymane wartości przyrównuje się do planów finansowych jednostki oraz do innych podmiotów gospodarczych z sektora. Zbyt niskie wartości dla wskaźników płynności finansowej są dla firmy źródłem potencjalnych lub już obecnych problemów z wypłacalnością, z kolei zbyt wysokie wartości mogą świadczyć o nadmiernym gromadzeniu środków finansowych lub problemach z rentownością<sup>8</sup>.

Jednostki, które regulują swoje zobowiązania po terminie mają znacznie gorszy wizerunek aniżeli te terminowo spłacające zadłużenie. Jeżeli partnerzy biznesowi przedsiębiorstwa mają coraz gorszą opinię na jego temat, to ich wzajemne relacje również się pogarszają. Dla nieterminowo spłacającej swoje długi firmy może to nierzadko oznaczać skrócenie terminów płatności oraz konieczność dodatkowego zabezpieczenia transakcji. Instytucje finansowe prowadzą współpracę z podmiotami o pogorszonej płynności finan-

<sup>8</sup> B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, s. 67–68.

sowej na zdecydowanie mniej korzystnych warunkach, często dochodzi nawet do sytuacji, że odmawiają im udzielania kredytów lub wypowiadają już istniejące umowy. Kryzys płynności w swej ostatecznej fazie prowadzi do upadłości przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

### 3. ZNACZENIE ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI

W obecnych realiach gospodarczych rozłączenie momentów sprzedaży i zapłaty jest niezaprzeczalne. Kredyt kupiecki, inaczej zwany handlowym, jest bardzo powszechną praktyką. Kontrahent, któremu został udzielony kredyt kupiecki, sam również dzięki temu jest w stanie oferować go swoim klientom. Ożywia to wymianę gospodarczą i wpływa na wzrost obrotów. Z jednej strony firmy udzielające kredytu kupieckiego odznaczają się wyższym poziomem sprzedaży, z drugiej zaś są narażone na podwyższone ryzyko braku spłaty należności. Ze wzrostem sprzedaży prowadzonej z odroczonym terminem płatności oraz z ogólnym wydłużaniem się terminów płatności oferowanych kontrahentom rośnie ryzyko pojawienia się problemu należności nieściągalnych lub trudno ściąganych. Egzekucja tego typu należności wiąże się z dodatkowymi kosztami. Prowadzenie skutecznej polityki kredytowej wobec klientów rodzi konieczność stworzenia w firmie systemu zasad kredytowania i procedur oceny wiarygodności płatniczej kontrahentów.

Można dokonać rozróżnienia trzech podstawowych typów prowadzonej polityki kredytowej: konserwatywna, umiarkowana oraz agresywna. Pierwsza z nich ma na celu niemal całkowitą eliminację odroczonego terminu płatności, druga łączy cechy konserwatywnej oraz agresywnej, nierzadko stosuje się w niej zaliczki, przedpłaty oraz pogłębiony monitoring należności. Strategia agresywna wiąże się dążeniem firmy do maksymalizacji sprzedaży, jej wdrożenie w jednostce podwyższa ryzyko braku spłaty należności przez kontrahentów<sup>10</sup>.

Przedstawiciele przedsiębiorstwa powinni każdorazowo przeprowadzać rachunek opłacalności dotyczący udzielania lub nieudzielania odroczonego terminu płatności określonym kontrahentom, porównując przy tym zyski osiągnięte ze sprzedaży z dodatkowym kosztem należności. Prowadzenie liberalnej polityki kredytowej jest dla przedsiębiorstwa kosztowne. Ponosi ono bowiem koszt należności niepewnych oraz koszt alternatywny kapitału zamrożonego w zwiększonych wskutek liberalnej polityki należnościach. Ostateczne korzyści wynikają z porównania dodatkowego zysku ze stratami związanymi z niepewnymi należnościami i kosztem kapitału zainwestowanego w należnościach. Problem zarządzania ryzykiem należy zatem rozpatrywać w aspekcie efektywności tego procesu, przy uwzględnieniu wyników minimalizacji ryzyka i kosztów poniesionych nakładów na jego minimalizację. Warunkiem skuteczności podjętych działań jest ich pełne zintegrowanie ze wszystkimi procesami zarządzania, co ma prowadzić do pełnego bezpieczeństwa. Świadomość obecności ryzyka i przekonanie o konieczności przeciwdziałania jego skutkom to oczywiście pole indywidualnej decyzji.

<sup>9</sup> S. Kowalska, *Znaczenie płynności finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2013, nr 58, s. 224.

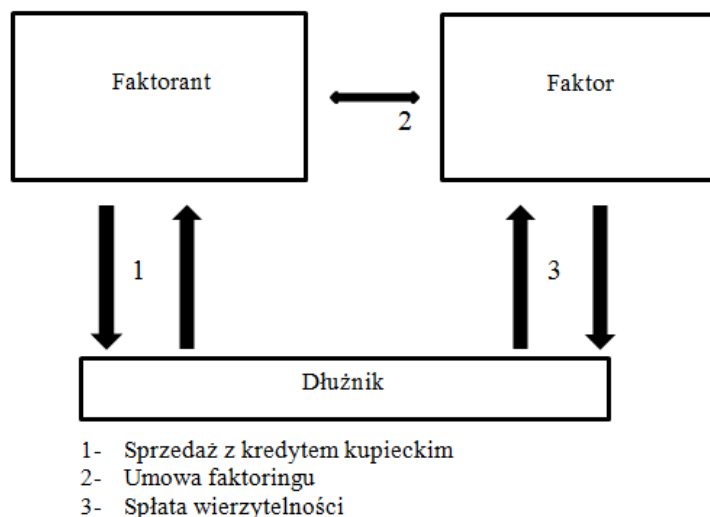
<sup>10</sup> A. Wszelaki, *Instrumenty usprawniające zarządzanie należnościami z tytułu dostaw i usług przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2012, nr 55, s. 718–722.

#### 4. NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE PROCES ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI

Proces zarządzania należnościami usprawnia wiele narzędzi mu służących. W literaturze najczęściej wymienia się omówione w dalszej części opracowania faktoring, forfaiting, akredytywę, gwarancje oraz ubezpieczenie należności.

Faktoring polega na sprzedaży przez wierzyciela należności nieprzeterminowanych i niespornych powstałych w efekcie dostawy dóbr i usług, dzięki temu możliwe staje się przyspieszenie przepływu kapitału. W konsekwencji zawarcia umowy faktoringu przeniesione zostają prawa do wierzytelności ze sprzedawcy na ich zbywcę, tj. faktora. Od tej chwili to faktor egzekwuje należność od dłużnika<sup>11</sup>. Schemat faktoringu został przedstawiony na rys. 2.

Ze względu na sposób zapłaty za należności dokonuje się rozróżnienia na faktoring dyskontowy i zaliczkowy. W pierwszym pierwotny wierzyciel w momencie podpisania umowy dostaje zapłatę za sprzedane faktury, w faktoringu zaliczkowym faktor płaci zbywcy za wierzytelności albo dopiero w momencie wymagalności faktury albo, gdy dłużnik dokona przedwczesnej spłaty zobowiązań. Z punktu widzenia siedziby kontrahenta wyróżniane jest faktoring krajowy i zagraniczny<sup>12</sup>.



Rys. 2. Schemat faktoringu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Czerwińska-Kayzer, A. Bieniasz, *Faktoring jako źródło finansowania...*, s. 87.

<sup>11</sup> W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Lublin 2011, s. 169–170.

<sup>12</sup> D. Czerwińska-Kayzer, A. Bieniasz, *Faktoring jako źródło finansowania działalności bieżącej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 66, s. 88.

Rodzajem zabezpieczenia wierzytelności o konstrukcji podobnej do faktoringu jest forfaiting. Pozwala on na pozyskanie kapitału średnio- i długoterminowego. Forfaiting polega na skupowaniu wierzytelności przed terminem wymagalności, należności takie są najczęściej zabezpieczone wekslem. Cechy charakterystyczne należności objętych forfaitingiem to ich wysokie kwoty, odległe terminy wymagalności oraz zagraniczne pochodzenie kontrahentów. Strony biorące udział w transakcjach forfaitingowych to forfaiter, forfetysta oraz dłużnik forfaitingowy. Funkcję forfaitera najczęściej pełni bank bądź zakład ubezpieczeń; forfetysta to zbywca należności, który dokonuje dostawy dóbr lub usług, zaś dłużnik forfaitingowy jest zobligowany do dokonania zapłaty za fakturę<sup>13</sup>.

Kolejnym rodzajem zabezpieczenia wierzytelności jest akredytywa, zgodnie z którą „bank, działając na zlecenie klienta, ale we własnym imieniu (bank otwierający akredytywę), może zobowiązać się pisemnie wobec osoby trzeciej (beneficjenta), że dokona zapłaty beneficjentowi akredytywy ustalonej kwoty pieniężnej, po spełnieniu przez beneficjenta wszystkich warunków określonych w akredytywie (akredytywa dokumentowa)”. Otwarcie akredytywy dokumentowej jest dokonywane na wniosek klienta banku, by zobowiązanie banku wynikające z akredytywy stało się wymagalne niezbędne jest okazanie określonych w umowie dokumentów, którymi mogą być np. dowody sprzedaży, opłaty celne, listy przewozowe, dokumenty ubezpieczenia a także inne związane i właściwe dla danej transakcji dowody. W chwili spłaty kwoty akredytywy wygasają akredytywa, jak i zobowiązanie jej zleceniodawcy<sup>14</sup>.

Akredytywa ma na celu udzielenie pomocy przez banki reprezentujące importera oraz eksportera w prowadzeniu międzynarodowej wymiany handlowej. Proces związany z akredytywą dokumentową ma swój początek w momencie sprzedaży, gdy nabywca w swoim banku składa wniosek o przyznanie mu akredytywy, jeżeli bank się zgodzi na jej otwarcie, to następnie przekazuje tę informację do banku sprzedawcy, kiedy nastąpi rejestracja akredytywy w banku eksportera, możliwe staje się dokonanie realnej wymiany handlowej pomiędzy kontrahentami. Realizacja akredytywy następuje poprzez dokonanie zapłaty za towary lub usługi przez dłużnika<sup>15</sup>.

Gwarancje służące zabezpieczeniu utraty należności są udzielane przez banki i zakłady ubezpieczeń. Gwarant na piśmie zobowiązuje się spełnić na rzecz beneficjenta gwarancji określone świadczenie w sytuacji, gdyby jej zleceniodawca nie wywiązał się z niego w terminie oznaczonym w umowie. Beneficjentem w gwarancji jest podmiot zamawiający dobra bądź usługi, zaś zleceniodawcą ich wykonawca<sup>16</sup>. Wystawienie gwarancji nie zwalnia dłużnika z odpowiedzialności za niewykonanie lub niewłaściwe wykonanie zobowiązania. Jeżeli nawet dochodzi do wypłaty z tytułu gwarancji, gwarant może zażądać od dłużnika zwrotu wypłaconych kwot. Dodatkowo wierzyciel może mieć nadal roszczenie do dłużnika, chociażby z tego tytułu, że gwarant pokrył tylko część szkody.

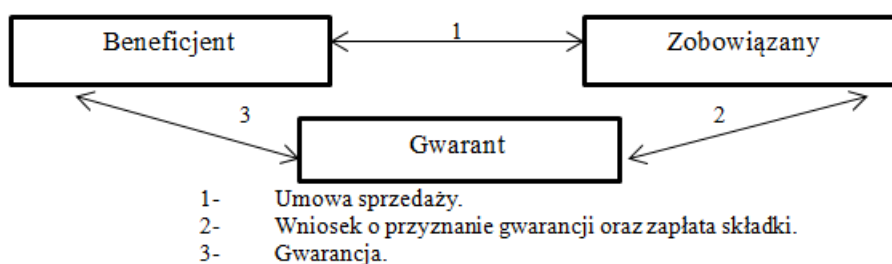
<sup>13</sup> D. Muraleedharan, *Modern Banking: Theory and Practice*, Delhi 2014, s. 151–152.

<sup>14</sup> A.M. Olkiewicz, *Rola instrumentów bankowych i ubezpieczeniowych w ograniczaniu ryzyka handlowego przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, nr 4(53), s. 295.

<sup>15</sup> J. Zajac, *Zastosowanie elektronicznej wymiany danych w procesach trade finance*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2010, t. 29, s. 159–160.

<sup>16</sup> A. Wąsowski, *Rola gwarancji bankowej i ubezpieczeniowej jako zabezpieczenia należytego wykonania umowy w zamówieniach publicznych na roboty budowlane*, „Przegląd Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny” 2014, nr 3/2014, s. 184–185.

Gwarancje ubezpieczeniowe to produkty oferowane przez ubezpieczycieli przyporządkowane do 15 grupy II Działu ubezpieczeń<sup>17</sup>. Ich schemat działania został zaprezentowany na rys. 3.



Rys. 3. Mechanizm działania gwarancji ubezpieczeniowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jańska, *Ocena ryzyka w procesie udzielania ubezpieczeniowych gwarancji kontraktowych*, „Copernican Journal of Finance & Accounting” 2013, Vol. 2, Issue 1, s. 94.

Sposobem na redukcję ryzyka braku spłaty należności przez kontrahentów jest ubezpieczenie kredytu kupieckiego, które umieszczone zostało w grupie 14 Działu II<sup>18</sup>.

Z tego typu transakcją mamy do czynienia, gdy z tytułu łączącego strony stosunku prawnego każda z nich ma spełnić świadczenie na rzecz drugiej, przy czym ustalone terminy spełnienia świadczenia są różne. W efekcie jedna strona stosunku musi wcześniej spełnić świadczenie na rzecz drugiej, a następnie oczekiwać na świadczenie wzajemne drugiej strony. Podmiot, który spełnia swe świadczenie wcześniej, nazywany jest kredytodawcą, natomiast podmiot, którego świadczenie ma być spełnione później – kredytobiorcą. Produkt najczęściej obejmuje:

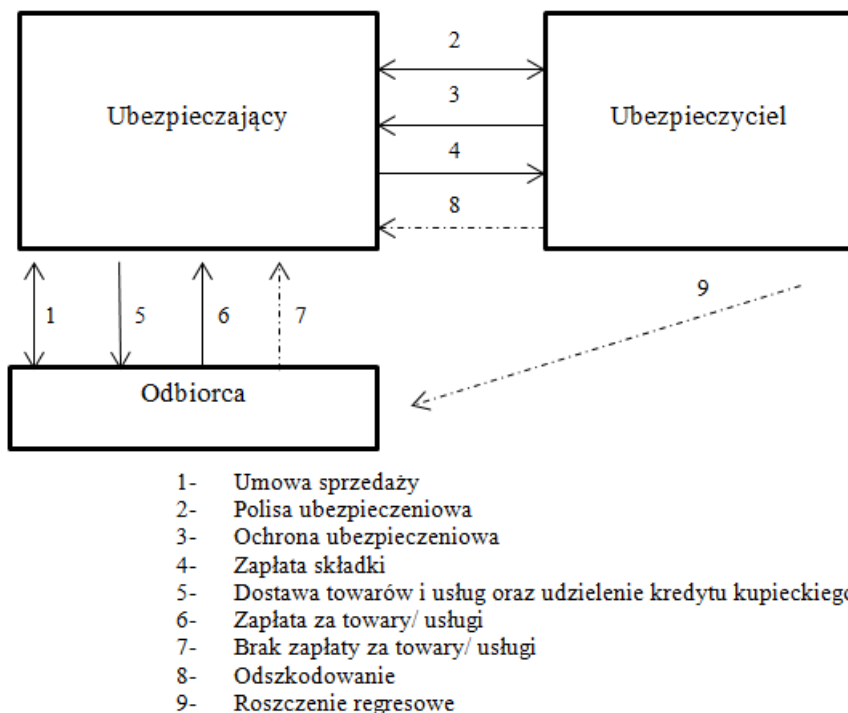
- ubezpieczenie należności,
- podstawowe informacje o sytuacji kontrahenta, co jest o tyle ważne, że zainteresowani bardzo często nie mają możliwości pozyskania takich informacji, a jeżeli takowe się pojawią, to koszty ich pozyskania mogą być nadmierne,
- prowadzenie w przypadku powstania szkody przez zakład ubezpieczeń postępowania windykacyjnego i regresowego,
- pomoc w kształtowaniu własnej polityki kredytowej.

Ubezpieczenie może być zawierane w zasadzie we wszystkich formach przewidzianych dla umowy ubezpieczenia, czyli ubezpieczane mogą być zarówno transakcje z jednym odbiorcą, jak i transakcje z wieloma odbiorcami. Najczęściej stronami umowy ubezpieczenia są dostawca i zakład ubezpieczeń. W praktyce można jednak spotkać takie umowy, w których to kredytobiorca był ubezpieczającym i ubezpieczał kredytodawcę od swojej niewypłacalności. Ubezpieczający dostawca i zakład ubezpieczeń w oparciu o informacje, którymi dysponują ustalają wspólnie przed zawarciem umowy ubezpieczenia, jaki zakres portfela kredytowego jest przeznaczony do ubezpieczenia. Dla całości

<sup>17</sup> Załącznik do ustawy z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Dz.U. z 2015 r., poz. 1844).

<sup>18</sup> (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 1170 ze zm.).

portfela kredytowego, jak i każdego przyjętego do ubezpieczenia kontrahenta zakład ubezpieczeń wyznacza tzw. limit kredytowy oraz czas jego obowiązywania. Limit ten jest górną granicą odpowiedzialności ubezpieczyciela. Schemat funkcjonowania ubezpieczenia kredytu kupieckiego został zaprezentowany na rys. 4.



Rys. 4. Schemat działania ubezpieczenia kredytu kupieckiego w przypadku braku zapłaty kontrahenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Becella, *Kierunki rozwoju ubezpieczenia kredytu kupieckiego w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, Vol. 3, No. 2, s. 97.

W ubezpieczeniu kredytu kupieckiego przez szkodę rozumiany jest brak spłaty należności przez kontrahenta. W przypadku nieotrzymania przez dostawcę dóbr lub usług zapłaty za dostarczony towar lub wykonaną usługę może on wnioskować o wypłatę odszkodowania przez zakład ubezpieczeń. Odszkodowanie najczęściej jest wypłacane, gdy:

- zostanie ogłoszona upadłość dłużnika,
- zostanie wszczęte postępowanie układowe z dłużnikiem,
- bezskutecznie zakończy się egzekucja należności z majątku dłużnika,
- nastąpi przewlekła zwłoka dłużnika w zapłacie należności.

W momencie zapłaty odszkodowania na zakład ubezpieczeń przechodzą wszelkie prawa ubezpieczającego wobec klienta. Od tego momentu zakład ubezpieczeń jest upraw-

niony w ramach roszczenia regresowego do ubiegania się od dłużnika spłaty powstałych zobowiązań<sup>19</sup>.

## 5. STRATEGIA ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI NA PRZYKŁADZIE KGHM POLSKA MIEDŹ SPÓŁKA AKCYJNA

Grupa Kapitałowa KGHM Polska Miedź SA wdrożyła politykę zarządzania ryzykiem finansowym, które zostało podzielone na trzy główne obszary: ryzyko rynkowe, kredytowe oraz płynności. Przez ryzyko kredytowe rozumiana jest możliwość braku spłaty należności przez kontrahentów. W ramach ryzyka kredytowego dokonany został jego pogłębiany podział na trzy główne obszary związane z wiarygodnością płatniczą klientów, wiarygodnością kredytową instytucji finansowych, z którymi dokonywane są transakcje zabezpieczające oraz instytucji, którym powierza się wolne środki pieniężne, sytuacją finansową pożyczkobiorców<sup>20</sup>. W tabeli 1 został zaprezentowany procentowy udział należności zabezpieczonych w latach 2011–2015.

Tabela 1. Udział procentowy zabezpieczonych należności w latach 2011–2015

	2015	2014	2013	2012	2011
udział należności zabezpieczonych w ogóle należności	95,00%	95,00%	74,00%	82,00%	82,40%

Źródło: KGHM, *Skonsolidowany Raport roczny RS 2015*, 2016, KGHM, *Skonsolidowany Raport roczny RS 2014*, 2015, KGHM, *Skonsolidowany Raport roczny RS 2013*, 2014, KGHM, *Skonsolidowany Raport roczny RS 2012*, 2013, KGHM, *Skonsolidowany Raport roczny RS 2011*, 2012.

Grupa Kapitałowa ma ściśle określony sposób mitygacji ryzyka związanego z niewypłacalnością kontrahentów. Sytuacja finansowa partnerów biznesowych jest na bieżąco monitorowana i oceniana. Przyznawane im limity kredytowe są analizowane i w razie potrzeby dokonuje się ich redukcji. Wewnątrz Grupy Kapitałowej funkcjonuje system monitoringu należności oraz ich terminów wymagalności. W oparciu o dokonywane analizy przyznawany jest kredyt kupiecki, na który mogą liczyć jedynie kontrahenci terminowo spłacający zobowiązania. W końcu 2015 roku należności pochodzące od wiarygodnych i wieloletnich partnerów stanowiły 90% ogółu wierzytelności. Sprzedaż nowym partnerom biznesowym odbywa się przy zachowaniu szczególnej ostrożności oznaczającej w praktyce stosowanie przedpłat oraz instrumentów finansowych przenoszących ryzyko braku spłaty na instytucje finansowe<sup>21</sup>. W tabeli 2 został zaprezentowany stopień koncentracji należności od siedmiu największych kontrahentów w latach 2011–2015.

Jednostka dominująca przy zabezpieczaniu należności najczęściej korzysta z następujących instrumentów: hipoteki, inkasa dokumentowe, cesje wierzytelności, gwarancje korporacyjne, zastawy rejestrowe, gwarancje bankowe, weksle, akty notarialne, poddanie się egzekucji, zawieranie w umowie sprzedaży zastrzeżenia, że po otrzymaniu od klienta zapłaty prawo własności zostanie na niego przeniesione, umowa ubezpieczenia kredytu

<sup>19</sup> A. Becella, *Kierunki rozwoju ubezpieczenia kredytu kupieckiego w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, Vol. 3, no. 2, s. 99–100.

<sup>20</sup> KGHM, *Ryzyko kredytowe* [w:] *Skonsolidowany Raport roczny RS 2015*, 2016, s. 52.

<sup>21</sup> Tamże, s. 54.

kupieckiego, którą praktykuje się w sytuacji, gdy danemu kontrahentowi oferowany jest odroczony termin płatności oraz kiedy taka transakcja nie jest zabezpieczona w całości lub wcale<sup>22</sup>. W tabeli 3 zaprezentowano geograficzną koncentrację odbiorców KGHM Polska SA.

Tabela 2. Stopień koncentracji należności od siedmiu największych kontrahentów w ogóle należności

	2015	2014	2013	2012	2011
saldo należności od 7 największych odbiorców jako procent ogółu należności	56,00%	60,00%	49,00%	32,00%	42,00%

Źródło: KGHM, *Skonsolidowany...*

Tabela 3. Koncentracja geograficzna odbiorców KGHM w latach 2011–2015

należności od odbiorców	POLSKA	UNIA EUROPEJSKA (bez Polski)	POZOSTAŁE KRAJE
2015	39%	10%	51%
2014	31%	28%	41%
2013	15%	32%	53%
2012	19%	53%	28%
2011	23%	50%	27%

Źródło: KGHM, *Skonsolidowany...*

Dwa największe podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA i KGHM INTERNATIONAL LTD. działają w jednakowej branży, lecz posiadają odmienne portfele asortymentowe, klientów oraz zasięg geograficzny, które sprawiają, że branżowe ryzyko kredytowe znajduje się na poziomie akceptowalnym przez zarządzających grupą. W ocenie menedżerów udział największych kontrahentów na poziomie 56% ogółu należności nie stanowi dla jednostki zagrożenia, ponieważ stosowany system monitoringu należności i oceny kontrahentów w tym wypadku się sprawdza. Ponadto w ocenie zarządzających zróżnicowanie geograficzne kontrahentów stanowi kolejny atut prowadzonej polityki obrotu należnościami<sup>23</sup>.

## 6. ZAKOŃCZENIE

Realia, w jakich działają jednostki gospodarcze, wymuszają na nich sprzedaż z odroczonym terminem płatności. Kredyt kupiecki bardzo często jest dla klientów atutem, który może stanowić kluczowy czynnik w doborze partnerów biznesowych. Obecnie trudno byłoby sobie wyobrazić, że praktyka kredytu handlowego mogłaby nie istnieć w gospodarce. Problematyczne mogą okazać się konsekwencje nieodpowiednio prowadzonej

<sup>22</sup> Tamże, s. 53–54.

<sup>23</sup> Tamże, s. 54.



polityki zarządzania należnościami. Nieostrożnie przyznawany kredyt kupiecki może w konsekwencji doprowadzić do utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa, co niekiedy skutkuje nawet upadłością. Istnieje na rynku wiele dostępnych narzędzi zarządzania należnościami, które najczęściej przy pośrednictwie instytucji finansowych minimalizują ryzyko braku spłaty wiarytelności. Przykład KGHM Polska Miedź SA jasno wskazuje, że prawidłowo ukształtowana i konsekwentnie realizowana polityka zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie pozwala jednostce oferować odroczone terminy płatności przy jednoczesnym zachowaniu płynności finansowej oraz odpowiedniego poziomu ściągalności należności.

### Literatura

- [1] Becella A., *Kierunki rozwoju ubezpieczenia kredytu kupieckiego w Polsce*, Studia Oeconomica Posnaniensia, 2015, Vol. 3, No. 2.
- [2] Brigham E.F., Ehrhardt M.C., *Financial Management: Theory and Practice*, South-Western Cengage Learning, 2014.
- [3] Brzeziński A., *Kredyt handlowy w małej firmie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2014, nr 5(43).
- [4] Czerwińska-Kayzer D., Bieniasz A., *Factoring jako źródło finansowania działalności bieżącej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 2008, nr 66.
- [5] Dankiewicz R., *Ubezpieczenia w procesie zarządzania ryzykiem utraty należności [w:] Zarządzanie wartością instytucji finansowych*, red. nauk. R. Płoska, M. Chmielewski, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2011, nr 4/5.
- [6] Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [7] Jańska A., *Ocena ryzyka w procesie udzielania ubezpieczeniowych gwarancji kontraktowych*, „Copernican Journal of Finance & Accounting” 2013, Vol. 2, Issue 1.
- [8] KGHM, Skonsolidowane raporty roczne: RS 2011 (2012), 2012 (2013), 2013 (2014), 2014 (2015), 2015 (2016).
- [9] Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011.
- [10] Kowalska S., *Znaczenie płynności finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 58.
- [11] Muraleedharan D., *Modern Banking: Theory and Practice*, PHI Learning Private Limited, Delhi 2014.
- [12] Olkiewicz A.M., *Rola instrumentów bankowych i ubezpieczeniowych w ograniczaniu ryzyka handlowego przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, nr 4(53).
- [13] Pomykalska B., Pomykalski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [14] Seifert D., Seifert R.W., Protopappa-Sieke M., *A review of trade credit literature: Opportunities for research in operations*, “European Journal of Operational Research”, 2013, Vol. 231, Issue 2.
- [15] (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 1170 ze zm.).

- [16] Wąsowski A., *Rola gwarancji bankowej i ubezpieczeniowej jako zabezpieczenia należytego wykonania umowy w zamówieniach publicznych na roboty budowlane*, „Przegląd Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny” 2014, nr 3/2014.
- [17] Wszelaki A., *Instrumenty usprawniające zarządzanie należnościami z tytułu dostaw i usług przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 55.
- [18] Zajac J., *Zastosowanie elektronicznej wymiany danych w procesach trade finance*, Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management, 2010, t. 29.

### RISK MANAGEMENT OF RECEIVABLES LOSS IN COMPANIES

In the article the issue of risk management of receivables loss in companies was presented. The essence of receivables and the related with it question of disconnecting from each other of sales and payment were discussed. There were described the rationale and procedure for trade credit. One pointed to the increasing use of deferred payment for receivables and it was presented the relationship between the credit policy and the liquidity owned by the company. It was stated that traders had to possess an appropriate level of liquidity, which indicated that excessive liquidity could also pose a threat. There were described features of economic units with and without sufficient liquidity. The importance of creating and implementing appropriately tailored policies of receivables turnover in companies was discussed. In the later part of this article there were featured receivables management tools. A short characteristics of factoring, forfaiting, letters of credit, guarantees and credit insurance was done, indicating the mechanisms of their action and the way which could enable efficient trade in receivables in the company. In the last part of the paper there was described the strategy of credit risk management in the Capital Groups KGHM Polska Miedź SA. The aim of the article is to analyze and assess the importance of the receivables management policy based on the research example, which is KGHM Polska Miedź SA.

**Keywords:** merchant credit, trade risk, political risk, receivables structure, sector analysis

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.40

*Tekst złożono w redakcji: grudzień 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*

Oktawia JURGILEWICZ<sup>1</sup>

## STRES I STRESORY W PRACY WPŁYWAJĄCE NA POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA PRACOWNIKA

W zindustrializowanym społeczeństwie, gdzie tempo życia ciągle wzrasta, słowo stres słyszy się każdego dnia, gdyż ma ono styczność ze wszystkimi sferami naszego życia. Na przestrzeni wieków zmieniały się czynniki wywołujące stres i tym samym reakcje na nie ulegały swoistemu przekształcaniu. Niewątpliwie stres i stresory wpływają na poczucie bezpieczeństwa pracownika, który zobowiązany jest wykonywać powierzone mu czynności zawodowe w nienaganny sposób. Jest to zjawisko nieuniknione, które oddziałuje na nasze życie prywatne, jak też i zawodowe. Choć najczęściej stres postrzegany jest negatywnie, tym niemniej można znaleźć i pozytywne strony tego zjawiska. Dla jednych stanowi on siłę napędową do aktywności będąc swoistego rodzaju motywatorem do dalszego działania w obranym kierunku, innych hamuje w dalszych poczynaniach i w konsekwencji może doprowadzić do rezygnacji z zajmowanego stanowiska w miejscu pracy, a nawet i do poważnych zaburzeń w zdrowotnym funkcjonowaniu człowieka. Każdy z nas reaguje na stres różnorodnie. Stan ten zależy od szeregu czynników, które kształtują poczucie danego bezpieczeństwa w miejscu wykonywanej przez pracownika pracy. Jednym z nich niewątpliwie wydają się być prace, które wykonywane są w warunkach niebezpiecznych, np. prace na wysokościach, prace budowlane, ale też te, które wpływają na życie innych ludzi czego najlepszym przykładem jest wykonywanie zawodu lekarza. Artykuł prezentuje poczucie stresu, jak też i podstawowe stresory, które wpływają na poczucie bezpieczeństwa człowieka w miejscu wykonywania swojej pracy zawodowej ukazując jego dwa aspekty – pozytywny i negatywny.

**Słowa kluczowe:** stres, stresory, bezpieczeństwo w miejscu pracy

### 1. ISTOTA STRESU

W zależności od dyscypliny nauki zajmującej się pojęciem stresu, istnieją różne jego definicje. Nie jest to pojęcie jednoznaczne, dlatego istnieje wiele koncepcji, które choć ukazują problem w sposób odrębny, tym niemniej nie wykluczają się wzajemnie, a każda z nich ukazuje stres, jako źródło powstania ewentualnego poczucia stanu niebezpieczeństwa. Stresem określa się wewnętrzne reakcje, które są wywołane przez bodźce zewnętrzne tj. strata pracy, utrata bliskiej osoby itp. Jest to nadmierne obciążenie, które odbieramy jako presja, strach, a określamy mianem stres. W medycynie pojęcie to definiuje się jako stan, w którym ma się do czynienia z zespołem zmian w całym układzie biologicznym

---

<sup>1</sup> Dr Oktawia Jurgilewicz, Katedra Prawa i Administracji, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 6, 35-959 Rzeszów; e-mail: niemieco@prz.edu.pl

człowieka, przez czynnik stresujący. Istotnym zatem aspektem stresu jest subiektywnie odczuwany stan napięcia emocjonalnego<sup>2</sup>.

H. Selye jako pierwszy użył pojęcia stresu w medycynie w 1926 r.<sup>3</sup> określając ten termin jako niespecyficzną reakcję organizmu na dowolne wymagane stawiane z zewnątrz<sup>4</sup>. Autor ten wyróżnił jego dwa aspekty: psychologiczny i fizjologiczny. Aspekt fizjologiczny przejawia się poprzez zaburzenia czynników organizmu i zdrowia, ale również na poziomie behawioralnym, czyli ogólnym dyskomfortem i zaburzeniami zachowania. Natomiast aspekt psychologiczny stresu ma związek z charakterystyką bodźca stresowego, która odzwierciedla jego znaczenie dla życia i rozwoju człowieka. W psychologii zaś posługiwano się trzema definicjami stresu: jako bodźca, reakcji wewnętrznych człowieka, a także jako reakcji między wyżej wymienionymi elementami. Nowoczesne rozumienie zjawiska stresu ukazuje go jako wynik interakcji pomiędzy czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Reakcję zatem organizmu na stresory zewnętrzne określa się jako napięcie<sup>5</sup>.

Według George'a S. Everly Jr. i R. Rosenfelda termin „stres” pochodzi z fizyki, ponieważ odnosi się do różnego typu napięć, nacisków lub sił, które działają na system<sup>6</sup>. Z kolei fińska badaczka Kalimo zdefiniowała stres jako stan napięcia psychicznego wywołany rozbieżnością między wymaganiami otoczenia a możliwościami człowieka. Posiadane możliwości sprawiają, że człowiek postrzega te rozbieżności jako zagrożenie dla swojego zdrowia, życia lub integralności. Czynniki zagrażające tym wartościom nazywają się natomiast stresorami<sup>7</sup>.

W piśmiennictwie naukowym wyróżnia się kilka koncepcji (modeli) stresu, jakkolwiek najczęściej w ramach modelu Coxa zwraca się uwagę zarówno na czynniki wywołujące stres (wymagania, fizyczne i społeczne warunki pracy), jak też na indywidualne charakterystyki jednostki, tj.: aspiracje, zdolności system nastawień, wiedza, doświadczenie, stan zdrowia. To czy wystąpi stres, zależy od reakcji, która zachodzi między tymi czynnikami<sup>8</sup>.

Z kolei tradycyjną formę stresu obrazuje model Veroński przedstawiający stres, jako relacje między możliwościami jednostki a obciążeniem pracą. Gdy zatem wymagania w stosunku do jednostki są zbyt wygórowane, wówczas powstaje stres, jednakże wtedy pracownik ma też większe możliwości do poradzenia sobie ze stresem. Dodatkowym wskaźnikiem różnicowania zmęczenia i stresu są emocje. W literaturze naukowej wskazuje się, iż lęk, agresja i depresja powodują zwiększenie stanu stresu, bowiem jest on przede wszystkim wynikiem deficytu zasobów i ma miejsce, gdy wymagania stawiane przez sytuację przerastają możliwości pracownika, a sama sytuacja, w jakiej się on znajduje, oceniana jest jako szkodliwa, zagrażająca bądź wymagająca znacznego wysiłku<sup>9</sup>.

<sup>2</sup> J.F. Terelak, *Człowiek i stres*, Bydgoszcz 2008, s. 19.

<sup>3</sup> G.S. Everly Jr, R. Rosenfeld, *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*, Warszawa 1992, s. 13.

<sup>4</sup> W. Oniszczenko, *Stres to brzmi groźnie*, Warszawa 1998, s. 8.

<sup>5</sup> J.F. Terelak, *Człowiek...*, s. 22.

<sup>6</sup> G.S. Everly Jr, R. Rosenfeld, *Stres...*, s. 13.

<sup>7</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Warszawa 2006, s. 17.

<sup>8</sup> Tamże, s. 17.

<sup>9</sup> Tamże, s. 18.

## 2. RODZAJE STRESU

W literaturze poświęconej stresowi wyraźnie zaznacza się również podział czynników stresowych wypracowany przez J.A. Singer, M.S. Neale i G.E. Schwartz. Przywołani autorzy pogrupowali te czynniki na siedem poziomów. Pierwsza grupa obejmuje poziom socjokulturalny, do którego zalicza się m.in.: rasizm, seksizm, klęski ekologiczne, zmiany polityczne, czy kryzysy militarne. Kolejna grupa dotyczy poziomu organizacyjnego, tj. polityki zatrudnienia, zamykania zakładów pracy, ograniczenia produkcji, automatyzacji, przesunięcia rynków zbytu, przekwalifikowania oraz priorytetów organizacyjnych. Następny poziom został nazwany organizacyjnym, a zaliczono do niego: zadania (czas, pośpiech, niezależność, kreatywność), nadzór, współpracowników, ergonomię, a także współudział w podejmowaniu decyzji. Pozostałe poziomy to: międzyludzki (rozwoły, separacje, kłopoty małżeńskie, konflikty z rodziną i przyjaciółmi, śmierć lub choroba w rodzinie), psychologiczny (nerwice, choroby psychiczne, zaburzenia emocjonalne, zaburzenia oceny sytuacji i zachowania, kłopoty z samodzielnym działaniem, niska samoocena, słaba komunikatywność), biologiczny (choroba, niepełnosprawność, uzależnienie od środków farmakologicznych), jak również fizyczny (środowiskowy) – są to zanieczyszczenie powietrza, hałas, obecność substancji toksycznych, słabe oświetlenie, radiacja, niewłaściwy dobór narzędzi, zła architektura<sup>10</sup>.

Niezmienne istotne wśród badań w dziedzinie psychologii stresu były prace badawcze prowadzone przez T.H. Holmsa i R.H. Rahe, na podstawie których wśród zdarzeń stresowych dnia codziennego, najwyższą rangę stresowości (100 punktów uznaniowych) przypisano śmierci współmałżonka, a najniższą (11 punktów) – drobnym naruszeniom prawa<sup>11</sup>.

Czynniki środowiskowe wywołujące stres, a tym samym wpływające na poczucie bezpieczeństwa można podzielić na sześć kategorii:

- czynniki stresowe tkwiące w samej pracy: presja czasu i bezwzględna terminowość, praca zmianowa, warunki pracy, konieczność nadążania za szybkimi zmianami technologicznymi;
- stosunki społeczne z przełożonymi, podwładnymi i kolegami: brak wsparcia społecznego, wadliwa polityka społeczna, niezdolność do podporządkowania się;
- struktura organizacyjna i klimat emocjonalny: brak współodpowiedzialności, zła komunikacja interpersonalna, poczucie osamotnienia;
- miejsce w organizacji: dwuznaczność roli oraz konfliktowość, nieadekwatna do roli odpowiedzialność za rzeczy i ludzi, zbyt duża zależność od kierownictwa średniego szczebla;
- źródła ekstra organizacyjne: kryzysy życiowe, problemy rodzinne, konflikty w pracy i w domu, trudności natury finansowej, brak wsparcia instytucjonalnego, konflikty związane z małą wiarygodnością i polityką firmy;
- kariera zawodowa: brak perspektyw rozwoju, aktualny status zawodowy, niezgodny z kwalifikacjami i aspiracjami.

Pokonanie stresu wiąże się przede wszystkim z jego poznaniem, a w szczególności z identyfikacją czynników powodujących jego pojawienie się w naszym codziennym

<sup>10</sup> E. Zielińska, *Źródła stresu w środowisku pracy* [w:] *Stres i jego modelowanie*, red. J. Szopa, M. Harciarek, Częstochowa 2004, s. 211.

<sup>11</sup> J.F. Terelak, *Psychologia...*, s. 32.

życiu. Tego typu czynniki określa się powszechnie mianem stresorów. Powszechną definicją stresorów jest psychologiczne ich określenie jako wewnętrzne albo zewnętrzne bodźce lub czynniki wywołujące stres, jednakże badacze przedmiotu podają niejednokrotnie znacznie różniące się od siebie definicje określające pojęcie stresorów.

Zgodnie z definicją zaprezentowaną przez N. Ogińską-Bulik stresorami są czynniki, które wywołują u pracownika stan napięcia i silne emocje<sup>12</sup>. Z kolei M. Łoboda charakteryzuje stresory, jako wszelkie formy interakcji jednostki z otoczeniem, powodujące doświadczenie przez nią stresu<sup>13</sup>. Natomiast B. Dudka wyraził pogląd, że stresorem może być każda cecha pracy i warunków, na jakich jest ona wykonywana i która w wyniku oddziaływania na pracownika i subiektywnej interpretacji jej znaczenia, wywołuje u jednostki stan napięcia<sup>14</sup>, czyli stres.

Jeszcze inaczej stresory rozumieli badacze stresu Sutton i Kahn, którzy mianem czynników określali każdy postrzegany subiektywnie lub obiektywnie istniejący czynnik zewnętrzny w postaci wymagania, nacisku, ograniczenia lub deprivacji, który powoduje napięcie objawiające się niezadowolaniem, obniżeniem wydajności czy nawet dolegliwościami somatycznymi<sup>15</sup>.

Przez stresor naukowcy rozumieją także element bodźca lub sytuacji, który narusza względną równowagę pomiędzy podmiotem a środowiskiem, a w konsekwencji uruchamia mechanizmy adaptacyjne zachowania się człowieka<sup>16</sup>, pracownika. I w końcu stresor jest także rozumiany jako zagrożenia, czy to natury fizycznej czy natury psychicznej<sup>17</sup>.

Podsumowując, pod pojęciem stresory oraz czynniki stresowe należy rozumieć wszelkie formy wzajemnego oddziaływania jednostki z otaczającym go środowiskiem. Powodują one powstanie zmian ogólnych, tożsamyh lub podobnych dla każdego z rodzajów stresorów, które mają przystosować organizm ludzki i jego system nerwowy do zwiększonych wymagań, czyli innymi słowy powodują doświadczanie przez taką jednostkę stresu.

### 3. RODZAJE STRESORÓW

Czynniki wywołujące stres – stresory – w pracy mogą pochodzić z różnych źródeł. O ich bycie decydować może sama istota pracy, ale też warunki, w jakich jest wykonywana oraz jej technologia. Relewantnym ich źródłem dla pracownika jest także sama organizacja, a uszczegóławiając – konieczność funkcjonowania w jej ramach, podporządkowania się narzuconym przez nią ograniczeniom, respektowania wielu działań regulacyjnych.

Stres w pracy może również być efektem jednoczesnego działania jednostki w różnych systemach społecznych, konieczności pełnienia w nich odmiennych ról, czy podzielenia narzuconych przez nie odmiennych systemów wartości<sup>18</sup>.

<sup>12</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres...*, s. 31.

<sup>13</sup> M. Łoboda, *Stres w pracy zawodowej [w:] Wybrane zagadnienia. Czynniki stresogenne w organizacji*, red. A. Biela, Lublin 1990, s. 67.

<sup>14</sup> B. Dudek, M. Waszkowska, W. Hanke, *Ochrona zdrowia pracowników przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego*, Łódź 1999.

<sup>15</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres...*, s. 31.

<sup>16</sup> J.F. Terelak, *Psychologia stresu*, Bydgoszcz 2001, s. 113.

<sup>17</sup> S. M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk 2007, s. 12.

<sup>18</sup> A. Biela (red.) *Stres w pracy zawodowej*, Lublin 1990, s. 70.

Stresory, a w szczególności stresory związane w wykonywaniem pracy zawodowej, grupowane są na podstawie różnorodnych kryteriów. Najczęściej ich klasyfikowanie oparte jest na oryginalnych modelach teoretycznych kontekstu organizacyjnego lub środowiska pracy oraz zestawienia stresorów powstałe w oparciu o prowadzone w tym zakresie badania<sup>19</sup>.

Pierwszą klasyfikację czynników stresowych w miejscu pracy dokonali Landy i Trumbo. Obejmowała ona następujące stresory zawodowe: niepewność pracy, nadmierne współzawodnictwo, niebezpieczne warunki pracy, wymagania płynące z zadań oraz wydłużone lub nietypowe godziny pracy. Inne pogrupowanie stresorów występujących w miejscu pracy zostało zaprezentowane przez Z. Ratajczaka. Zaliczył do nich: przeciążenie fizyczne pracą, a mianowicie nałożenie na pracownika nadmiernych zadań wymagających wysiłku fizycznego i prowadzących do wyczerpania się jego sił; ogólne przeciążenie umysłowe, którego wskaźnikiem jest obniżenie poziomu funkcjonowania umysłu, tj. procesów uwagi, myślenia, pamięci, oraz nadmierne uproszczenie czynności; jakościowe przeciążenie pracą polegające na wykonywaniu zadań złożonych, niejasnych lub konfliktowych, presję czasu, monotonię, niesprawiedliwe traktowanie przez przełożonych, które najczęściej przejawia się w faworyzowaniu innych, mniej zasłużonych, ale także w niedostrzeganiu zasług i możliwości pracownika oraz jego wkładu w realizację zadań zbiorowych, brak wyraźnych osiągnięć w pracy zawodowej, czy brak możliwości współdecydowania, brak uznania społecznego w środowisku pracy.

Autor ten zwrócił uwagę na okoliczność, że zwykle stres pojawia się tam, gdzie zadanie stawiane pracownikowi było przez niego postrzegane jako trudne, a trudność ta jest niejasna i nie wiadomo, na czym ona polega. Dalej wskazał, że ma to miejsce, gdy człowiek stara się sprostać takiemu trudnemu zadaniu – traktuje je jako pewnego rodzaju wyzwanie, a niepodjęcie tego wyzwania zaburza mu obraz własnej osoby, ale także, gdy następuje wyczerpanie się zapasów energii pracownika (fizycznej i psychicznej)<sup>20</sup>.

Najbardziej znany w literaturze naukowej podział stresorów związanych z wykonywaniem pracą został dokonany przez trzy grupy naukowców: Levi'ego i Frankenhauesera, Ivancevicha i Mattesona oraz Coopera i Marshalla.

Pierwsi z nich wskazywali, że głównym źródłem stresu są w takim samym stopniu czynniki fizyczne i czynniki społeczne, przy czym uważali, że na spostrzeganie warunków i wymagań pracy jako stresujących mają wpływ następujące cechy osobowościowe pracownika, tj. nieźrównoważenie emocjonalne, konformizm, brak inicjatyw, sztywność postawy, trudności adaptacyjne i niski poziom motywacji osiągnięć. Wykreowany przez nich podział stresorów obejmuje:

- czynniki stresowe tkwiące w samej pracy, tj.: jakościowe i ilościowe przeciążenie pracą, presja czasu i bezwzględna terminowość, warunki pracy, praca zmianowa, konieczność nadążania za szybkimi zmianami technologicznymi;
- stosunki społeczne z przełożonymi, podwładnymi, kolegami, tj.: niezdolność podporządkowania się, brak wsparcia społecznego, wadliwa polityka społeczna;
- struktura organizacyjna i klimat emocjonalny, tj.: brak współodpowiedzialności, poczucie osamotnienia, zła komunikacja interpersonalna;

<sup>19</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres...*, s. 31.

<sup>20</sup> Z. Ratajczak, *Wsparcie społeczne w środowisku pracy a stres i jego skutki zdrowotne* [w:] *Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy*, red. Z. Ratajczak, Katowice 1994, s. 57–63.

- miejsce w organizacji, tj.: dwuznaczność ról i konfliktogenność, nieadekwatna do ról odpowiedzialność za rzeczy i ludzi, zbyt duża zależność od kierownictwa średniego szczebla;
- źródła ekstra organizacyjna, tj.: problemy rodzinne, kryzysy życiowe, trudności finansowe, konflikty związane z małą wiarygodnością i polityką firmy, konflikty w pracy i w domu, brak wsparcia instytucjonalnego;
- kariera zawodowa, tj.: aktualny status zawodowy niezgodny z kwalifikacjami i aspiracjami, brak perspektyw rozwoju<sup>21</sup>.

Zaprezentowana koncepcja została rozwinięta przez pozostałe dwie grupy naukowców. W następstwie ich badań wyróżniono stresory wewnątrzorganizacyjne i ekstraorganizacyjne. Czynniki stresowe wewnątrzorganizacyjne to:

- środowisko fizyczne: temperatura, hałas, oświetlenie, wibracje;
- organizacyjne czynniki stresowe: zły klimat organizacyjny, zły styl zarządzania, stosowany system kontroli, przestarzała technologia;
- grupowe czynniki stresu: brak spójności grupy, konflikty wewnątrz grupy;
- niezadowolenie grupy z lidera;
- indywidualne obciążenie pracą: konflikt ról, brak perspektyw zawodowych, odpowiedzialność za innych, przeciążenie.

Natomiast do stresowych czynników ekstraorganizacyjnych zostały zaliczone stosunki rodzinne, nietolerancja wyznaniowa, problemy rasowe, zbyt duża konkurencja na rynku pracy oraz problemy ekonomiczne kraju. Dodatkowo wskazano sześć czynników sprawczych stresu w pracy:

- czynniki związane z wykonywaną pracą, tj. presję czasową, złe warunki pracy, niedociążenie względnie przeciążenie, pracę zmianową, a także właściwości materialnego środowiska pracy;
- czynniki związane z pełnionymi rolami, tj. niejednoznaczność ról, odpowiedzialność za podwładnych, brak udziału w podejmowaniu decyzji, konflikt ról;
- czynniki związane ze złymi stosunkami w pracy, tj. złe stosunki ze współpracownikami, podwładnymi, szefem oraz problemy z delegowaniem odpowiedzialności;
- czynniki związane z rozwojem zawodowym, tj. brak pewności zatrudnienia, niezaspokojone ambicje, a także zbyt szybki bądź zbyt wolny awans;
- czynniki związane ze struktury organizacyjnej i atmosfery w pracy, tj. polityka etatowa, ograniczenie aktywności;
- czynniki związane z pozaorganizacyjnymi źródłami stresu, tj. problemy rodzinne, trudności finansowe, kryzysy życiowe, konflikty między oczekiwaniami pracodawcy a potrzebami rodziny<sup>22</sup>.

Całkowicie odmienny podział czynników od wyżej zaprezentowanych został opracowany w oparciu o rodzaj stresu, jakie wywołują. Stresory podzielono na te, które wywołują stres krótkotrwały, aczkolwiek charakteryzujący się gwałtownością i intensywnością oraz stres chroniczny. Ten pierwszy wywołują hałas, tłok, izolacja, głód, zagrożenie, infekcje, a także wyobrażenie zagrożenia bądź wspomnienie niebezpiecznego zdarzenia, natomiast stres chroniczny jest z kolei skutkiem samotności, stałej presji przełożonych, długotrwałych problemów w stosunkach koleżeńskich, ustawicznych problemów finan-

<sup>21</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres...*, s. 32–33.

<sup>22</sup> Tamże, s. 34.



sowych. Jednakże powszechnie, w związku z brakiem odpowiedniego kryterium podziału czynników stresogennych, przyjmuje się ich zróżnicowanie ze względu na naturę tych stresorów. Wyróżnia się stresory fizyczne, chronobiologiczne i psychologiczne (społeczne, czy psychospołeczne)<sup>23</sup>.

#### 4. STRESORY FIZYCZNE

Fizyczne czynniki stresu cechują się dwoma znamionami, nie sprawiają większych trudności z ujęciem w kategoriach ilościowych, a także można za ich pomocą dokonać opisu zewnętrznego środowiska jednostki. Te cechy powodują, że względnie łatwo można wyznaczyć próg stresu – moment, w którym bodziec irrelewantny dla organizmu wyzwala działanie mechanizmów adaptacyjnych, aby sprostać zwiększonym, do tej pory nieznanym wymaganiom, a także próg tolerancji stresu – moment, w którym organizm ponosi straty, w sytuacji gdy mechanizmy adaptacyjne są nieadekwatne do zmienionej sytuacji lub gdy organizm odmawia działania<sup>24</sup>. Do stresorów fizycznych zalicza się przede wszystkim: czynniki klimatyczne, hałas, wibracje, niedotlenienie, oświetlenie, promieniowanie, hipoksję, przyspieszenia, a także nieważkość.

##### 4.1. Czynniki klimatyczne

Warunki klimatyczne panujące w miejscu wykonywania pracy przez jednostkę są niezmiernie istotne. Jakikolwiek ich odchylenie od normy rodzi konsekwencje w postaci odczucia wzrostu uciążliwości pracy, pogorszeniu jej efektywności, zwiększeniu się ryzyka wypadków przy pracy bądź powstania chorób zawodowych. Czynniki klimatyczne obejmują w szczególności temperaturę powietrza, wilgotność, ciśnienie atmosferyczne, promieniowanie cieplne czy nawet ruchy powietrza. Stresogeny charakter powyższych czynników ujawnia się w takich sytuacjach, jak zmiana warunków geograficznych, pór roku, zmiana strefy klimatycznej, ale także w ich znaczącym natężeniu oddziaływania względnie odczuwalnym zminimalizowaniu. Zauważyć przy tym należy, że każda jednostka posiada wrodzone oraz nabyte zdolności oceny stanu warunków klimatycznych. Z uwagi na to jako miarę komfortu przyjmowane są subiektywne odczucia tych warunków przez człowieka, które uzależnione są przede wszystkim od stanu zdrowia, wieku, przyzwyczajzeń oraz odporności jednostki.

##### 4.2. Hałas

Ucho jest jednym z najważniejszych narządów odbierającym bodźce zewnętrzne. Dostarcza ono istotnych informacji o zmianach zachodzących w środowisku zewnętrznym. Hałas jest pojmowany jako bodźce dźwiękowe wywołujące w narządzie słuchu dźwięk, które jednakże uznawane są za niepożądane. Zazwyczaj hałas może być opisany przy pomocy dwóch parametrów fizycznych.

Pierwszym jest częstotliwość, która określa liczbę całkowitych fal akustycznych, docierających do ucha w jednostce czasu i wyznaczana jest w okresach na sekundę lub

---

<sup>23</sup> E. Zielińska, *Źródła...*, s. 214.

<sup>24</sup> J.F. Terelak, *Psychologia...*, s. 114.

w hercach, Drugim zaś jest natężenie – strumień energii przypadającej na jednostkę powierzchni, określane w decybelach<sup>25</sup>.

Odróżnienie hałasów szkodliwych, czyli stresogennych od hałasów nieszkodliwych, obojętnych dla organizmu ludzkiego w praktyce niesie ze sobą wiele trudności. Jest to wynikiem okoliczności, że stresogenność hałasu jest uzależniona od natężenia dźwięku, charakterystyki jego częstotliwości oraz czasu jego trwania<sup>26</sup>. Stresowy charakter hałasu wynika z kilku powodów. Przede wszystkim może on powodować uszkodzenie narządu słuchu, dalej wpływa na zmęczenie układu nerwowego, a także powoduje ogólny dyskomfort, bowiem utrudnia komunikację werbalną.

Omawiany stresor obniża wydajność pracy, co ma związek z utrudnioną komunikacją werbalną i rozproszeniem uwagi. Pogorszona słyszalność utrudnia odbieranie dźwiękowych sygnałów ostrzegawczych, czego skutkiem zwykle jest wzrost wypadków przy pracy. Hałas powoduje dyskomfort psychiczny oraz powstanie zmian wegetatywnych, do których zaliczane są zmiany w czynnościach układu krążenia (m.in. zwężenie obwodowych, drobnych naczyń krwionośnych oraz zmniejszenie objętości wyrzutowej i minutowej serca), rozwój nadciśnienia tętniczego, choroby wrzodowej żołądka i dwunastnicy<sup>27</sup>. Specyficzną właściwością hałasu jest to, że „w przeciwieństwie do wielu innych wpływów otoczenia nie rozwija się adaptacja fizjologiczna do hałasu”<sup>28</sup>, tak więc jedyną formą obrony przed hałasem jest jego próba ograniczenia.

#### 4.3. Wibracje

Czynnik ten ma podobny charakter do hałasu. Wibracjami są drgania mechaniczne przenoszone ze środowiska zewnętrznego na zasadzie rezonansu na organizm ludzki. Prowadzone badania naukowe jednoznacznie potwierdziły, że drgania mechaniczne o częstotliwości od 1 do 100 Hz są szkodliwe dla człowieka, bowiem wywołują tzw. zjawisko rezonansu, które zachodzi przy bardzo niskich częstotliwościach oraz absorbują w tkankach energię mechaniczną drgań. Wpływ wibracji lokalny (przeważnie na ręce), jak i ogólny, wywołuje w organizmie jednostki niekorzystne skutki, wśród których wymienia się: zmiany w układzie kostno-stawowym, zmiany niedokrwienne związane ze skurczami naczyń krwionośnych, lęki, objawy choroby Reynauda (charakteryzującej się napadowymi skurczami tętnic w obrębie rąk lub stóp), obniżenie percepcji wzrokowej i ruchowej (tzw. tremor rąk i nóg). Nadto wibracje wywołują subiektywnie odczuwane objawy ogólnego dyskomfortu, objawiającego się jako zmęczenie i znużenie<sup>29</sup>. Efekt działań drgań mechanicznych jest także uzależniony od przemieszczania się względem siebie narządów lub tkanek.

#### 4.4. Oświetlenie

Wadliwe oświetlenie miejsc pracy traktuje się jako czynnik stresowy, ponieważ w takich warunkach jednostki zmuszone są do wypracowania i nauczenia się indywidualnych strategii pokonywania trudności w odbiorze informacji wzrokowej. Czynnik ten jest

<sup>25</sup> Tamże, s. 121.

<sup>26</sup> S. Wieczorek, *Podstawy psychologii pracy i ergonomii*, Tarnobrzeg 2005, s. 124.

<sup>27</sup> J.F. Terelak, *Psychologia...*, s. 123.

<sup>28</sup> S. Kozłowski, *Granice przystosowania*, Warszawa 1986, s. 414.

<sup>29</sup> J.F. Terelak, *Psychologia...*, s. 124.

przyczyną powstawania błędów w pracy i wydłużenia się czasu realizacji poszczególnych czynności. Zagwarantowanie właściwego oświetlenia stanowisk pracy jest jednym z ważniejszych warunków wydajnej i efektywnej pracy, higieny wzroku, a także podniesienia estetyki wnętrza pomieszczeń. Aby działalność wzroku mogła dokonać się w warunkach optymalnych, warunki oświetleniowe powinny spełniać konkretne wymogi psychofizjologiczne narządu widzenia, które uzależnione są od rodzaju wykonywanej pracy. Zadaniem właściwego oświetlenia jest zapewnienie wymaganej ostrości widzenia, szybkości postrzegania i akomodacji. Praca powinna być wykonywana bez nadmiernego zmęczenia układu nerwowego, bezbłędnie, a przede wszystkim winna wiązać się z dobrym samopoczuciem pracownika<sup>30</sup>. Stanem wywołującym dyskomfort widzenia i drastycznie obniżającym zdolność rozpoznawania przedmiotów jest tzw. olśnienie. Olśnieniem nazywa się stan procesu widzenia, przy którym występuje odczucie niewygodny lub zmniejszenie zdolności rozpoznawania przedmiotów bądź jedno i drugie, w wyniku niewłaściwego rozkładu luminancji lub niewłaściwego zakresu luminancji albo nadmiernych kontrastów w przestrzeni lub w czasie<sup>31</sup>. Podobnie się ma rzecz ze stresogennym charakterem migotania światła, czy to wadliwie funkcjonujących świetlówek, czy migocącym ekranem telewizora lub komputera.

## 5. STRESORY CHRONOBIOLOGICZNE

Czynniki chronobiologiczne zostały wyodrębnione w związku z badaniami mającymi na celu analizę i opis cyklicznych powtarzających się zjawisk występujących w życiu jednostki, czyli rytmicznych zmian jej czynności życiowych. Głównym i najistotniejszym takim stresorem jest tzw. rytm okołodobowy. Ma on charakter sinusoidalny, co oznacza, że wykazuje on wartości maksymalne w godzinach popołudniowych, zaś wartości minimalne w porze nocnej, z dużymi wahaniami w zależności od właściwości osobniczych jednostki. Ludzki zegar biologiczny daje możliwość dostosowania procesów życiowych organizmu do periodycznych zmieniających się pór roku, przez co rozumie się, że wszelkie działania jednostki (praca, aktywny wypoczynek) powinny przypadać na godziny dzienne, zaś w godzinach nocnych organizm winien odpoczywać w trakcie snu. Jednakże w związku z istniejącymi niekorzystnymi warunkami środowiskowymi czy też obyczajami współczesnego człowieka zegar biologiczny może ulec rozregulowaniu. Nieuregulowany tryb życia, jako efekt pracy zmianowej, skutkuje nieprawidłowym biegiem zegara biologicznego, co może w konsekwencji powodować powstanie dolegliwości zdrowotnych. Fizjologiczny problem pracy na zmiany jest efektem podejmowania aktywności zawodowej w porach niewspółgrających w właściwym rytmem dobowym czynności fizjologicznych. Dotyczy to w znaczącej liczbie przypadków wpływu pracy w porze nocnej na okołodobowy rytm snu i czuwania. Dodatkowo wykonywanie pracy w ciasnych pomieszczeniach, w których jednostka jest narażona na odczucie chłodu, w których znajduje się słabe oświetlenie, hałas i zawodny sprzęt jest niezaprzeczalnie poważnym obciążeniem i może być czynnikiem powodującym pojawienie się stresu. Złe zaprojektowane pomieszczenia, w których brak jest dostępu światła słonecznego, zaś pracownik jest nie-

<sup>30</sup> M. Hartley, *Stres w pracy*, Kielce 2005, s. 85.

<sup>31</sup> <http://www.lenalighting.pl/bank-wiedzy/olsnienie/> (dostęp: 13.12.2017 r.).

jako skazany na jaskrawe lampy, w których panuje chaos rozmaitych sprzętów, zaś dobór współpracowników jest przypadkowy, na nikogo nie oddziałuje korzystnie<sup>32</sup>.

## 6. STRESORY PSYCHOSPOŁECZNE

Czynniki psychospołeczne powstają w konkretnych społecznych oraz organizacyjnych warunków pracy, a ich negatywny dla zdrowia wpływ wyznaczany jest psychologiczną oceną znaczenia, jakie mają dla pracownika, to znaczy czy stanowią zagrożenie, ograniczenie, pozbawienie doniosłych wartości bądź wyzwanie dla jej zdolności, dążeń<sup>33</sup>. Ocena istoty elementu pracy powoduje wystąpienie danej emocji, która jest przyczynkiem prowadzącym do powstania następnych zmian w organizmie jednostki, mogących być przyczyną utraty zdrowia.

### 6.1. Przeciążenie i niedociążenie pracą

Rodzaj tej sytuacji stresowej wynika zarówno z przeciążenia ilościowego – zbyt dużo pracy, jak i przeciążenia jakościowego – praca zbyt trudna. Przeciążenie jest sytuacją niezwykle niekorzystną, wynika ono z wykonywania czynności na granicy swoich możliwości fizycznych bądź psychicznych<sup>34</sup>. Zdaniem badaczy tego zjawiska przy dużej ilości pracy znamieną jest kontrola jednostki nad jej tempem wykonywania pracy, niż ilość tej pracy. Im pracownik ma mniejszą kontrolę na tempem pracy, tym większy odczuwa stres<sup>35</sup>. Stresor ten występujący w długotrwałych sytuacjach pociąga za sobą szukanie zapomnienia w alkoholu, absencji w pracy, niską motywację w pracy, niskie poczucie własnej wartości, stałe napięcie psychiczne, czy w krańcowych sytuacjach poczucie zagrożenia. Natomiast jeżeli przeciążenie jest stanem krótkotrwałym, to prowadzi co najwyżej do zmęczenia lub wyczerpania. Przez niedociążenia pracą określa się zjawisko wykonywania przez jednostkę pracy zbyt prostej, niewymagającej i niezapełniającej całego czasu pracy bądź niedostatecznie absorbującej posiadane przez pracownika kompetencje.

### 6.2. Rola organizacyjna

Pojęciem roli organizacyjnej określa się standaryzowany wzorzec zachowań wymaganych od osoby pozostającej w określonej zależności funkcjonalnej od innych uczestników procesu pracy<sup>36</sup>. Do czynników stresowych dotyczących roli organizacyjnej zalicza się<sup>37</sup>:

- konflikt roli – dotyczy on sytuacji, w których jednostka odbiera jednocześnie kilka sprzecznych ze sobą przekazów roli, które niekiedy wykluczają się, przyjmuje się, że osoby, które postrzegają swoją rolę jako niedookreśloną, są niezadowolone z wykonywanej pracy, odczuwają duże napięcie nerwowe w trakcie jej wykonywania i cechują się mniejszą wiarą w we własne siły. Jednostki dotknięte konflik-

<sup>32</sup> S. Cymborowski, *Zegary biologiczne*, Warszawa 1989, s. 178.

<sup>33</sup> W. Szewczuk, *Psychologia*, Warszawa 1990, s. 67.

<sup>34</sup> J.F. Terelak, *Psychologia...*, s. 190.

<sup>35</sup> D.P. Schutz, S.E. Schutz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2000, s. 438.

<sup>36</sup> D. Katz, R.L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 64.

<sup>37</sup> A. Bańka, *Psychologia pracy*, Poznań 1996, s. 104.

tem roli doświadczają mniejszej satysfakcji z pracy, a także darzą mniejszym zaufaniem organizację oraz reprezentujących ją zwierzchników<sup>38</sup>;

- niejednoznaczność roli – stresor ten odnosi się do przypadków, w których pracownik dysponuje nieadekwatnymi informacjami o swojej roli, tzn. nie potrafi rozpoznać celu wykonywanej pracy, oczekiwań osób z nią współpracujących, zakresu odpowiedzialności czy też wyników pracy. Według psychologów pracy na niejednoznaczność roli składają się trzy czynniki: niejednoznaczność kryteriów wykonywanych zadań, niejednoznaczność schematów, niejednoznaczność metod<sup>39</sup>.

### 6.3. Odpowiedzialność

W trakcie wykonywania pracy pracownik ponosi mniejszą lub większą odpowiedzialność, czy to materialną, czy to za efekt pracy wykonywanej przez niego lub przez zespół w którym się znajduje. Generalnie przyjmuje się, że odpowiedzialność materialna nie jest czynnikiem powodującym powstanie stresu. Jednakże stres taki pojawia się, gdy jednostka odpowiada za współpracowników bądź podwładnych, a jej zasadniczym zadaniem jest nadzorowanie i kontrolowanie pracy innych oraz składanie sprawozdań w ściśle określonym terminie<sup>40</sup>.

### 6.4. Relacje interpersonalne

Istotnym źródłem stresu w pracy jest charakter stosunków pracownika z przełożonymi, podwładnymi czy współpracownikami. Wielu przedstawicieli nauk behawioralnych prezentuje pogląd, iż dobre stosunki w grupie pracowniczej są najważniejszym warunkiem zdrowia człowieka i dobrego funkcjonowania kolektywu<sup>41</sup>. Badania wskazują, że mniej niż dwadzieścia pięć procent współpracowników jest uważanych przez jednostkę za przyjaciół, zaś pięćdziesiąt procent osób czynnych zawodowo nie znajduje przyjaźni w miejscu pracy<sup>42</sup>. Jednocześnie zaznacza się, że pomiędzy brakiem zaufania do współpracowników a dużą niejednoznacznością roli istnieje dodatnia korelacja, która powoduje trudności w skutecznym porozumiewaniu się ludzi, a także wprowadza stan napięcia psychicznego przejawiającego się niezadowolaniem z pracy oraz poczuciem zagrożenia własnego zdrowia ze strony tejże pracy<sup>43</sup>.

Omawiane stresory obejmują złe relacje z współpracownikami, złe stosunki z przełożonymi bądź podwładnymi. Jednostka wraz ze współpracownikami jest składową grupy roboczej, której oddziaływanie może być genezą stresu bądź satysfakcji. Środowisko pracy często trapione jest wielorakiego rodzaju konfliktami, których podłożem zazwyczaj są tzw. złe relacje. Charakteryzują się one brakiem zaufania, wzajemną niechęcią, skłóceniem. Wśród negatywnych konsekwencji takiego stanu wymienia się spadek samooceny, pogorszenie samopoczucia jednostki (psychicznego i fizycznego), znaczącą utratę pewności siebie<sup>44</sup>, a także trudnością w koncentracji, irytacją i frustracją. Dodatkowo

<sup>38</sup> D. Koradecka (red.), *Bezpieczeństwo pracy i ergonomia*, Warszawa 2000, s. 167.

<sup>39</sup> D.P. Schutz, S.E. Schutz, *Psychologia...*, s. 440.

<sup>40</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres...*, s. 35.

<sup>41</sup> Tamże, s. 35.

<sup>42</sup> R.J. Edelmann, *Konflikty w pracy*, Gdańsk 2003, s. 9.

<sup>43</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres...*, s. 35.

<sup>44</sup> R.J. Edelmann, *Konflikty...*, s. 56.

jednostkę nieakceptowaną w grupie trapią różnego rodzaju symptomy fizyczne: przewlekłe bóle głowy, problemy ze snem i z układem trawiennym, wysokie ciśnienie czy wrzody żołądka<sup>45</sup>.

Do silnych czynników stresogennych zalicza się również tzw. mobbing. Oznacza on „działania lub zachowania polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”<sup>46</sup>. Zjawisko to przeważnie pojawia się tam, gdzie jednostka traktowana jest w sposób przedmiotowy, instrumentalny, gdzie organizacja oparta jest na silnej hierarchii, a także gdzie pracownicy mają dużo pracy, zaś ich wartość oceniana jest w oparciu o wydajność pracy<sup>47</sup>.

Poruszona problematyka dotyczy stresu, jak również stresorów w miejscu pracy, które implikują bezpieczeństwo pracownika niewątpliwie mają charakter zróżnicowany, jakkolwiek ich powszechna znajomość pozwala reagować na istniejące w tym obszarze zagrożenia, które w efekcie mogą wpłynąć na komfort pracy, jak również wyeliminować ryzyka związane z ich urealnieniem.

## Literatura

- [1] Bańka A., *Psychologia pracy*, Wyd. Gemini, Poznań 1996.
- [2] Biela A. (red.) *Stres w pracy zawodowej*, Wyd. KUL, Lublin 1990.
- [3] Cymborowski S., *Zegary biologiczne*, Wyd. PWN, Warszawa 1989.
- [4] Dudek B., Waszkowska M., Hanke W., *Ochrona zdrowia pracowników przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego*, Wyd. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 1999.
- [5] Edelmann R.J., *Konflikty w pracy*, Wyd. GWP, Gdańsk 2003.
- [6] Everly Jr G.S., Rosenfeld R., *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- [7] Hartley M., *Stres w pracy*, Wyd. Jedność, Kielce 2005.
- [8] Katz D., Kahn R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 1979.
- [9] Koradecka D. (red.), *Bezpieczeństwo pracy i ergonomia*, Wyd. CIOP, Warszawa 2000.
- [10] Kozłowski S., *Granice przystosowania*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1986.
- [11] Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Wyd. GWP, Gdańsk 2007.
- [12] Łoboda M., *Stres w pracy zawodowej [w:] Wybrane zagadnienia. Czynniki stresogenne w organizacji*, red. A. Biela, Wyd. KUL, Lublin 1990.
- [13] Oniszczenko W., *Stres to brzmi groźnie*, Warszawa 1998.
- [14] Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
- [15] Ratajczak Z., *Wsparcie społeczne w środowisku pracy a stres i jego skutki zdrowotne [w:] Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy*, red. Z. Ratajczak, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994.
- [16] Schutz D.P., Schutz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. PWN, Warszawa 2000.

---

<sup>45</sup> Tamże, s. 12.

<sup>46</sup> A. Świątkowski, *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2012, s. 198.

<sup>47</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres...*, s. 39.

- [17] Szewczuk W., *Psychologia*, Wyd. WiSP, Warszawa 1990.
- [18] Świątkowski A., *Kodeks pracy. Komentarz*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [19] Terelak J.F., *Psychologia stresu*, Wyd. Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2001.
- [20] Terelak J.F., *Człowiek i stres*, Wyd. Branta, Bydgoszcz 2008.
- [21] Wieczorek S., *Podstawy psychologii pracy i ergonomii*, Wyd. Tarbonus, Tarnobrzeg 2005.
- [22] Zielińska E., *Źródła stresu w środowisku pracy [w:] Stres i jego modelowanie*, red. J. Szopa, M. Harciarek, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004.

### STRESS AND STRESSORS AT WORK THAT AFFECT THE EMPLOYEE'S SENSE OF SECURITY

In an industrialized society where the pace of life is constantly increasing, the word stress is heard every day because it is in contact with all spheres of our lives. Over the centuries, factors causing stress have changed, and thus the reactions to them have undergone a specific transformation. Undoubtedly, stress and stressors affect the sense of security of the employee, who is obliged to perform the professional activities entrusted to him in an impeccable manner. This is an unavoidable phenomenon that affects our private as well as professional life. Although the most often perceived negatively but delving into the presented issue, one can find and positive sides of this phenomenon. For some it is the driving force for action being a kind of motivator for a further action in the chosen direction, while others inhibit further actions and consequently may lead to resignation from occupational positions and even serious disturbances in the health of human functioning. Each of us reacts to it differently. This condition depends on a number of factors that shape the sense of a given safety in a job performed by a worker. One of them undoubtedly seem to be works that are carried out in dangerous conditions, e.g. works at heights, construction works but also works that affect the lives of other people, the best example being the profession of a medical doctor. The article presents a sense of stress as well as basic stressors that affect the sense of security of the human at the place of performing their professional work, showing its two aspects – positive and negative.

**Keywords:** stress, stressors, safety at work

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.41

*Tekst złożono w redakcji: grudzień 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*





Marlena LOREK<sup>1</sup>

## BEZPIECZEŃSTWO JEDNOSTKI A BEZPIECZEŃSTWO NARODOWE

W artykule zostały przedstawione kwestie bezpieczeństwa jednostki i jego znaczenie dla społeczeństwa w przestrzeni lokalnej, wewnętrznej i międzynarodowej. Głównym celem jest jednak ujednoczenie i usystematyzowanie podstawowych pojęć występujących w dyscyplinie naukowej jaką jest bezpieczeństwo narodowe. Problematyka bezpieczeństwa jest jednym z najważniejszych elementów, nad którymi warto skupić uwagę, gdyż jego potrzeba jest ściśle związana z wewnętrznym poczuciem bezpieczeństwa człowieka jako jednostki. Bezpieczeństwo ciągle jest kształtowane przez postęp cywilizacyjny, dlatego społeczeństwo stawia przed państwem coraz większe oczekiwania w stosunku do zapewnienia bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo to także zabezpieczenie siebie i swoich bliskich przed jakimikolwiek zagrożeniami, jakie występują w czasie realnego niebezpieczeństwa czy zagrożenia. Poziom bezpieczeństwa musi spełniać wiele wymogów, jakie stawia sobie państwo jako kluczowy organ, który buduje, nadzoruje, kontroluje i w razie potrzeby modyfikuje całościowy system. W bezpieczeństwie narodowym nie chodzi jednak tylko o ochronę i obronę, ale także istnienie państwa jako takiego, które gwarantuje pomyślny byt i rozwój oraz ochronę wartości poszczególnym członkom społeczności. Warto podkreślić, że poczucie bezpieczeństwa dla jednostek jest najważniejsze, dlatego wiele państw i organizacji międzynarodowych skupia się na tworzeniu odpowiedniego stanu bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo w istocie jest zależne przede wszystkim od tego, co dzieje się wokół naszego środowiska zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, ponieważ z niego mogą pochodzić potencjalne zagrożenia. Społeczeństwo musi być przygotowane na zagrożenia, dlatego organy muszą przygotować jednostki do szybkiego reagowania i zwalczania zagrożenia na początku jego powstania. Tak szybkie metody reagowania na zagrożenie pozwolą ludziom się rozwijać i czuć się bezpiecznie w swojej grupie społecznej.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo, bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe, bezpieczeństwo lokalne, bezpieczeństwo społeczne, bezpieczeństwo jednostki

### 1. WPROWADZENIE

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie pojęcia bezpieczeństwa narodowego, co stanowi najważniejszą wartość dla jednostki w obszarze funkcjonowania danego państwa. Bezpieczeństwo nie oznacza tylko zapewnienia podstawowych potrzeb egzystencjonalnych człowieka. Dla jednostki jest to wewnętrzna ufność, spokój i pewność poczucia braku zagrożenia w obliczu niesprzyjających okoliczności, wyzwań lub zagrożeń, jakie znajdują się w danym środowisku. Zapewnienie bezpieczeństwa to również działanie

---

<sup>1</sup> Dr Marlena Lorek, Zakład Nauki o Bezpieczeństwie, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: mlork@prz.edu.pl

z wyzwaniem i zagrożeniami, które mogą spowodować brak rozwoju i ochrony wartości, takich jak: jakość życia, przynależność społeczna, kultura, tradycja, zwyczaje bądź tożsamość narodowa. Zmiany na arenie globalnej skutkują tym, że potrzebne są działania pomiędzy poszczególnymi podmiotami bezpieczeństwa, aby przeciwdziałać złożonym współczesnym zagrożeniom.

## 2. BEZPIECZEŃSTWO – SZEROKO POJĘTA DEFINICJA

Bezpieczeństwo jest szeroko rozumiane zarówno w ujęciu podmiotowym, jak i przedmiotowym, ale problematyka bezpieczeństwa wymusza prowadzenie rozważań na temat coraz to nowszych zagrożeń wynikających z funkcjonowania jednostek w przestrzeni lokalnej, wewnętrznej i międzynarodowej. Uwzględniając wszystkie elementy bezpieczeństwa, nie jest łatwo określić podstawowe potrzeby człowieka, jednak warto podejmować rozważania na temat danego podmiotu i możliwości spełniania jego potrzeb związanych z poczuciem bezpieczeństwa. Człowiek jest jednostką, która chce posiadać podstawowe elementy, które pozwolą na jej egzystencję w społeczeństwie. Ludzie są też istotami społecznymi, które wymagają od otoczenia przynależności do grupy społecznej, dlatego chcą zapewnić sobie odpowiednią pozycję i czerpać korzyści ze spokoju, jaki daje im świadomość poczucia bezpieczeństwa.

Problematyka bezpieczeństwa jest jednym z najważniejszych elementów, nad którymi warto skupić uwagę, gdyż jego potrzeba jest ściśle związana z wewnętrznym poczuciem bezpieczeństwa człowieka jako jednostki. Bezpieczeństwo odgrywa kluczową rolę nie tylko na płaszczyźnie bezpieczeństwa wewnętrznego i lokalnego, ale także na arenie międzynarodowej. Każdy człowiek chce się czuć bezpiecznie, jednak musi mieć zapewnione podstawowe elementy życia społecznego. Jednostki ciągle dążą do spełnienia swoich oczekiwań, niemniej strzegą swoich własnych dóbr i chronią się przed niebezpieczeństwem, jakie może ich spotkać i wyrządzić im szkodę lub utrudnić im funkcjonowanie. W literaturze można się spotkać z wieloma definicjami bezpieczeństwa, jednak nie ma jednej, która ukazywałaby w sposób holistyczny całość tego zagadnienia. Źródła tego pojęcia można poszukiwać w łacińskim słowie *securitas*, które pochodzi od *sine cura*, a w dosłownym tłumaczeniu oznacza stan „bez pieczy”<sup>2</sup>. W języku polskim pierwotnie pojęcie *bezpieczeństwo* oznaczało stan „bez pieczy”, co może sugerować, że poczucie zagrożenia było pierwotne w stosunku do poczucia bezpieczeństwa<sup>3</sup>.

Najprościej można powiedzieć, że bezpieczeństwo to poczucie spokoju, pewności, gwarancja bezpieczeństwa, asymilacja w grupie społecznej<sup>4</sup>. Bezpieczeństwo jest także jednym z elementów świadomości człowieka w obliczu otaczających go niebezpieczeństw. Obywatel czuje się też bezpiecznie wtedy, gdy jest w stanie reagować na zagrożenia i sobie z nimi poradzić, nie odczuwając poczucia niepewności. Każdy człowiek dąży do zabezpieczenia sobie podstawowych potrzeb egzystencjonalnych, poprzez które będzie w stanie czuć się bezpiecznie. Jednostki dążą do ciągłego rozwoju, ponieważ chcą

<sup>2</sup> F. Danielewski, *Interpretacja stanu bezpiecznego* [w:] *Bezpieczeństwo lokalne w opiniach mieszkańców Tarnobrzega*, red. J. Dziubiński, E. Moczuk, P. Szulich, J. Żak, Tarnobrzeg 2007, s. 45.

<sup>3</sup> Za: W. Fehler, *O pojęciu bezpieczeństwa państwa* [w:] *Bezpieczeństwo państw i narodów w procesie integracji europejskiej*, red. W. Śmiałek, J. Tymanowski, Toruń 2002, s. 165.

<sup>4</sup> R. Kulczycki, *Bezpieczeństwo a nauka i dydaktyka* [w:] *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, red. K. Jałoszyński, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek, Bielsko-Biała 2007, s. 283.

nie tylko zaspokoić sobie podstawowe potrzeby, ale też wyższego rzędu. Te potrzeby można zrealizować, ponieważ każdy człowiek posiada w sobie system motywacji do osiągnięcia sukcesu, jednak niektórzy ludzie mogą to osiągnąć, bo posiadają automotywaację, a inne jednostki poprzez zewnętrzne czynniki motywacyjne. Jeżeli jednostki nie będą potrafiły same dążyć do sukcesu, to nie będą w stanie zabezpieczyć podstawowych elementów z grupy potrzeb fizjologicznych<sup>5</sup>.

S. Koziej opisuje istotę bezpieczeństwa w ujęciu praktycznym. Jego zdaniem zapewnienie bezpieczeństwa to możliwość przetrwania, rozwoju i swobody w osiąganiu własnych sukcesów. Może być ono zrealizowane poprzez podejmowanie coraz to nowszych wyzwań. Osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu bezpieczeństwa jest warunkowane sprzyjającymi warunkami do realizacji wyzwań oraz wyeliminowaniem ryzyka<sup>6</sup>. R. Zięba wyodrębnia poszczególne płaszczyzny bezpieczeństwa. Wyróżnia bezpieczeństwo: podmiotowe, przedmiotowe, przestrzenne i czasowe<sup>7</sup>. W środowisku międzynarodowym najważniejsze jest uwzględnienie bezpieczeństwa podmiotowego. Ogniwami takiego bezpieczeństwa mogą być podmioty mające swoje interesy, które pozwolą na zrealizowanie tych ambicji. Zaliczyć można do nich m.in. narody i wspólnoty międzynarodowe.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się także trzy wzajemnie powiązane ze sobą wymiary bezpieczeństwa: jednostkowy, narodowy i międzynarodowy. Sieć wzajemnych relacji między nimi sprawia, iż bezpieczeństwo w tych trzech wymiarach w mniejszym lub większym stopniu jest powiązane ze sobą. Wszystkie cechy mogą ze sobą korelować, co sprawia, że wiele celów w zakresie bezpieczeństwa jest zbieżnych, ale również może występować sprzeczność interesów w tej materii.

Bezpieczeństwo narodowe musi obejmować swoim zasięgiem też jednostki i grupy społeczne z grupą państwową łącznie, gdyż wiele wyzwań, z jakimi trzeba się mierzyć w tej płaszczyźnie, jest spowodowane zarówno przez człowieka przeciwko człowiekowi, jak i przez człowieka przeciwko prawom natury. Mimo wielkiego postępu technologicznego nie zawsze jednostki mogą sobie poradzić z zapobieganiem jakimkolwiek zagrożeniom spowodowanym przez drugiego człowieka. Bezpieczeństwo ciągle jest kształtowane przez postęp cywilizacyjny, dlatego społeczeństwo stawia przed państwem coraz większe oczekiwania w stosunku do zapewnienia bezpieczeństwa. Potrzeby, jakie społeczeństwo oczekuje, że państwo im zapewni, sytuują się w szerszym zakresie obowiązków państwa. Ponadto rozumienie przez jednostkę roli społeczeństwa jest w jakimś stopniu wyabstrahowane z rzeczywistości. Standaryzacja oczekiwań jednostek/obywateli w stosunku do zagadnienia bezpieczeństwa powinna niwelować zagrożenia wynikające z rozmiłowania się tych oczekiwań z faktycznymi możliwościami państwa w tym zakresie.

Szeroki wachlarz procedur stosowanych w siłach zbrojnych tworzy zabezpieczenie dla społeczeństwa. W dziedzinie bezpieczeństwa jednostki zbrojne najczęściej wykorzystuje się do odparcia agresji militarnej. Są one również powołane do radzenia sobie z klęskami naturalnymi, zamieszkami społecznymi oraz biorą udział w systemie wychowania patriotycznego. Wiele państw wprowadziło redefinicję obrony narodowej. Poprzez jej zastosowanie można określić aktualne potrzeby w zakresie działania.

<sup>5</sup> *Słownik terminów w zakresie bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2002, s. 13.

<sup>6</sup> S. Koziej, *Między piekłem a rajem. Szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*, Toruń 2006, s. 7.

<sup>7</sup> R. Zięba, *Kategorie bezpieczeństwa w nauce o stosunkach międzynarodowych [w:] Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Halizak, R. Zięba, Warszawa 1997, s. 6–7.

Wszystkie działania, które są objęte problematyką bezpieczeństwa narodowego, wskazują na wyróżnienie dwóch równorzędnych podmiotów bezpieczeństwa: państwa jako instytucji politycznej oraz społeczeństwa – obywateli. Ten dualizm spowodował zmianę wielu czynników postrzegania reguł, które dotąd stanowiły fundament jednolitego modelu organizacji państwa w celu zapewnienia bezpieczeństwa narodowego. Tak pojmowane bezpieczeństwo narodowe i kwestia odpowiedzialności za proces jego gwarantowania stanowią jeden z podstawowych elementów dobrego funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego.

Bezpieczeństwo to także zabezpieczenie siebie i swoich bliskich przed jakimikolwiek zagrożeniami, jakie występują w czasie realnego niebezpieczeństwa czy zagrożenia.

Bezpieczeństwo stanowi syndrom czynników, które wywołują w obywatelu poczucie bezpieczeństwa, zapewniają mu spokój ducha, wyzwają w jego świadomości poczucie ufności wobec osób, które sprawują odpowiedzialność za bezpieczeństwo. To również powiązanie w jedność działań w zakresie wielu dziedzin, które warunkują bezpieczeństwo. W tym aspekcie można się odwołać do społeczno-ekonomicznych, historycznych i kulturowych przejawów aktywności społecznej<sup>8</sup>.

W rozważaniach o bezpieczeństwie najważniejsze miejsce zajmuje nie państwo, ale jednostka – konkretny człowiek. To z myślą o nim tworzone są wielopoziomowe oraz wielowarstwowe systemy zabezpieczenia jego potrzeb w zakresie bezpieczeństwa. Człowiek powinien swobodnie poruszać się i funkcjonować w danym społeczeństwie. Może być to możliwe jedynie wtedy, gdy czuje on pewność, wolność, a także bezpieczeństwo. Bezpieczeństwo pojedynczej jednostki zmnożone w obrębie społeczności przekłada się na bezpieczeństwo narodowe. Wynika to z faktu, iż zaspokojenie poczucia bezpieczeństwa na poziomie najbardziej ogólnym może być przysłonięte przez subiektywne poczucie braku bezpieczeństwa na poziomie pojedynczej jednostki. Bezpieczeństwo personalne stanowi zatem podstawową komórkę budującą wyższe poziomy bezpieczeństwa.

Powyżej scharakteryzowano klasyfikację bezpieczeństwa z akcentem położonym na zasięg jego oddziaływania. To niejedyny podział bezpieczeństwa. Wyróżniamy także takie jego rodzaje, jak: polityczne, militarne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe, ideologiczne, ekologiczne. Jednak przedmiotowa analiza powinna być mimo wszystko szeroka. Funkcjonowanie i rozwój wszelkich jednostek tworzących daną społeczność będą możliwe, gdy zostaną zaspokojone podstawowe potrzeby, jakie wzbudzą poczucie bezpieczeństwa. Wszelkie analizy na temat bezpieczeństwa w ujęciu podmiotowym zawierają w swoich treściach wiele uniwersalnych treści wyjaśniających rozumienie bezpieczeństwa. Najprostsze i najbardziej wiarygodne ujęcie podmiotowe bezpieczeństwa dotyczy:

1. Człowieka jako jednostki, gdyż każdy jest indywidualną osobą, która posiada własny system wartości. Człowiek jako jedna niezależna jednostka wyznacza sobie indywidualny system zabezpieczenia jego osobowości poprzez odpowiednią ochronę. W tej sytuacji mamy do czynienia z bezpieczeństwem jednostki indywidualnej, grupy ludzi lub sformalizowanych jednostek rodzinnych oraz niesformalizowanych grup etnicznych, narodowościowych, a także wyznawców różnorodnych poglądów religijnych. Każda z powyższych jednostek chce mieć zapewnioną godną ochronę. Na ogół wszystkie grupy będą chronione według pewnych obyczajów bądź norm

---

<sup>8</sup> Zob. J. Delumeau, *Skrzydła anioła. Poczucie bezpieczeństwa w duchowości człowieka Zachodu w dawnych czasach*, Warszawa 1998, s. 9–20.

społecznych lub wyznań i wówczas mamy już do czynienia nie z bezpieczeństwem pojedynczych jednostek, ale z bezpieczeństwem grupowym,

2. Różnych organizacji, które są tworzone przez wiele osobowości działających w jakichś strukturach państwa, rynku (przedsiębiorcy). Do nich można zaliczyć takie jednostki, jak partie polityczne, organizacje społeczne, które przejawiają wybrane formy aktywności społecznej. W tej sytuacji mamy do czynienia z bezpieczeństwem organizacji<sup>9</sup>.
3. Sformalizowanych i terytorialnie rozpatrywanych struktur, takich jak: gminy, powiaty, województwa, jak również najważniejsze, nadrzędne – państwo.

Wyróżnione powyżej płaszczyzny bezpieczeństwa są przywołane po to, aby można było dostrzec, jak ważne jest zabezpieczenie człowieka jako pojedynczej jednostki. Państwo jako grupa, zbiorowość jednostek powinno wyznaczać formy zabezpieczenia dla podmiotów uczestniczących w jego strukturze. Każde państwo powinno wypracować odpowiedni system bezpieczeństwa, ponieważ dzięki niemu będzie w stanie czuwać nad bezpieczeństwem zewnętrznym i porządkiem wewnętrznym. Bezpieczeństwo w państwie jest postrzegane nie tylko jako płaszczyzna nadrzędna, ale również jako płaszczyzna podrzędna – jako uczestnik stosunków międzynarodowych. Poziom bezpieczeństwa musi spełniać wiele wymogów, jakie stawia sobie państwo jako kluczowy organ, który buduje, nadzoruje, kontroluje i w razie potrzeby modyfikuje całościowy system. Warto pamiętać, że:

1. Państwo jest zarówno ogniwem, jak i sformalizowaną instytucją wchodzącą w skład stosunków międzynarodowych. Jako instytucja ma za zadanie rozwijać się pod względem materialnym i instytucjonalnym, co pozwala na zajmowanie adekwatnej pozycji na arenie międzynarodowej.
2. Demokratyczne państwo reprezentuje na arenie międzynarodowej te wartości w zakresie bezpieczeństwa, które mogą być wypracowane tylko przez nie lub wspólne dla społeczności międzynarodowej, uniwersalne.
3. Bezpieczeństwo państwa jest pochodną wielu różnych – indywidualnych i grupowych – wartości w zakresie bezpieczeństwa. Bezpieczeństwa nie można jednak postrzegać jako algebraicznej sumy bezpieczeństwa jednostek i grup społecznych, tak jak bezpieczeństwa międzynarodowego jako sumy bezpieczeństwa poszczególnych państw.
4. Naród postrzega swoje bezpieczeństwo przez pryzmat wyzwań i zagrożeń, które są wywołane przez konflikty, jakie występują w danym społeczeństwie lub jego otoczeniu sąsiedzkim. Podłożem współczesnych konfliktów jest postęp cywilizacyjny i technologiczny<sup>10</sup>.

Zagrożenia, jakie są wywołane przez postęp cywilizacyjny, a które wpływają na poczucie bezpieczeństwa jednostek i całych społeczności, mają podłoże: gospodarcze, ekologiczne, demograficzne, kulturowe, społeczne. Demokratyzacja życia uwypukliła istotne współzależności między interesami państwa oraz interesami jednostki. Bezpieczeństwo jest szeroko pojmowane i warto równoważyć interesy pomiędzy poszczególnymi jednostkami a ich potrzebami w obszarze bezpieczeństwa.

<sup>9</sup> J. Szmyd, *Bezpieczeństwo jako wartość, refleksja aksjologiczna i etyczna* [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. P. Tyrała, Kraków 2000, s. 46–50.

<sup>10</sup> R. Kuźniar, *Po pierwsze, bezpieczeństwo*, „Rzeczpospolita” z 9 stycznia 1996 r.

Bezpieczeństwo narodowe musi w swoim zakresie uwzględnić wszystkie aspekty życia państwowego i rzeczywisty stan stabilności wewnętrznej państwa oraz suwerenności, która odzwierciedla brak lub występowanie jakichkolwiek zagrożeń. Państwo powinno zapewnić ochronę przed zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi<sup>11</sup>.

Bezpieczeństwo demokratyczne państwa łączy w sobie takie rodzaje potrzeb, jak: indywidualne, grupowe, publiczne, narodowe oraz państwa – oczywiście z uwzględnieniem czynników zewnętrznych i wewnętrznych, indywidualnych i grupowych, oraz przyrodnicze wynikające z działalności człowieka.

W bezpieczeństwie państwa najważniejszą kwestią jest utrzymanie porządku publicznego w zbiorowości państwowej oraz zapewnienie jej bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego. W bezpieczeństwie narodowym nie chodzi jednak tylko o ochronę i obronę, ale także istnienia państwa jako takiego, który gwarantuje pomyślny byt i rozwój oraz ochronę wartości bliskich poszczególnym członkom społeczności.

Można zatem stwierdzić, iż bezpieczeństwo narodowe:

1. Stanowi nadrzędną wartość wśród innych celów państwa (narodowych), a zarazem przesądza o pomyślności w ich relacjach.
2. Dotyczy również celów obejmujących wartości (a w konsekwencji potrzeby), takie jak:
  - życiowe (kluczowe) – ta wartość decyduje o trwałości państwa, jakości życia, rozwoju danego narodu oraz o tożsamości narodowej i poczuciu bezpieczeństwa,
  - ważne, ale niemające bezpośredniego wpływu na wartości i losy państwa oraz narodu jako całości – zaliczyć do nich można takie wartości, które zostały ukształtowane przez zaszczości historyczne, sytuacyjne, przedmiotowe i podmiotowe, które bezpośrednio wpływają na bezpieczny byt narodowy i rozwój państwa,
  - inne (drugorzędne) – nie mają wpływu na wartości związane ze zmianą bytu narodowego i rozwoju państwa<sup>12</sup>.
3. Dokładnie precyzuje poziom swobody w osiągnięciu tych celów.
4. Jako proces obejmuje różne zabiegi w obrębie stosunków międzynarodowych i wewnętrznych, tak aby stworzyć jak najkorzystniejsze warunki do funkcjonowania państwa na arenie międzynarodowej i wewnętrznej oraz środki do sprostania wyzwaniom i przeciwstawienia się zagrożeniom bezpieczeństwa narodowego.
5. Zapewnia bezpieczeństwo państwa jako instytucji politycznej.
6. Zapewnienia społeczeństwu odpowiednie wartości, które będą sprawować ochronę dóbr i środków przed zagrożeniami, które mogłyby zaszkodzić funkcjonowaniu danego narodu.
7. Dotyczy przeciwstawiania się wyzwaniom i zagrożeniom wartości, celów i interesów państwa.
8. Dotyczy jak najsprawniejszego funkcjonowania.

Bezpieczeństwo narodowe jako wartość przenika wszystkie cele, jakie sobie można postawić, aby osiągnąć satysfakcjonujący poziom bezpieczeństwa u obywateli. Każdy człowiek potrzebuje bezpieczeństwa. Zdaniem K. Neumana „bezpieczeństwo nie jest

<sup>11</sup> J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996, s. 17–20.

<sup>12</sup> W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie. Uwarunkowania. System*, Warszawa 2012, s. 21–24.

wszystkim, lecz bez bezpieczeństwa wszystko jest niczym”<sup>13</sup>. Bezpieczeństwo jest pojęciem bardzo obszernym, ale co warto podkreślić, że ma charakter subiektywny. Najważniejszym podmiotem bezpieczeństwa jest człowiek (społeczeństwo, naród), a państwo służy do realizacji jego potrzeb<sup>14</sup>.

### 3. PODSUMOWANIE

Bezpieczeństwo jest zatem najważniejszą wartością i priorytetem, który pobudza do działania nie tylko jednostki, ale także grupy społeczne. Zaprezentowane w artykule treści przedstawiają relacje zachodzące między bezpieczeństwem jednostki a bezpieczeństwem narodowym. W miarę zmian, jakie dokonały się na przestrzeni lat, można zauważyć, że świadomość na temat bezpieczeństwa jest coraz bardziej zakorzeniona w społeczeństwie. Edukacja na temat bezpieczeństwa jest teraz bardziej dostępna dla wszystkich grup społecznych. Warto podkreślić, iż bezpieczeństwo jest najważniejsze dla wszystkich państw ponieważ rozwój technologiczny wpływa na rozwój nowych zagrożeń na arenie globalnej.

### Literatura

- [1] Danielewski F., *Interpretacja stanu bezpiecznego* [w:] *Bezpieczeństwo lokalne w opiniach mieszkańców Tarnobrzega*, red. J. Dziubiński, E. Moczuk, P. Szulich, J. Żak, Tarnobrzeg 2007.
- [2] Delumeau J., *Skrzydła anioła. Poczucie bezpieczeństwa w duchowości człowieka Zachodu w dawnych czasach*, Warszawa 1998.
- [3] Fehler W., *O pojęciu bezpieczeństwa państwa* [w:] *Bezpieczeństwo państw i narodów w procesie integracji europejskiej*, red. W. Śmiałek, J. Tymanowski, Toruń 2002.
- [4] Ferenz B., *O bezpieczeństwie w Europie*, „Myśl Wojskowa” 1996, nr 2.
- [5] Kitler W., *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie. Uwarunkowania. System*, Warszawa 2012.
- [6] Koziej S., *Między piekłem a rajem. Szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*, Toruń 2006.
- [7] Kulczycki R., *Bezpieczeństwo a nauka i dydaktyka* [w:] *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, red. K. Jałoszyński, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek, Bielsko-Biała 2007.
- [8] Kuźniar R., *Po pierwsze, bezpieczeństwo*, „Rzeczpospolita” z 9 stycznia 1996 r.
- [9] Mierzejewski D.J., *Bezpieczeństwo Europy doby globalizacji*, Piła 2007.
- [10] Neuman K., *Die Bundeswehr in einer Welt im Umbruch*, Berlin 1994.
- [11] *Słownik terminów w zakresie bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2002.
- [12] Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996.
- [13] Szmyd J., *Bezpieczeństwo jako wartość, refleksja aksjologiczna i etyczna* [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. P. Tyrała, Kraków 2000.
- [14] Zięba R., *Kategorie bezpieczeństwa w nauce o stosunkach międzynarodowych* [w:] *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Halliżak, R. Zięba, Warszawa 1997.

<sup>13</sup> K. Neuman, *Die Bundeswehr in einer Welt im Umbruch*, Berlin 1994 [za:] B. Ferenz, *O bezpieczeństwie w Europie*, „Myśl Wojskowa” 1996, nr 2, s. 149.

<sup>14</sup> D.J. Mierzejewski, *Bezpieczeństwo Europy doby globalizacji*, Piła 2007, s. 30–31.

### SAFETY OF THE UNIT AND NATIONAL SECURITY

The article presents the issues of the individual's security and its significance to society in the local, internal and international space. The issue of safety is one of the most important elements the attention should be focused on, because its need is closely related to the internal sense of security of a human being as an individual. Security is still shaped by the progress of civilization, which is why society puts more and more expectations ahead of the state in relation to ensuring security. Security also means protecting yourself and your loved ones from any threats that occur during a real danger. The level of security must meet many of the requirements set by the state as a key body that builds, controls, oversee and, if necessary, modifies the overall system. In national security, however, it is not only about protection and defence, but also about the existence of the state as such, which guarantees a successful existence and development and protection of values for individual members of the community. It is worth emphasizing that the sense of security for individuals is the most important, that is why many countries and international organizations focus on creating an appropriate state of security. Security essentially depends primarily on what is happening around our environment, both internal and external, because it can come from potential threats. Society must be prepared for threats, which is why the bodies must prepare individuals to react quickly and combat the threat at the beginning of its creation. Such quick methods of responding to the threat will allow people to develop and feel safe in their social group.

**Keywords:** security, national and international security, local security, social security, individual safety

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.42

*Tekst złożono w redakcji: grudzień 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*



Kazimierz NAGODY-MROZOWICZ<sup>1</sup>  
Piotr HALEMBA<sup>2</sup>  
Katarzyna GRALA<sup>3</sup>

## WYWIERANIE WPLYWU SPOLECZNEGO NA PRZYKŁADZIE REKLAMY W ŚWIETLE BADAŃ

Branża turystyczna jest gałęzią gospodarki, w której kontakt z klientem stanowi *sine qua non* prosperity przedsiębiorstwa. Nie jest niczym odkrywczym, że znaczący wpływ na pozycję rynkową organizacji posiadają prowadzone przez nią działania marketingowe<sup>4</sup>, których efektywność uwarunkowana jest doбором i zastosowaniem technik wywierania wpływu społecznego, perswazji, co uczyniono przedmiotem analizy operacyjnych działań reklamowych przedsiębiorstw turystycznych, w tym przypadku biur podróży<sup>5</sup>.

Problem główny badań można sformułować w postaci pytania: *Jakie mechanizmy wpływu społecznego stosowane są w treści przekazu reklamowego organizacji rynkowych?*

Siła oddziaływania perswazji [również preswazji] jest w chwili obecnej bezdyskusyjna, zaś przedmiotem polemiki o skali tego oddziaływania stają się badania konkretnych działań organizacji, w niniejszym przypadku przedsiębiorstw turystycznych. Turystyka jest obecnie istotnym składnikiem konsumpcji, a wraz ze wzrostem stopy życiowej społeczeństwa, staje się przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw, ich działań reklamowych i promocyjnych oraz opracowywanych i stosowanych strategii rozwojowych.

Opanowanie sfery procesów poznawczych, przyzwyczajzeń człowieka i jego zachowań, staje się celem programowania działań operacyjnych oraz opracowywania strategii reklamowej przedsiębiorstw rynkowych, w tym także biur podróży.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie mechanizmów perswazyjnych, które stosowane są do wspomaganie decyzji konsumenckich dotyczących usług turystycznych.

**Słowa kluczowe:** marketing, mechanizmy wpływu społecznego, reklama

<sup>1</sup> Dr hab. Kazimierz Nagody-Mrozowicz, prof. nadzw. (autor korespondencyjny), Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu, ul. Czajkowskiego 109, 51-147 Wrocław; e-mail: kazimierz.nagody-mrozowicz@ael.edu.pl

<sup>2</sup> Dr Piotr Halemba, doc. AWF Katowice, Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki, Wydział Zarządzania Sportem i Turystyką, ul. Mikołowska 72A, 40-001 Katowice; e-mail: p.halemba@awf.katowice.pl

<sup>3</sup> Lic. Katarzyna Grala, Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki, ul. Mikołowska 72A, 40-001 Katowice; e-mail: grala-katarzyna@wp.pl

<sup>4</sup> Realne działania tego rodzaju opisano np. w książce K. Mrozowicz i W. Ziaja, *Strategia marki sieciowego przedsiębiorstwa hotelowego*, Katowice 2012.

<sup>5</sup> W artykule wykorzystano wyniki badań pod kierunkiem autorów, które w całości znajdują się w pracy: K. Grala, *Mechanizmy wywierania wpływu społecznego stosowane przez biura podróży w marketingu mix*, praca licencjacka napisana pod kierunkiem Kazimierza Nagody-Mrozowicza, AWF w Katowicach, Katowice 2017.

## 1. ISTOTA I MECHANIZMY MARKETINGU

Podjąwszy się tematyki związanej z marketingiem, należy na początku wyjaśnić, czym tak naprawdę jest sam marketing. Jest on jedną z domen zarządzania, która polega na pracy z klientem. Narzucają się mylne skojarzenia, że marketing to reklama i sprzedaż. Myślenie takie jest konsekwencją ogromnej liczby spotów reklamowych w Internecie, telewizji i radiu, telefonów ze strony telemarketerów, ofert mailingu bezpośredniego itd.

W literaturze przedmiotu marketing definiowany jest *jako proces społeczny zarządczy*, podczas którego przedsiębiorstwa wytwarzają wartość dla klienta oraz budują z nim silne relacje, co prowadzi do uzyskania od niego określonych wartości<sup>6</sup>. Marketing to umiejętność tworzenia, zdobywania oraz opanowywania rynków, co więcej, to całościowe nastawienie podmiotu na rynek<sup>7</sup>. Rynek to sytuacja, w której możliwa jest transakcja pomiędzy sprzedającym a kupującym, która pomaga ustalić optymalną oraz korzystną cenę dla obu stron<sup>8</sup>.

Produkt, cena, dystrybucja i promocja, to cztery podstawowe elementy marketingu, które wspólnie tworzą tzw. marketing mix.

Celem marketingu mix jest zdefiniowanie sposobu planowania budżetu, stworzenie strategii planu marketingowego i ukazanie technik prowadzących do zoptymalizowania wydatków<sup>9</sup>.

Pojęcie produktu definiowane jest jako każda rzecz, która jest w stanie zaspokoić określoną potrzebę lub pragnienie, której ofertę można znaleźć na rynku w celu zwrócenia uwagi nabywców<sup>10</sup>. Cena rozumiana jest jako wartość produktu oraz wyrażana zazwyczaj w pieniądzu. Często kreuje sposób, w jaki jest postrzegany dany produkt oraz jego jakość. W szerszym ujęciu, są to koszty, które ponosi klient na wszystkich etapach planowania oraz realizacji usługi<sup>11</sup>. Dystrybucja jest procesem udostępniania produktu potencjalnym nabywcom, aby zaspokoić ich potrzeby konsumenckie z zachowaniem określonych reguł, czyli: we właściwym miejscu, w odpowiednim czasie, z zapewnieniem właściwej formy obsługi<sup>12</sup>. Za pośrednictwem promocji, organizacja dociera do potencjalnych nabywców, zachęcając i przekonując ich do dokonania zakupu. W jej skład wchodzi: reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży i public relations. Reklama jest definiowana jako płatna forma promocji i nieosobowego przedstawiania oraz wspierania produktu przez komercyjnego nadawcę<sup>13</sup>.

## 2. REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU WEDŁUG R. CIALDINIEGO

Obecnie mechanizmy wywierania wpływu stały się częścią życia społeczeństwa, by nie powiedzieć, że sama teoria jest elementem kultury masowej. Wywieranie wpływu to

<sup>6</sup> G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Warszawa 2016, s. 36.

<sup>7</sup> M. Dussel, *Marketing w praktyce*, Warszawa 2009, s. 14.

<sup>8</sup> I. Kienzler, *Leksykon marketingu*, Warszawa 2008, s. 191–192.

<sup>9</sup> J.Ch. Holloway, C. Robinson, *Marketing w turystyce*, Warszawa 1997, s. 61.

<sup>10</sup> P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 615–617.

<sup>11</sup> I. Michalska-Dudek, R. Przeorek-Smyka, *Marketing biur podróży*, Warszawa 2010, s. 136–137.

<sup>12</sup> L. Grabowski, *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Warszawa 2011, s. 247.

<sup>13</sup> P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing – teoria i przykłady*, Warszawa 2010, s. 276.

działanie, do którego wykorzystywane są mniej lub bardziej skomplikowane techniki wpływu społecznego. Intencją wpływu społecznego może być przekonanie kogoś, by zmienił pogląd na dany temat lub by całkowicie zmienił swoje przyzwyczajenia.

W marketingu reguły wpływu społecznego wykorzystywane są do oddziaływania na decyzję zakupu produktu jako perswazja<sup>14</sup>. Perswazja przedstawiana jest jako „metoda oddziaływania, która polega na skłanianiu ludzi do zaakceptowania naszych poglądów i celów na podstawie przekonywania, pozyskiwania ich zainteresowania, zrozumienia i aprobaty naszych zamiarów i racji”<sup>15</sup>. Zaznaczyć należy, że pojęcie perswazji mylone jest z manipulacją, gdy główną różnicą między nimi jest to, że manipulacja oznacza działania, w których odbiorca nieświadomie zmierza w kierunku, o którym pojęcie ma tylko manipulator<sup>16</sup>. Na ogół motyw tego działania jest co najmniej ambiwalentny, a bywa, że całkowicie wrogi dobru znajdującego się pod jego wpływem podmiotu.

Reklama produktu jest przykładem procesu komunikacji, który posiada charakter perswazyjny. Nadawcy, którzy dostarczają komunikat perswazyjny tworzą wzorcowy prototyp odbiorcy, pomocny w kształtowaniu i zmienianiu jego postaw wobec produktów.

Adresat reklamy to odbiorca komunikatu, będący członkiem grupy docelowej danego segmentu rynku. W komunikacji perswazyjnej wykorzystuje się różne środki masowej komunikacji mass mediów. W opinii psychologów marketingu największą skuteczność przynosi symultaniczne użycie różnych metod stosowanych w mass mediach. Powoduje to włączenie w proces warunkowania i uczenia się jednostki zaangażowanie wielu zmysłów, a wraz z tym spotęgowanie udziału procesów psychicznych, co tym samym wzmacnia siłę i skuteczność przekazu i jego oddziaływanie na potencjalnego odbiorcę<sup>17</sup>.

Robert Beno Cialdini sklasyfikował techniki wywierania wpływu społecznego oparte są regułach fenotypowego funkcjonowania jednostki w grupie społecznej, co ogólnie można określić jako zjawisko *społecznej indywidualizacji*. Należy ten proces rozumieć, jako odbiór komunikatu i reakcję nań ze względu na społeczny kontekst jego treści<sup>18</sup>.

Podarunki oferowane przez firmy są doskonałą metodą, która powoduje zwiększenie uległości klientów w kolejnych krokach. Człowiek z natury wykazuje uległość na prośby innej osoby, jeśli ta kiedyś wyświadczyła mu jakieś dobro, czy przysługę. Dokładnie taka sama zasada dotyczy marketingu. Jeśli przedsiębiorca obdaruje potencjalnego nabywcę darmową próbką, prezentem, testerem, klient ten poczuje się zobowiązany wobec firmy do dokonania zakupu jej produktu lub usługi<sup>19</sup>. Poniżej dokonano analizy wspomnianych procesów społecznych.

**Reguła konsekwencji i zaangażowania**<sup>20</sup> opiera się na stwarzaniu wymagań wobec ludzi w taki sposób, by wcześniej złożone przez nich deklaracje, zobowiązania, doszły do skutku. W tej regule można wyróżnić pięć procesów:

- *podwyższenie dostępności psychicznej sposobu postępowania*: wyobrażanie danego zachowania stwarza większe prawdopodobieństwo jego powtórzenia, urzeczywistnienia,

<sup>14</sup> D. Doliński, *Techniki wpływu społecznego*, Warszawa 2008, s. 28.

<sup>15</sup> A. Zwoliński, *Słowo w relacjach społecznych*, Kraków 2003, s. 257.

<sup>16</sup> M. Tokarz, *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja*, Gdańsk 2006, s. 294–295.

<sup>17</sup> A. Jachnis, J.F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Bydgoszcz 1998, s. 221.

<sup>18</sup> R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, Sopot 2016, s. 14–35.

<sup>19</sup> D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna*, Gdańsk 2002, s. 255–267.

<sup>20</sup> R.B. Cialdini, *Wywieranie...*, s. 76–132.

- *pułapka utopionych kosztów*: jeśli jakieś działania kosztowały podmiot wiele czasu, wysiłku, środków finansowych to najbardziej racjonalnym wyjściem będzie w przyszłości dokończenie tego działania,
- *uzasadnienie wysiłku*: działanie wymagające więcej wysiłku jest warte więcej niż takie, które przychodzi z łatwością,
- *zmiana postrzegania siebie*: człowiek, który podjął pewne działania, zmienia sposób postrzegania samego siebie, a swoje postępowanie widzi w sposób, który wesprze jego kontynuację,
- *potrzeba zaprezentowania siebie, jako osoby konsekwentnej i wewnętrznie zgodnej*: zaangażowanie publiczne powoduje, że staje się ono trwalsze. Ludzie najchętniej angażują się w zobowiązania z przeszłości<sup>21</sup>.

Ludzie są również bardziej podatni na działania, kiedy widzą, że inne jednostki postępują w taki właśnie sposób. O tym mówi **reguła społecznego dowodu słuszności**<sup>22</sup>.

Przedsiębiorstwa wykorzystują tę regułę w sposób dla wielu ludzi nieświadomiany. Przykładem są reklamy z udziałem „zwykłych ludzi”, którzy podświadomie przedstawiają potencjalnym nabywcom, że niczym nie różnią się od nich, a jeśli ci „zwykli ludzie” zakupili produkt, dlaczego widzowie nie mieliby tego zrobić? W scenerii reklam, które konstruowane są na tej regule, tłumy uśmiechniętych ludzi konsumują perswadowaną treść, narzucając odbiorcy konieczność konformistycznego upodobnienia się do nich.

**Reguła lubienia** jest zasadą, na którą składa się kilka czynników<sup>23</sup>. Przede wszystkim człowiek jest skłonny powiedzieć *TAK* komuś kogo zna i darzy sympatią. Ważnym elementem decydującym o lubieniu jest zewnętrzna atrakcyjność drugiego człowieka. Kolejnym czynnikiem jest podobieństwo. Uległość zwiększa się w stosunku do osoby, która w pewien sposób przypomina nas samych. Samo wykonywanie podobnych gestów jest odbierane, jako element podobieństwa i zwiększa sympatię do drugiego człowieka<sup>24</sup>. Większa częstotliwość kontaktu z drugą osobą również zwiększa sympatię wobec niej. Sympatia może być tym głębsza, jeśli dana osoba kojarzy nam się z czymś, co już lubimy. Właśnie z tego powodu specjaliści od reklamy często dążą do tego, aby odbiorcy kojarzyli produkt z czymś [lub też kimś], co im się podoba [lub kogo lubią]. Stąd biorą się *twarze marek* [znani aktorzy, sportowcy, celebryci oraz inni rozpoznawalni idole i ulubieńcy].

**Reguła autorytetu** pokazuje nam, że społeczeństwo preferuje informacje nadawane przez osoby postrzegane, jako autorytety [moralne, naukowe, ludyczne]. Z tego względu aktorzy w reklamach często przybierają postać ekspertów. Źródła do skłonności ulegania autorytetom należy szukać w praktykach kształtujących w społeczeństwie przekonania, że takie zachowania są pozytywnym sposobem postępowania<sup>25</sup>.

Ostatnia zasada to **reguła niedostępności**. Oferta wydaje się być bardziej atrakcyjna w momencie, kiedy przedmioty w niej zawarte są niedostępne lub dostęp do nich jest ograniczony. Gdy coś człowiekowi zostaje odebrane lub grozi mu odebranie czegoś, dana rzecz zyskuje na wartości. Zastosowań reguły jest wiele. Przejawia się między innymi pod postacią: ostatniego egzemplarza, ostatniej okazji, ostatniej chwili na zakup produktu itp.

<sup>21</sup> B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Warszawa 2002, s. 255–258.

<sup>22</sup> R.B. Cialdini, *Wywieranie...*, s. 133–183.

<sup>23</sup> Tamże, s. 185–223.

<sup>24</sup> Tamże, s. 185–223.

<sup>25</sup> R.B. Cialdini, *Wywieranie...*, s. 224–249.

Ważną zasadą w regule jest to, aby niedostępność lub ograniczenie pojawiły się nagle<sup>26</sup>. Ważnym elementem prowadzącym do sukcesu jest również to, aby wszystko wskazywało na to, że produkt jest pożądany również przez innych zainteresowanych. Systemy rezerwacyjne hoteli informują nas o tym, że oprócz nas zainteresowanych wynajmem pokoju jest jeszcze kilka osób, zaś z magazynów znikają ostatnie egzemplarze marki.

W praktyce negocjacyjno-handlowej można odnaleźć wiele technik perswazyjnych, opierających się na regułach wywierania wpływu<sup>27</sup>. Oto kilka z nich:

- „**Stopa w drzwiach**” – szanse na spełnienie prośby wzrastają, kiedy zostanie ona poprzedzona mniejszą prośbą.
- „**Pułapka ukrytych kosztów**” – technika polegająca na zainteresowaniu działaniem na tyle, że po ujawnieniu dodatkowych kosztów z nim związanych, potencjalny nabywca nie wycofa się z podjętej decyzji. Ciężko jest powiedzieć *NIE*, jeśli przed momentem zostało powiedziane *TAK*.
- „**A to nie wszystko**” – polega na wieloskładnikowej ofercie. Zainteresowanie produktem wzrasta w momencie, kiedy sprzedawca stosuje kilka prostych komunikatów: *Ale to nie wszystko!, A to wszystko kosztuje jedyne...*
- „**Uwikłanie w dialog**” – prawdopodobieństwo zainteresowania produktem wzrasta, kiedy potencjalny nabywca zostanie zaangażowany w dialog na temat danego produktu.
- „**Technika owczego pędu**” – zastosowanie motywacji opartej na zasadzie *wszyscy tak robią, a więc i ja powinienem tak robić*.
- „**Testimonial**” – ukazanie wartości produktu poprzez ludzi posiadających uznanie społeczne.

Elementem wykorzystywanym w wielu reklamach jest humor. Faktem jest, że opinie na temat jego wykorzystania są sprzeczne. Na ogół uważa się jednak, że humor wywołuje pozytywne emocje u odbiorcy<sup>28</sup>.

Jak już zostało wspomniane, cena kreuje sposób, w jaki jest postrzegany dany produkt oraz jego jakość. Najbardziej popularną taktyką przy ustalaniu cen jest ustalanie ceny psychologicznej, czyli z niezaokrągloną końcówką. Nabywcy produktów podświadomie dzielą ceny na pewne kategorie. Cena 2,98 jest postrzegana jako „między 2 i 3”, a 5,95 jako poniżej 6. Początkowa cyfra ceny również ma znaczenie. Odbiorca koduje cenę od strony lewej do prawej z tendencją zmniejszającą się intensywności. Wartość 9,95 jest widziana, jako „9 i coś”<sup>29</sup>.

Ustalanie rabatów to kolejna technika wywierania wpływu. Ważną kwestią jest to, czy rabat powinien być kwotowy czy procentowy. Specjaliści sugerują, aby stosować *zasadę 100*. Jeśli cena jest niższa niż 100, proponuje się użycie procentowego rabatu. Kiedy jednak cena przekracza wartość 100, większy efekt przyniesie użycie wartości bezwzględnej. Pamiętać należy, że ceny nie można rozpatrywać w odosobnieniu od reszty instrumentów marketingu mix<sup>30</sup>.

<sup>26</sup> Tamże, s. 250–283.

<sup>27</sup> B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi...*, s. 264.

<sup>28</sup> T. Tyszka, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk 2004, s. 421.

<sup>29</sup> H. Simon, *Zarządzanie cenami*, Warszawa 1996, s. 539.

<sup>30</sup> Sprzedająca Strona, *Psychologia ceny, czyli 10 technik zwiększających sprzedaż*, 2016, <http://www.sprzedajacastrona.pl/artykuly/item/27-psychologia-ceny-czyli-10-technik-zwiekszajacych-sprzedaz.html> (dostęp: 03.06.2017 r.).

### 3. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Celem przeprowadzonych badań zawartych w artykule stały się:

- identyfikacja i ukazanie mechanizmów perswazyjnych w działaniach promocyjno-reklamowych biur podróży,
- określenie wpływu wykorzystywanych w reklamie telewizyjnej mechanizmów wpływu społecznego,
- ukazanie stosunku klientów biur podróży względem mechanizmów wywierania wpływu.

Problemem badawczy to subiektywne odzwierciedlenie obiektywnych braków w danej nauce<sup>31</sup>. Kierując się podaną definicją, przed przystąpieniem do badań został nakreślony problem główny: *Jakie mechanizmy wywierania wpływu społecznego stosowane są w działaniach promocyjno-reklamowych biur podróży?* W odniesieniu do przedstawionego problemu głównego ujawnione zostały następujące problemy szczegółowe:

- I. Jaki jest stosunek klientów biur podróży do stosowania przez nie mechanizmów wywierania wpływu społecznego?
- II. Czy wykorzystywane mechanizmy perswazyjne w działaniach biur podróży mają faktyczny wpływ na odbiorców?
- III. Które mechanizmy wywierania wpływu społecznego są najczęściej stosowane przez biura podróży?

W badaniach zastosowana została metoda sondażu diagnostycznego<sup>32</sup> i obserwacja<sup>33</sup>.

Grupę badaną tworzyły osoby, które kiedykolwiek korzystały z usług oferowanych przez biura podróży. Badania ankietowe przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankiety, składającego się z 17 pytań typu zamkniętego, zostały przeprowadzone za pośrednictwem Internetu. Uczestniczyło w nich łącznie 127 osób. Znaczącą większość badanych, bo aż 81%, stanowiły kobiety. 81% respondentów znajdowało się w przedziale wiekowym 19–26 lat. 34% badanych stanowili mieszkańcy miejscowości od 100 do 150 tysięcy<sup>34</sup>.

Pierwsze pytanie miało charakter filtrujący, włączając w strukturę grupy badanej osoby, które kiedykolwiek były klientami biura podróży. Pozwoliło ono na odrzucenie respondentów, którzy nigdy nie korzystali z tego rodzaju usług. W rezultacie w badaniu wykorzystano 83 poprawnie wypełnione kwestionariusze, w których badani wskazali najbardziej rozpoznawalnych reklamodawców usług turystycznych w Polsce. Obserwację prowadzono z wykorzystaniem arkusza obserwacji i zostało dokonane przez nagranie oraz przeanalizowanie spotów reklamowych trzech najbardziej rozpoznawalnych, wskazanych w kwestionariuszu ankiety, biur podróży, tj.: „Itaka”, „TUI” oraz „Rainbow Tours”. Obserwacji poddano: regułę niedostępności, lubienia i sympatii oraz społecznego dowodu słuszności, cenę psychologiczną, rabat procentowy i kwotowy, testimonial, humor i środki audiowizualne.

<sup>31</sup> J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław–Warszawa–Kraków 1967, s. 51–53.

<sup>32</sup> T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Warszawa 2001, s. 80.

<sup>33</sup> J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław–Warszawa–Kraków 1967, s. 108.

<sup>34</sup> Szczegóły przebiegu badań w: K. Grała, *Mechanizmy wywierania wpływu...*

#### 4. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Badania wykazały, że 65% badanych przyznało, iż korzystało z ofert biur podróży, wskazując, że na polskim rynku turystycznym dominują ich zdaniem trzy najbardziej rozpoznawalne podmioty: „Itaka”, „TUI” i „Rainbow Tours”. Istotą i celem tej części badań nie było stwierdzenie poziomu rozpoznawalności podmiotów rynkowych, lecz wyłonienie tych z nich, które kojarzone są przez badanych i poddanie w drugiej turze badań tych podmiotów obserwacji za pośrednictwem autorskiego arkusza obserwacji.

W drugiej części badań poddano analizie występowanie w spotach reklamowych wyabstrahowanych w drodze selekcji podmiotów organizacyjnych treści przekazów, zawierających perswazję (o czym napisano wyżej).

Kolejnym problemem stało się sprawdzenie nastawienia respondentów do wszelkiego rodzaju reklam. Najwięcej, bo 36,1% badanych stwierdziło, że nie zwraca uwagi na reklamy, a 25,3% zadeklarowało, że nie lubi reklam i ich nie ogląda. Należy zauważyć, że 16,9% przyznało, że jednak lubi oglądać reklamy, zaś 50,6% respondentów czasami dokonywało zakupu pod wpływem ich oglądnięcia.

W rezultacie przeprowadzonej analizy dało się odnotować kilka ciekawych wniosków, które przedstawiono poniżej.

Okazało się, że reklamy internetowe cieszą się największą popularnością (36,1% odpowiedzi). Spora część badanych (25,3%) uznała, że największy wpływ ma na nich bezpośredni kontakt ze sprzedawcą. Stanowi to potwierdzenie tezy, że kompetencje interpersonalne pracowników to jeden z ważniejszych elementów marketingu, który ma znaczenie przy wywieraniu wpływu na konsumentów.

W dalszej części 97,6% badanych uznało, że wywieranie wpływu jest powszechnym zjawiskiem w życiu codziennym. Duża część badanych jest w pełni świadoma, że za ich motyw i postawy konsumenckie nie zawsze odpowiadają oni sami.

Większość (88%) badanych wykazała się wiedzą na temat perswazji. Uznali oni, że stanowi ona instrument osiągnięcia celu kosztem innych ludzi, co jest dowodem kojarzenia perswazji z manipulacją. Ponad połowa badanych (51,8%) uważa, że perswazja ma wydźwięk negatywny. Badani pod tym względem są bardziej tolerancyjni względem siebie samym. 8,4% badanych stwierdziło, że umiejętność stosowania perswazji nie jest niczym złym dopóki, to oni mogą ją stosować.

Ponad połowa badanych (55,%) przyznała się, że rzadko podlega perswazji, ale prawie 80% badanych przynajmniej raz w życiu dokonało zakupu, którego nie potrzebowało. Zdecydowana większość respondentów przyznała się, że zdarza im się wydać na zakupy większą kwotę niż pierwotnie planowali. Powodem tego mogą być bodźce wpływające na konsumentów oraz brak umiejętności obrony przed technikami wywierania wpływu.

Badani wskazali trzy najważniejsze kryteria zakupu: cena (92,8%), jakość (90,4%), opinie o produkcie/usłudze (55,4%). W każdym z wymienionych kryteriów możliwe jest zastosowanie technik perswazyjnych.

Dla potencjalnych klientów biur podróży największe znaczenie w przekazach reklamowych mają: oryginalny styl reklamy (67,5%), humor zawarty w reklamie (65,1%), informacje o produkcie/usłudze (42,2%).

U ponad połowy osób nastawienie do reklamy zmienia się, jeśli pojawi się w niej ich ulubiony sportowiec, aktor itp. Zaledwie 6% ankietowanych uznało, że postrzeganie reklamy zmienia się, kiedy udział bierze w niej znana postać, lecz 48,2% stwierdziło, że jest to uzależnione od tego, kim jest owa osoba, zatem ważną funkcję perswazyjną odgrywa w przekazie perswazyjnym nie tylko reguła autorytetu, ale również lubienia.

Z analizy przeprowadzonej przy użyciu arkusza obserwacji wywnioskować można, że biura podróży w większości wykorzystują w reklamach swoich usług opisane reguły wywierania wpływu społecznego. Reguła lubienia oraz sympatii, cena psychologiczna oraz narzędzia audiowizualne, to techniki, które pojawiały się najczęściej w reklamach badanych przedsiębiorstw. Każda z reguł perswazyjnych i technik była stosowana przez badane podmioty w nieco inny sposób, co nadawało przekazom zindywidualizowany styl. Zauważyć także należy, że żaden z podmiotów nie ograniczył się do wykorzystania tylko jednej z reguł. Perswazja stosowana przez biura podróży jest procesem symultanicznym oraz polisensorycznym, co potęguje jej wpływ na podejmowanie decyzji konsumenckich.

## 5. PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonych badań można wywnioskować, że najczęściej wykorzystywane przez biura podróży mechanizmy wywierania wpływu społecznego, to: reguła lubienia i sympatii, cena psychologiczna oraz narzędzia audiowizualne.

Klienci biur podróży wyrażają negatywny stosunek wobec wykorzystywanych mechanizmów perswazyjnych, jednak wielu z nich podlega takiemu wpływowi. Pomimo faktu, że większość ankietowanych uznała, iż nie lubi reklam, a przekazy perswazyjne nie są przez nich postrzegane pozytywnie, wysoki procent przyznał, że dokonuje zakupu pod wpływem reklam. Oznacza to, że mechanizmy wywierania wpływu stosowane przez biura podróży mają realny i silny wpływ na procesy poznawcze nabywców. Perswazja ma charakter uniwersalny, dotyczy całej klasy sytuacji społecznych, od relacji rodzinnych po sytuacje militarne. Zastosowana perspektywa badawcza zogniskowała uwagę na działaniu przedsiębiorstw rynkowych branży turystycznej jako przykładzie istoty tego procesu.

W przedsiębiorstwach branży turystycznej, stosowanie mechanizmów wywierania wpływu przekłada się na realne efekty sprzedażowe. Umiejętnie wkomponowane techniki perswazyjne w narzędzia marketingu mix, to istotne ogniwo działalności w sektorze usług turystycznych. Dzięki takim zabiegom, firmy zakotwiczą swoją ofertę w świadomości odbiorców, lokując się na zaplanowanej strategicznie pozycji rynkowej.

## Literatura

- [1] Armstrong G., Kotler P., *Marketing. Wprowadzenie*, Wyd. "Nieoczywiste", Warszawa 2016.
- [2] Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, GWP, Sopot 2016.
- [3] Doliński D., *Techniki wpływu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- [4] Dussel M., *Marketing w praktyce*, Wydawnictwo BC.Edu, Warszawa 2009.
- [5] Grabarski L., *Marketing Koncepcja skutecznych działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [6] Grała K., *Mechanizmy wywierania wpływu społecznego stosowane przez biura podróży w marketingu mix.*, praca licencjacka napisana pod kierunkiem Kazimierza Nagody-Mrozowicza, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice 2017.
- [7] Holloway C.J., Robinson C., *Marketing w turystyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- [8] Jachnis A., Terelak J.F., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998.



- [9] Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialidini R.B., *Psychologia społeczna*, GWP, Gdańsk 2002.
- [10] Kienzler I., *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
- [11] Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [12] Michalska-Dudek I., Przeorek-Smyka R., *Marketing biur podróży*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [13] Mrozowicz K., Ziaja W., *Strategia marki sieciowego przedsiębiorstwa hotelowego*, Wydawnictwo Naukowe AWF w Katowicach, Katowice 2012
- [14] Pieter J., *Przedmiot i metoda psychologii*, Zakład Naukowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 1957.
- [15] Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wydawnictwo PAN, Wrocław–Warszawa–Kraków 1967.
- [16] Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2001.
- [17] Simon H., *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.
- [18] Sprzedająca Strona, *Psychologia ceny, czyli 10 technik zwiększających sprzedaż*, 2016, <http://www.sprzedajacastrona.pl/artykuly/item/27-psychologia-ceny-czyli-10-technik-zwiekszajacych-sprzedaz.html> (dostęp: 03.06.2017 r.).
- [19] Tokarz M., *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja*, GWP, Gdańsk 2006.
- [20] Waniowski P., Sobotkiewicz D., Daszkiewicz M., *Marketing, teoria i przykłady*, Placet, Warszawa 2010.
- [21] Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- [22] Zwoliński A., *Słowo w relacjach społecznych*, Wydaw. WAM, Kraków 2003.

#### SESSION OF A SOCIAL INFLUENCE ON THE EXAMPLE OF ADVERTISING IN THE LIGHT OF RESEARCH

The tourism industry is a branch of the economy in which contact with the customer is a sine qua non prosperity of the enterprise. It is not revealing that a significant influence on the market position of the organization has its marketing activities, whose effectiveness is conditioned by the choice and the application of techniques of social influence, persuasion, which was the subject of the analysis of operational advertising activities of tourism enterprises, in this case travel agencies.

The main issue undertaken in this article is the question of: What social impact mechanisms are used in travel agencies's marketing actions? It shows the essence of marketing and marketing mix. The article contains information about the social influence mechanisms theory, where the persuasion essence is to be found, as well as Robert Cialdini's rules. The study analysis besides the main issue gives also answers to questions: What is the client's attitude to the utilizing of social impact mechanisms? Do the social impact mechanism used really affect the recipients? Which social impact mechanism are mostly used by travel agencies?

**Keywords:** marketing, social impact mechanisms, advertising

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.43

*Tekst złożono w redakcji: grudzień 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*



Grzegorz OSTASZ<sup>1</sup>  
Joanna WOŹNIAK<sup>2</sup>  
Andrzej PACANA<sup>3</sup>

## BADANIE SATYSFAKCJI STUDENTÓW Z SYSTEMU ANKIETYZACJI

Dbalność o wysoką jakość procesu kształcenia jest cechą charakterystyczną każdej szanującej się uczelni wyższej. Cel taki, jako najstarszej i największej uczelni technicznej w południowo-wschodniej Polsce, przyświeca również Politechnice Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewicza. Właściwe dobrani nauczyciele akademicy, właściwe programy kształcenia i inne zasoby zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia przez studentów założonych efektów kształcenia. Te z kolei zwiększają szansę absolwentów na satysfakcjonującą pracę i karierę zawodową. Żeby działania uczelni w zakresie kształcenia spełniały tę rolę należy je doskonalić, aby odpowiadały wciąż zmieniającemu się otoczeniu. Aby ustalić kierunki doskonalenia należy wykorzystywać znane narzędzia oceny. Jednym z takich narzędzi jest ankieta. Stosowany w Politechnice Rzeszowskiej system zapewniania jakości kształcenia wymusza prowadzenie ankiet. Są to ankiety: nauczyciela akademickiego, modułu kształcenia, oceny modułu kształcenia, organizacji studiów, pracodawcy i pracownika niebędącego nauczycielem akademickim. Wszystkie ankiety są prowadzone w systemie USOS z wyjątkiem prowadzonej przy pomocy pilotów ankiety nauczyciela akademickiego. Ankiety są anonimowe, a wyniki po prezentacji władzom wydziałów i uczelni służą mają do doskonalenia kształcenia. Prowadzona w ten sposób ankieta powinna jednak też podlegać doskonaleniu. Sam przegląd kończy się najczęściej alternatywą oceną podsumowującą. Dlatego celowe wydało się przeprowadzenie badania satysfakcji studentów ze stosowanego systemu ankietyzacji obowiązującego w Politechnice Rzeszowskiej. Badania takie przy pomocy Samorządu Studenckiego Politechniki Rzeszowskiej przeprowadzono w 2016 roku. W opracowaniu zaprezentowano wyniki tego badania.

**Słowa kluczowe:** jakość kształcenia, ankietyzacja, satysfakcja studentów

### 1. WSTĘP

Proces kształcenia w uczelniach wyższych jest weryfikowany poprzez pracowników uczelni, komisje akredytujące, a także poprzez wprowadzone elementy Deklaracji Boloń-

<sup>1</sup> Prof. dr hab. Grzegorz Ostasz, Katedra Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, ul. Podkarpacka 1, 35-082 Rzeszów, e-mail: gost@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Mgr inż. Joanna Woźniak (autor korespondencyjny), Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: j.wozniak@prz.edu.pl

<sup>3</sup> Dr hab. inż. Andrzej Pacana, Katedra Technologii Maszyn i Inżynierii Produkcji, Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa, Politechnika Rzeszowska, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: app@prz.edu.pl

skiej, wdrożone systemy zarządzania jakością ISO 9001, IWA2, CAF, czy Krajowe Ramy Kwalifikacji. Wprowadzenie Krajowych Ram Kwalifikacji do szkolnictwa wyższego w Polsce wydaje się być bardzo korzystne dla naszego kraju. Należy mieć na uwadze fakt, że żadne zalecenia czy ustalenia na poziomie europejskim, związane z Procesem Bolońskim, czy decyzjami organów Unii Europejskiej nie obowiązują żadnego państwa pozaeuropejskiego.

Najczęściej podaje się trzy główne powody, dla których kraje Unii Europejskiej oraz znaczna liczba krajów spoza Unii Europejskiej zdecydowały się oprzeć jakość swojego szkolnictwa wyższego na krajowych ramach kwalifikacji:

- 1) Pierwszym z tych powodów jest rosnąca mobilność obywateli UE. Dotyczy to zarówno mobilności studentów, ale także i mobilność absolwentów uczelni i szkół innych typów na europejskim rynku pracy.
- 2) Drugim, istotnym powodem stosowania ram kwalifikacji jest coraz wyraźniej rysująca się potrzeba uwzględnienia perspektywy uczenia się przez całe życie. Ciągłe kształcenie powodować będzie konieczność wielokrotnego powrotu wielu osób (absolwentów) do systemu edukacji, w celu poszerzenia (ewentualnie wzbogacenia) swoich kwalifikacji.
- 3) Trzecim ważnym powodem jest umasowienie w Polsce kształcenia na poziomie wyższym – w ostatnich latach liczba studentów wzrosła niemal pięciokrotnie; obecnie więcej, niż co drugi młody człowiek w wieku 19–24 lat studiuje. Jest to zmiana znacząca, zważywszy, że jeszcze niedawno studiowało zaledwie około 10% najzdolniejszych młodych ludzi z każdego rocznika. Zjawisko to, niezwykle pochlebnie komentowane w świecie, ma swoje istotne konsekwencje dla procesu kształcenia i jego rezultatów. Realizacja procesu kształcenia w poprzedniej formule – tak, jakby się nic nie zmieniło, nie doprowadzi do oczekiwanych wyników<sup>4</sup>.

Istotne są w tym działaniu dwa występujące łącznie elementy: programy kształcenia i efekty kształcenia. Program kształcenia to opis określonych przez uczelnię spójnych efektów kształcenia, zgodny z Krajowymi Ramami Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, oraz opis procesu kształcenia, prowadzącego do osiągnięcia tych efektów, wraz z przypisanymi do poszczególnych modułów tego procesu punktami ECTS. Wspomniane w definicji programów kształcenia efekty kształcenia rozumiane jako zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uzyskanych w procesie kształcenia przez osobę uczącą się powinny być traktowane jako nadrzędne wobec programu studiów. Program studiów, obejmujący m.in. plan studiów i opis poszczególnych modułów kształcenia, powinien być tworzony w oparciu o uprzednio zdefiniowane efekty kształcenia. Działania na rzecz jakości kształcenia są niezwykle istotne, z punktu widzenia prowadzonych procesów dydaktycznych, które nieco inaczej wyglądają na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych, doktoranckich czy podyplomowych. Aby ewentualnym problemom związanym z jakością kształcenia stawić czoła trzeba obiektywnie ocenić aktualny sposób realizacji programów kształcenia<sup>5</sup>. Stąd jednym z zadań jednostki prowadzącej studia jest stosowa-

<sup>4</sup> A. Kraśniewski, *Projekt Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Krajowe Ramy Kwalifikacji w szkolnictwie wyższym jako narzędzie poprawy jakości kształcenia”* [www.procesbolonski.uw.edu.pl/.../publikacja\\_MNISW\\_AK\\_111103.pdf](http://www.procesbolonski.uw.edu.pl/.../publikacja_MNISW_AK_111103.pdf)

<sup>5</sup> A. Pacana, G. Ostasz, *Narzędzia zarządzania jakością w analizie i ocenie jakości kształcenia* [w:] *Dydaktyka zawodowa. Dylematy i wyzwania*, red. R. Stawicki, Legionów 2015, s. 146–157; A. Pacana, J. Sęp, W. Zielecki, *Ocena jakości usług dydaktycznych na przykładzie studiów*

nie odpowiednich mechanizmów (procedur) oceny. Ocenę taką można wykonać w różny sposób. Częstym przypadkiem jest np. ankietyzacja. Odbywa się ona zwyczajowo po zakończonym semestrze roku akademickiego. Celem opracowania jest analiza wyników ankietyzacji w Politechnice Rzeszowskiej. Badanie zostało przeprowadzone w 2016 roku na grupie 1166 studentów<sup>6</sup>.

## 2. ANKIETYZACJA W POLITECHNICE RZESZOWSKIEJ

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza to najstarsza i największa uczelnia techniczna w południowo-wschodniej Polsce. Od 1976 roku Politechnika Rzeszowska – jako jedyna uczelnia w kraju – prowadzi kształcenie pilotów lotnictwa cywilnego. W 2016 roku uzyskała status uniwersytetu technicznego. Politechnika kształci około 16,5 tys. studentów na siedmiu wydziałach. Są to:

- Wydział Budownictwa, Inżynierii Środowiska i Architektury (RB),
- Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa (RM),
- Wydział Chemiczny (RC),
- Wydział Elektrotechniki i Informatyki (RE),
- Wydział Matematyki i Fizyki Stosowanej (RF),
- Wydział Mechaniczno-Technologiczny (RS),
- Wydział Zarządzania (RZ).

Od 2013 roku w uczelni funkcjonuje sformalizowany system zapewniania jakości kształcenia. Jednym z zadań wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia realizowanym na Uczelni jest rozwijanie kultury ewaluacyjnej w środowisku akademickim poprzez poddawanie ocenie jakości dydaktyki. Istotną w ewaluacji procesu kształcenia jest kwestia poufności w trakcie zbierania danych i publikowania informacji. Dlatego na Politechnice Rzeszowskiej narzędziem wykorzystywanym do oceny jakości zajęć dydaktycznych oraz do oceny prowadzących zajęcia nauczycieli akademickich są anonimowe ankiety. Aktualny sposób ankietyzacji obejmuje badania skierowane do interesariuszy wewnętrznych (studentów, doktorantów, słuchaczy studiów podyplomowych) jak również interesariuszy zewnętrznych (pracodawców). Przedmiotem badań są m.in. opinie wyrażane na temat prowadzonych zajęć dydaktycznych, satysfakcji ze studiowania, dostosowania programów kształcenia do potrzeb rynku pracy, opinie pracodawców na temat ich oczekiwań wobec absolwentów Uczelni. W procesie ankietyzacji aktualnie stosuje się:

- Ankiety nauczyciela akademickiego,
- Ankiety modułu kształcenia,
- Ankiety oceny modułu kształcenia,
- Ankiety organizacji studiów,

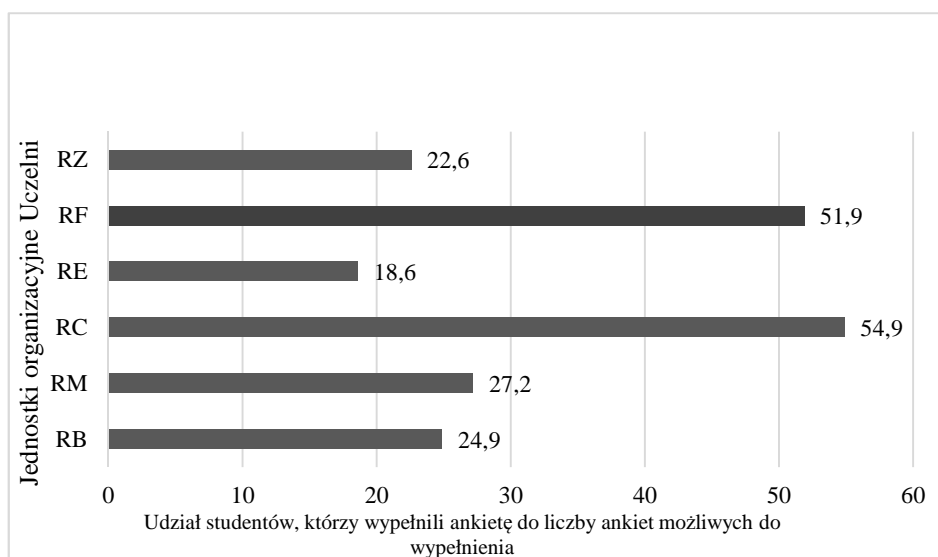
---

*podyplomowych. Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Opole 2011; A. Pacana, *Koncepcja ankietyzacji badania jakości procesów dydaktycznych*. Recenzowany zborník vedeckých prác k riešeniu projektov MVP č. 23320262, 2330263, 2330264, „PERFECT (PERformance & EfficiencyIndicators)“ „Uplatnenie inovatívnych metód vo výučbe manažérskych a ekonomických disciplín II.“, „Európska únia na ceste k cieľu stratégie Európa 2020“, Košice 2012, s. 72–80.

<sup>6</sup> B. Zatwarnicka-Madura, *Wybrane aspekty promocji szkół wyższych na przykładzie Politechniki Rzeszowskiej* [w:] *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w Publicznych Szkołach Wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Zeszyty Naukowe nr 167, red. Sz. Cyfert i C. Kochalski, Poznań 2011.

- Ankietę pracodawcy,
- Ankietę pracownika niebędącego nauczycielem akademickim.

Na wykresie 1 została zaprezentowana w ujęciu procentowym liczba ankiet wypełnionych przez studentów poszczególnych wydziałów Uczelni:



Wykres 1. Aktywność studentów w ramach akcji projakościowej „Głosujesz – Przyszłość budujesz” w semestrze zimowym w roku akademickim 2015/2016.

W przypadku ankiet oceniających nauczyciela akademickiego ankietyzacja prowadzona była przy użyciu elektronicznego systemu zbierania odpowiedzi z wykorzystaniem pilotów, a w pozostałych ankietach wykorzystano system USOS.

### 3. METODYKA BADANIA

Systematyczna dokonywana ocena zajęć przez interesariuszy wewnętrznych odzwierciedla bieżącą ich satysfakcję co ma duży wpływ na przyszłość na Uczelni. Dlatego uznano za celowe, aby wraz z Samorządem Studenckim ocenić na ile prowadzony sposób ankietyzacji spełnia oczekiwania studentów.

Badanie satysfakcji studentów z systemu ankietyzacji obowiązującego w Politechnice Rzeszowskiej zostało przeprowadzone w dniach 1–19 lutego 2016 roku.

Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankietowy, który został udostępniony w formie elektronicznej za pomocą formularza Google. Ankieta została opublikowana pod hasłem – Teraz to TY możesz wystawić ocenę! – ankietyzacja PRz.

Kwestionariusz został opublikowany na stronie internetowej Samorządu Studenckiego Politechniki Rzeszowskiej. Informacja o badaniu została umieszczona również na oficjalnej stronie internetowej Politechniki Rzeszowskiej oraz w Systemie USOS-web Politechniki Rzeszowskiej.

Formularz składał się z trzech pytań zamkniętych:

- 1) Czy uważasz, że ankietyzacja prowadzona na Uczelni ma wpływ na podnoszenie jakości kształcenia?
- 2) Jak oceniasz organizację przebiegu procesu ankietyzacji na Uczelni?
- 3) Czy uważasz, że aktualnie obowiązujące pule pytań ankiet stosowanych na Uczelni powinny zostać uzupełnione o dodatkowe pytanie w przyszłym roku akademickim?

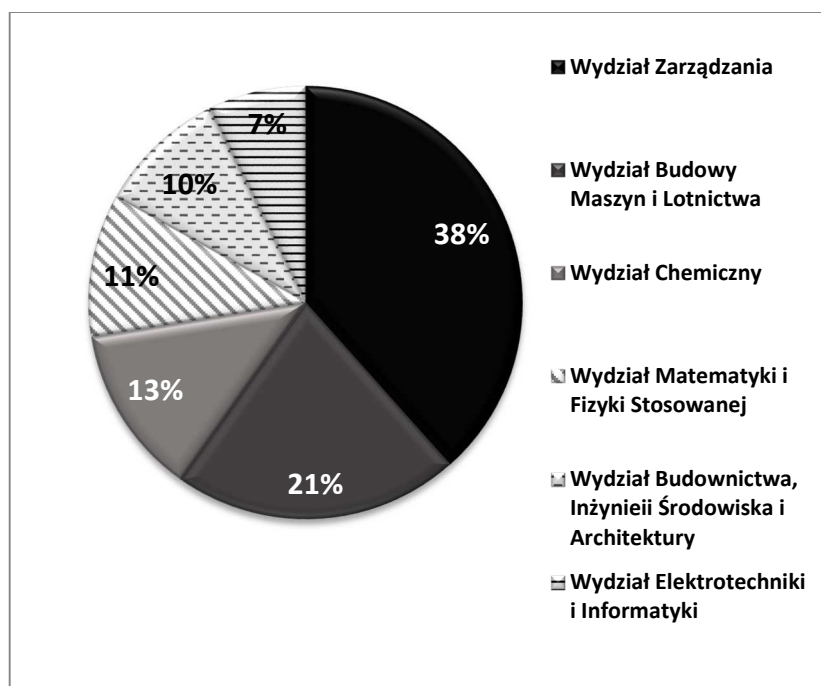
W celu efektywniejszej interpretacji pytania 3 w kwestionariuszu dodano pytanie otwarte, które miało na celu precyzyjne określenie przez respondentów zagadnienia jakie powinno pojawić się podczas ankietyzacji w przyszłych semestrach. Zamieszczona w kwestionariuszu metryczka dodatkowo wzbogaciła badanie o dane dotyczące Wydziału oraz roku studiów na jakim znajdują się studenci.

#### 4. WYNIKI BADAŃ

##### 4.1. Charakterystyka respondentów

W ciągu dziewiętnastu dni ankietę wypełniło łącznie 1166 studentów.

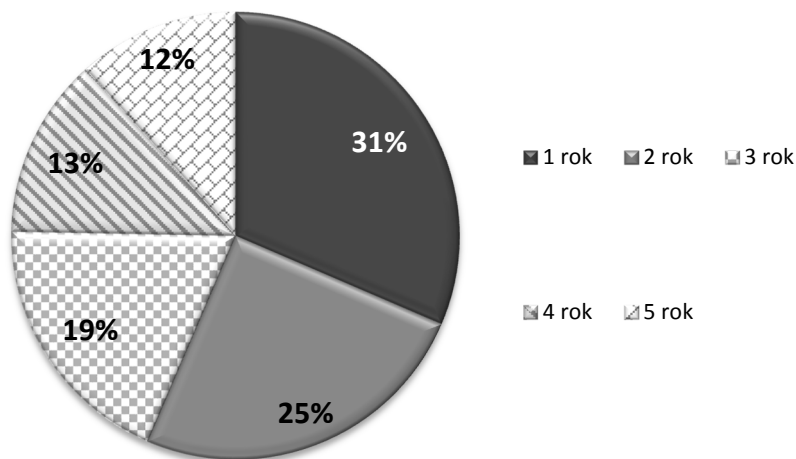
Jak przedstawiono na wykresie 2 największą liczbę respondentów stanowili studenci Wydziału Zarządzania w liczbie 448 osób (38,4%), a następnie kolejno: Wydziału Budowy Maszyn i Lotnictwa (21,4%), Wydziału Chemicznego (12,7%), Wydziału Matematyki



Wykres. 2. Udział procentowy studentów w ankiecie według przynależności do Wydziału

i Fizyki Stosowanej (10,6%) oraz Wydziału Budownictwa, Inżynierii Środowiska i Architektury (9,6%). Z oczywistych względów w badaniu nie brali udziału studenci najmłodszego Wydziału Mechaniczno-Technologicznego, który został utworzony 15 grudnia 2016 roku. Najmniejsza liczba respondentów to studenci Wydziału Elektrotechniki i Informatyki w liczbie 85 osób (7,3%).

Kolejne pytanie w metryczce dotyczyło roku studiów na jakim znajdują się respondenci. Jak przedstawiono na wykresie 3 badanie przeprowadzono w zróżnicowanej grupie, w której większość stanowią studenci pierwszego roku w liczbie 367 osób (31%) oraz drugiego roku w liczbie 291 osób (25%). Z kolei 19% ankietowanych to studenci trzeciego roku, a 13% – czwartego roku studiów. Najmniejsza liczba respondentów to studenci piątego roku – 136 osób (12%).



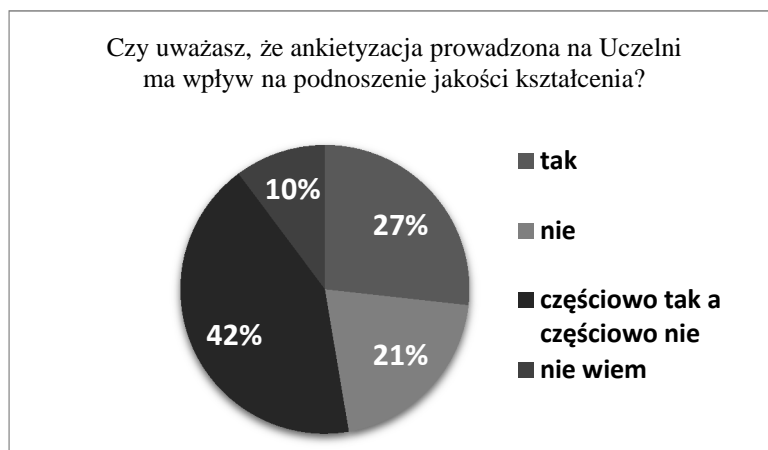
Wykres 3. Udział procentowy studentów w ankiecie według roku studiów

#### 4.2. Ankietyzacja a jakość kształcenia

Pierwsze pytanie w ankiecie dotyczyło oceny przez studentów wpływu ankietyzacji na podnoszenie jakości kształcenia na Uczelni (wykres 4). Badania wskazują, że większość ankietowanych (42%) stwierdziło, iż przeprowadzanie ankietyzacji w pewnym stopniu wpływa na podnoszenie jakości kształcenia. 27% respondentów stwierdziło, że ankietyzacja ma wpływ na podnoszenie jakości, 21% studentów oświadczyło, że ankietyzacja nie ma znaczenia. Z kolei 10% ankietowanych nie sprecyzowało swojej opinii w tej kwestii. Z wyników wynika, że wg respondentów prowadzenie ankietyzacji może przyczynić się do podniesienia jakości kształcenia, nie jest to jednak opinia powszechna.

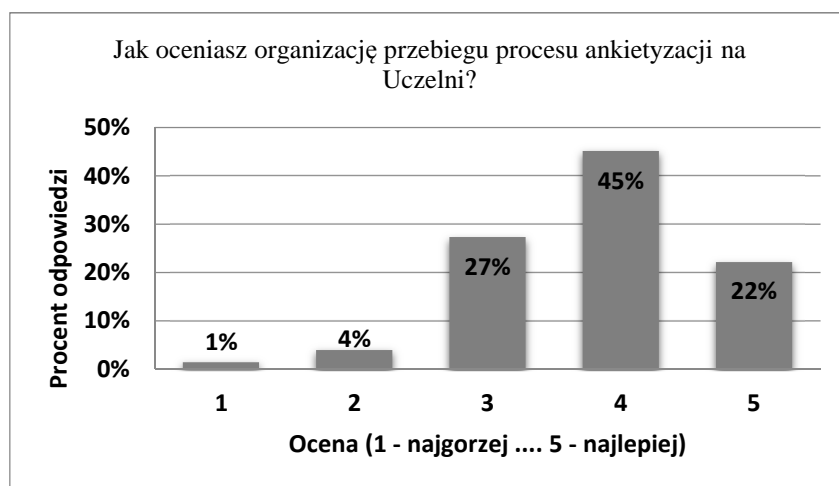
Wykres 5 przedstawia opinię respondentów na temat organizacji procesu ankietyzacji na Uczelni. Pytanie zostało sformułowane w oparciu o pięciostopniową skalę typu Likerta, gdzie cyfra 1 oznaczała ocenę bardzo złą, natomiast cyfra 5 – bardzo dobrą.





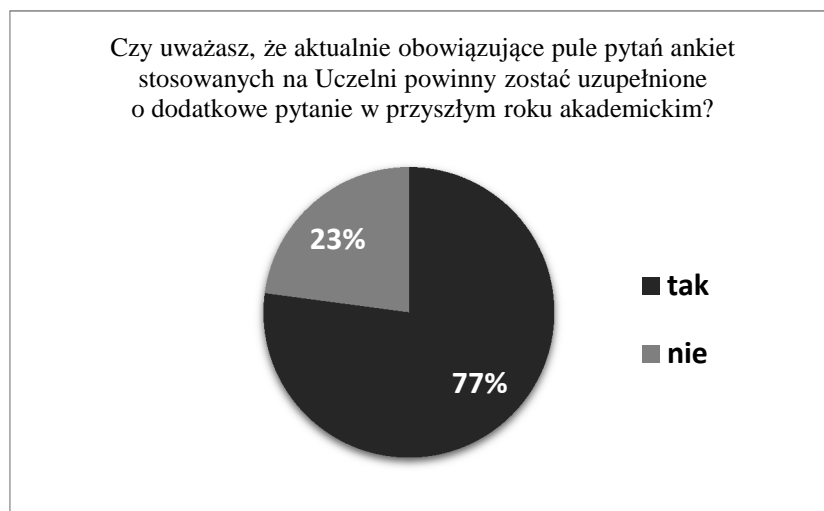
Wykres 4. Opinia respondentów dotycząca wpływu przeprowadzania ankietyzacji na podnoszenie jakości kształcenia

Dane zawarte na wykresie 5 skłaniają do stwierdzenia, że większość respondentów ocenia przebieg procesu ankietyzacji na poziomie dobrym (45%). Średnia ocen w tym przypadku jest równa 3,82. Zaledwie siedemnastu respondentów (1%) uznaje, że organizacja procesu ankietyzacji jest bardzo zła.



Wykres 5. Opinia respondentów dotycząca organizacji przebiegu procesu ankietyzacji na Uczelni

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło puli pytań w ankiecie stosowanych na Uczelni. 77% ankietowanych (899 osób) oceniło ankietę jako kompletną. 23% respondentów (267 osób) wyraziło opinię, iż pula pytań powinna zostać uzupełniona o dodatkowe treści. Graficzne przedstawienie wyników przedstawia wykres 6.



Wykres 6. Opinia respondentów dotycząca puli pytań stosowanych w ankiecie

Pytanie 4, dotyczące precyzyjnego określenia przez studentów kwestii jakie powinny pojawić się w przyszłych ankietach, zostało skategoryzowane według podobnych odpowiedzi. Wśród nich pojawiły się następujące zagadnienia (w nawiasach podano liczbę podobnych komentarzy):

- stosunek prowadzącego do studenta (35),
- sposób prowadzenia zajęć (przygotowanie i zaangażowanie prowadzącego) (21),
- sprawiedliwość oceniania (10),
- przykłady zastosowani teorii w praktyce (6),
- wywiązywanie się z obowiązków przez prowadzących (5),
- dostępność prowadzącego podczas konsultacji (4),
- praktyczność przedmiotu (4),
- terminowość poprawiania kolokwίων/egzaminów (2),
- punktualność prowadzącego (1),
- liczba odwołanych zajęć (1).

Udzielający odpowiedzi studenci, zdecydowanie opowiedzieli się za koniecznością ankietowania w przyszłości stosunku prowadzącego do studenta i sposobu prowadzenia zajęć. Informacje takie należałoby uwzględnić w przyszłych ankietach. Być może wpłynie to na wzrost liczby wypełnionych ankiet.

## 5. PODSUMOWANIE

Świadczenie wysokiej jakości usług edukacyjnych przez szkoły wyższe nabiera coraz większego znaczenia<sup>7</sup>. Procesy dydaktyczne, podobnie jak każde inne procesy, powinny

<sup>7</sup> M. Ozgol, I. Sarikaya, M. Ozturk, *Students' and Teaching Staff's Assessments Regarding Distance Education Applications in Formal Education*, „Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/ Journal of Higher Education and Science” 2017, 7(2); K. Putica, D. Trivić, *Improving high-school students'*

być więc poprawnie identyfikowane i doskonalone<sup>8</sup>. Uczelnie wyższe chcąc sprostać wymaganiom rynkowym powinny wprowadzać działania doskonalące, jak najbardziej zbliżone do oczekiwania studentów. Właściwe rozpoznanie potrzeb może być oparte np. na badaniu ankietowym, które pozwoli otrzymać odpowiednie informacje i dane o tym, które obszary wymagają zmiany lub poprawy. Do takiej sfery należy również sam proces ankietyzacji, który również powinien ewaluować, aby stać się jak najbardziej przystępny dla respondentów oraz miarodajny dla badaczy.

Władze Politechniki Rzeszowskiej przy współpracy z Samorządem Studenckim postanowiły przeprowadzić badania satysfakcji studentów z systemu ankietyzacji. Przeprowadzenie opisanego badania pozwoliło na sformułowanie następujących wniosków:

- większość ankietowanych stwierdziła, że przeprowadzanie ankietyzacji w pewnym stopniu wpływa na podnoszenie jakości kształcenia,
- ogólna średnia ocena procesu ankietyzacji przeprowadzonego na Uczelni została określona na poziomie dobrym,
- większość respondentów ocenia ankietę jako kompletną.

Reasumując, można stwierdzić, że badanie satysfakcji studentów z systemu ankietyzacji przeprowadzanego na Politechnice Rzeszowskiej pozwoliło na rozpoznanie opinii studentów na temat procesu ankietowania. Badanie to nadało również władzom Uczelni pewne wskazówki co do kierunku rozwoju oraz wprowadzenia działań doskonalących procesu ankietyzacji. Spośród najliczniejszych odpowiedzi nt. zagadnień, o jakie powinny zostać – według opinii studentów – wzbogacone pytania ankietowe obowiązujące od roku akademickiego 2016/2017 wymieniono: stosunek prowadzącego do studenta, sposób prowadzenia zajęć (przygotowanie i zaangażowanie prowadzącego), sprawiedliwość oceniania, przykłady zastosowania teorii w praktyce, wywiązywanie się z obowiązków przez prowadzących, dostępność prowadzącego podczas konsultacji, praktyczność przedmiotu, terminowość poprawiania kolokwium/egzaminów, punktualność prowadzącego, a także liczbę odwołanych zajęć.

## Literatura

- [1] Kraśniewski A., *Projekt Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Krajowe Ramy Kwalifikacji w szkolnictwie wyższym jako narzędzie poprawy jakości kształcenia”*, [www.procesbolonski.uw.edu.pl/.../publikacja\\_MNISW\\_AK\\_111103.pdf](http://www.procesbolonski.uw.edu.pl/.../publikacja_MNISW_AK_111103.pdf).
- [2] Maciąg J., *Wzorzec jakości usługi edukacyjnej*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2.
- [3] Ozgol M., Sarikaya I., Ozturk M., *Students’ and Teaching Staff’s Assessments Regarding Distance Education Applications in Formal Education*, „Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/ Journal of Higher Education and Science” 2017, 7(2).

---

*conceptual understanding and functionalization of knowledge about digestion through the application of the interdisciplinary teaching approach*, „Journal of Baltic Science Education” 2017, 16(1).

<sup>8</sup> J. Maciąg, *Wzorzec jakości usługi edukacyjnej*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2; R. Wolniak, *The assessment of significance of benefits gained from the improvement of quality management systems in Polish organizations*, „Quality & Quantity” 2013, 41(1); D. Zimon, *Impact of the implementation of quality management system on operating cost for small and medium-sized business organizations affiliated to a purchasing group*, “International Journal for Quality Research” 2015, 9(4).

- [4] Pacana A., Ostasz G., *Narzędzia zarządzania jakością w analizie i ocenie jakości kształcenia* [w:] *Dydaktyka zawodowa. Dylematy i wyzwania*, red. R. Stawicki, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Centrum Szkolenia Policji w Legionowie, Legionów 2015.
- [5] Pacana A., Sęp J., Zielecki W., *Ocena jakości usług dydaktycznych na przykładzie studiów podyplomowych. Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2011.
- [6] Pacana A., *Koncepcja ankietowego badania jakości procesów dydaktycznych*. Recenzowany zborník vedeckých prác k riešeniu projektov MVP č. 23320262, 2330263, 2330264, „PERFECT (PERformance & EffiCiencyIndicaTors)“ „Uplatnenie inovátiívnych metód vo výučbe manažérskych a ekonomických disciplín II.“ „Európska únia na ceste k cieľu stratégie Európa 2020“ Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Košice 2012.
- [7] Putica K., Trivić D., *Improving high-school students' conceptual understanding and functionalization of knowledge about digestion through the application of the interdisciplinary teaching approach*, „Journal of Baltic Science Education” 2017, 16(1).
- [8] Wolniak R., *The assessment of significance of benefits gained from the improvement of quality management systems in Polish organizations*, „Quality & Quantity” 2013, 41(1).
- [9] Zatwarnicka-Madura B., *Wybrane aspekty promocji szkół wyższych na przykładzie Politechniki Rzeszowskiej* [w:] *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w Publicznych Szkołach Wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Zeszyty Naukowe, nr 167, red. Sz. Cyfert i C. Kochalski, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011.
- [10] Zimon D., *Impact of the implementation of quality management system on operating cost for small and medium-sized business organizations affiliated to a purchasing group*, “International Journal for Quality Research” 2015, 9(4).

## RESEARCH ON STUDENTS' SATISFACTION WITH THE QUESTIONNAIRE SYSTEM

The attention to the high quality of the learning process is the hallmark of every self-respecting university. This is also an objective of one of the oldest and largest technical university in south-eastern Poland – Ignacy Łukasiewicz Rzeszow University of Technology. Properly selected academics, relevant training programs and other resources to increase the likelihood of achieving the learning outcomes of students assumed. These, in turn, increase the chances of graduates to get satisfying work and career. University activities need to be improved to fulfill the requirements of constantly changing environment. To determine the directions of improvement one should use familiar tools of evaluation. One of such a tool is the survey. Quality assurance system applied at the Rzeszow University of Technology forces conducting surveys. They are the subject of a teacher training module, evaluation module of training, organization of studies, the employer and the worker who is not an academic teacher. All the surveys are carried out in the system USOS except those conducted with the pilot survey of academic teacher. The surveys are anonymous and the results after the presentation of faculty and university authorities serve to improve education. However, conducted a survey in this way should be also improved. The review itself concludes on the most common alternative assessment

summary. Therefore, it would be advisable to release a survey on student satisfaction with the system in force at the Rzeszow University of Technology. Such a survey with the support from the Student Government of the Rzeszow University of Technology was conducted in 2016. The paper presents the results of this study.

**Keywords:** quality of education, the questionnaire, satisfaction of students.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.44

*Tekst złożono w redakcji: październik 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*



Mirosław SOŁTYSIAK<sup>1</sup>

## BUDŻET PARTYCYPACYJNY – WIEDZA I AKTYWNOŚĆ PRZEDSTAWICIELI POKOLENIA X

Budżet partycypacyjny stanowi narzędzie zarządzania budżetem jednostki samorządowej wykorzystywane na świecie od prawie trzydziestu lat. Jego stosowanie daje członkom lokalnej społeczności możliwość współdecydowania o sposobie podziału całości lub części dostępnych środków publicznych. Wpływa między innymi na wzrost aktywności obywateli, przełamanie barier występujących pomiędzy władzą a mieszkańcami, realizację istotnych dla lokalnych społeczności projektów. Pozytywne efekty, jakie dało wykorzystanie tej idei przez samorządy południowoamerykańskich miast stało się impulsem do jej stosowania przez władze samorządowe na wszystkich kontynentach. Aktualnie jest ona realizowana przez władze samorządowe ok. 3000 jednostek. Również polskie samorządy od 2011 r. wykorzystują ją w praktyce. Od tego czasu z roku na rok zwiększa się liczba polskich samorządów ją stosujących. Można nawet stwierdzić, że w Polsce pojawiło się coś w rodzaju „mody” na budżet obywatelski.

W artykule zaprezentowano wyniki badań ankietowych dotyczących poziomu znajomości zagadnień związanych z budżetem partycypacyjnym przez przedstawicieli pokolenia X, którzy na potrzeby przeprowadzonych badań zostali podzieleni na dwa segmenty wiekowe, będących mieszkańcami miasta Rzeszowa oraz stanu ich aktywności w tym zakresie. Na wstępie zaprezentowano ocenę stanu znajomości idei budżetu partycypacyjnego oraz poziomu wiedzy mieszkańców na temat procedur wykorzystywanych przy realizacji tej idei. W dalszej części dokonano oceny aktywności mieszkańców w zakresie budżetu partycypacyjnego oraz przeanalizowano czynniki wpływające na tą aktywność.

**Słowa kluczowe:** budżet partycypacyjny, demokracja uczestnicząca, opinie społeczne, pokolenie X

### 1. WPROWADZENIE

Władze polskich samorządów poszukując metod pozwalających na wykorzystanie w optymalny sposób środków finansowych pozostających w ich dyspozycji zwróciły uwagę na opracowaną trzy dekady temu w Brazylii ideę budżetu partycypacyjnego<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Dr inż. Mirosław Sołtysiak, Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska; e-mail: miroslaw@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Szerzej zob. B. Wampler, *A guide to participatory budgeting*. 2000. <http://www.international-budget.org/wp-content/uploads/A-Guide-to-Participatory-Budgets.pdf> (dostęp: 31.05.2016 r.); B. Wampler, *Participatory Budgeting in Brazil. Contestation, Cooperation, and Accountability*. The Pennsylvania State University Press, University Park, Pennsylvania 2007; N. Dias (org), *Hope for Democracy 25 Years of Participatory Budgeting Worldwide*. IN LOCO ASSOCIATION SÃO BRÁS DE ALPORTEL 2014.

Budżet partycypacyjny jest definiowany jako narzędzie zarządzania budżetem jednostki samorządowej przy pomocy którego członkowie lokalnej społeczności mogą decydować lub przyczyniać się do podejmowania decyzji dotyczących sposobu podziału całości lub części dostępnych środków publicznych<sup>3</sup>. Metoda ta stanowi formę demokracji uczestniczącej i doskonale wpisuje się w ideę samorządności. Jest ona formą zwrócenia uwagi władz samorządowych na inicjatywy oraz opinie zgłaszane przez mieszkańców. Pozwala ona na przełamanie barier występujących pomiędzy mieszkańcami i władzą oraz zwiększenie zainteresowania lokalnych społeczności sprawami publicznymi<sup>4</sup>. Realizuje również cele edukacyjne związane z budowaniem społeczeństwa obywatelskiego.

Przy jej realizacji należy zwrócić uwagę, na to, by w trakcie procesu budżetowania partycypacyjnego zostały zachowane następujące elementy<sup>5</sup>:

- ściśle określenie wysokości środków, jakie zostały wyodrębnione na ten cel,
- umożliwienie udziału w pracach związanych z budżetem partycypacyjnym wszystkim mieszkańcom,
- honorowanie przez władze decyzji podjętej przez mieszkańców,
- założenie, że nie jest to działanie jednorazowe, tylko proces długofalowy.

Osiągnięcie sukcesu w realizacji budżetu partycypacyjnego jest więc wypadkową wielu zmiennych. Należy pamiętać, że budżet partycypacyjny to nie tylko efektywnie wykorzystane środki publiczne na priorytetowe dla lokalnej społeczności inwestycje mające na celu poprawę poziomu życia obywateli, ale również działania mające na celu zwiększenie aktywności mieszkańców w życiu społecznym. A przez to stworzenie więzi w lokalnej społeczności oraz wzrostu poziomu odpowiedzialności mieszkańców za wspólne dobro. Nie powinien on być realizowany jako kolejna „modna atrakcja dla mieszkańców”, ale należy go wprowadzać w życie przy czynnym współudziale i zaangażowaniu obywateli. To mieszkańcy a nie radni czy pracownicy jednostki samorządowej powinni zgłaszać projekty zadań do budżetu partycypacyjnego<sup>6</sup>. Z założenia ma on bowiem pozwolić obywatelom niebędącym członkami władz samorządowych na wskazanie, jakie są ich oczekiwania co do wykorzystania środków finansowych jednostki samorządowej<sup>7</sup>. Nie powinien on również być nadużywany jako narzędzie walki politycznej, które

<sup>3</sup> 72 *Frequently Asked Questions about Participatory Budgeting*, Quito 2004.

<sup>4</sup> Szerzej zob. A. Shah (ed.), *Participatory Budgeting*, Washington 2007, s. 8.

<sup>5</sup> Por. Y. Sintomer, A. Röcke, C. Herzberg, *Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenge*, „International Journal of Urban and Regional Research” 2008, Vol. 32, No. 1.

<sup>6</sup> Takie działanie radnych lub pracowników jednostek samorządowych może wynikać z obawy, że realizacja budżetu partycypacyjnego może wpłynąć na ograniczenie ich kompetencji w procesie zarządzania finansami jednostki samorządowej. Lęku, że budżet partycypacyjny może stać się narzędziem, przy pomocy którego mieszkańcy będą posiadać możliwość kontrolowania działań podejmowanych przez władze samorządowe.

Natomiast J. Lerner uważa, że pracownicy jednostek samorządowych powinni pełnić rolę nauczycieli w zakresie procedur budżetu partycypacyjnego a na mieszkańcach powinna spoczywać odpowiedzialność za podejmowanie decyzji o sposobie wydatkowania wydzielonej części budżetu. Szerzej zob. J. Lerner, *Participatory Budgeting Building Community Agreement Around Tough Budget Decisions*, „National Civic Review” 2011, Vol. 100, Issue 2.

<sup>7</sup> Zob. szerzej *Participatory Budgeting Worldwide – Updated Version*. Dialog Global 25, Bonn 2013, s. 10.



jest wykorzystywane w czasach zbliżających się kampanii wyborczych<sup>8</sup>. Działania takie mogą bowiem zniechęcić znaczną część społeczeństwa do udziału w nim. Z podobną sytuacją mamy do czynienia, gdy proces budżetowania partycypacyjnego zostanie narażony na ryzyko braku możliwości realizacji. Może być ono wynikiem dopuszczenia do niego zadania, które zgodnie z prawem nie może zostać zrealizowane<sup>9</sup>. A przez to aktywność obywateli, którzy poświęcili swój czas na włączenie do listy realizowanych projektów takiego zadania zostanie zmarnowana.

Dlatego, aby osiągnąć sukces w realizacji budżetu partycypacyjnego władze samorządowe muszą przekonać mieszkańców, że ich aktywność oraz chęć zaangażowania się w prace mających na celu realizację wspólnego dobra nie zostanie zmarnowana w wyniku błędów proceduralnych, niedostosowania wielkości środków niezbędnych na realizację przyjętych zadań, a przede wszystkim poprzez niehonorowanie decyzji podjętych przez obywateli. Należy bowiem pamiętać, że realizacja idei budżetu partycypacyjnego ma szansę osiągnąć sukces jedynie wtedy, gdy mieszkańcy zechcą na każdym etapie jej realizacji masowo w niej uczestniczyć.

## 2. METODYKA I CEL BADAŃ

Budżet partycypacyjny jest nowym zjawiskiem związanym z polskimi finansami publicznymi<sup>10</sup>. W związku z tym brakuje prezentacji wyników kompleksowych badań naukowych prowadzonych w Polsce dotyczących tych zagadnień. Można jedynie odnaleźć informacje o badaniach przeprowadzonych przez niektóre samorządy po wdrożeniu w nich idei budżetu partycypacyjnego. Badania te jednak są nieporównywalne, gdyż zaawczaj przeprowadzone zostały w ograniczonym zakresie w celu poznania jedynie opinii lokalnej społeczności na temat formy przeprowadzanego głosowania nad budżetem partycypacyjnym. Dodatkowo w większości przypadków zostały przeprowadzone na niewielkiej niereprezentatywnej grupie respondentów. Przykładami takich badań są badania ankietowe przeprowadzone m.in. przez miasta: Elbląg<sup>11</sup>, Kórnik<sup>12</sup>, Lublin<sup>13</sup>, Mysłówice<sup>14</sup>,

<sup>8</sup> Doświadczenia brazylijskie wskazują, że wprowadzenie budżetu partycypacyjnego zwiększa prawdopodobieństwo zwycięstwa w kolejnych wyborach burmistrza/prezydenta i jego partii o 10–15%. Szerzej zob. P. Spada, *The Economic and Political Effects of Participatory Budgeting*. Prepared for delivery at the 2009 Congress of the Latin American Studies Association, Rio de Janeiro, Brazil June 11–14, 2009, s. 3, 18, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.505.2726&rep=rep1&type=pdf>

<sup>9</sup> Dla przykładu taka sytuacja miała miejsce w 2014 r. przypadku budżetu partycypacyjnego Kraśnika gdzie zostało przyjęte do realizacji zadanie niezgodne z ustawowymi zadaniami własnymi jednostki samorządowej. Po interwencji Regionalnej Izby Obrachunkowej zadanie to zostało zastąpione innym. Zob. [www.dziennikwschodni.pl/krasnik/dach-kosciola-z-pieniedzy-miasta-rio-tak-nie-mozna,n,140419851.html](http://www.dziennikwschodni.pl/krasnik/dach-kosciola-z-pieniedzy-miasta-rio-tak-nie-mozna,n,140419851.html)

<sup>10</sup> Po raz pierwszy w praktyce z idei budżetu partycypacyjnego w Polsce skorzystało miast Sopot w 2011 r.. Natomiast miasto Rzeszów, którego mieszkańcy byli uczestnikami prezentowanych w artykule badań realizuje tę ideę od 2013 roku.

<sup>11</sup> Zob. <http://www.budzetobywatelski.elblag.eu/uploads/static/files/Ankieta-Budzet-obywatelski-w-Elblagu.pdf>

<sup>12</sup> Zob. <http://www.kornik.pl/Image/files/aktualnosci/Ankieta%20Ewaluacyjna-wer%20ost.pdf>

<sup>13</sup> Zob. <http://www.interankiety.pl/interankieta/3d371800139949b735f32c6fe44fd297>

<sup>14</sup> Zob. [http://myslowice.pl/data/investFiles/wyniki\\_badania\\_ankietowego.pdf](http://myslowice.pl/data/investFiles/wyniki_badania_ankietowego.pdf)

Poznań<sup>15</sup>, Pszczyna<sup>16</sup> czy Wrocław<sup>17</sup>. Problematyka budżetu partycypacyjnego pojawia się również jako zagadnienia poboczne badań dotyczących społeczeństwa obywatelskiego<sup>18</sup>.

Podkreślenia wymaga fakt, że aktualnie w polskiej literaturze przedmiotu nie można odnaleźć wyników kompleksowych badań dotyczących zagadnień związanych z budżetem partycypacyjnym, które swoim zasięgiem obejmowałyby większy obszar niż jedna jednostka samorządowa. Trzeba również zaznaczyć, że wyniki badań dotyczących budżetu partycypacyjnego pochodzące z innych państw są trudne do bezpośredniego porównania chociażby z powodu obowiązujących różnic w przepisach prawnych czy uwarunkowań historyczno-społeczno-kulturowych, które w sposób bezpośredni wpływają na postawę lokalnych społeczności w tym zakresie.

Badania ankietowe dotyczących problematyki „Aktywności członków lokalnej społeczności miasta Rzeszowa w zakresie budżetu partycypacyjnego” przeprowadzono na grupie 643 respondentów w wieku powyżej 16 lat, którzy posiadają stałe lub czasowe zameldowanie w mieście Rzeszowie, a tym samym prawo do udziału w głosowaniu na projekty w ramach Rzeszowskiego Budżetu Obywatelskiego (RBO). Badania ankietowe przeprowadzono w miesiącu czerwcu 2016 roku. Zostały one poprzedzone badaniem pilotażowym wykonanym w miesiącu kwietniu 2016 roku.

Analizowana grupa badawcza składała się z 327 kobiet (50,85%) oraz 316 mężczyzn (49,15%). Uczestnicy badań zostali podzieleni przy równoczesnym wykorzystaniu kryterium płci i wieku na dwanaście segmentów badawczych.

W artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań dotyczące czterech segmentów, tj. dwóch analizowanych grup wiekowych ankietowanych (grupy wiekowej 36–45 lat oraz grupy wiekowej 46–55 lat<sup>19</sup>). W składzie analizowanej w artykule grupy badawczej znajdowały się 223 osoby (114 kobiet oraz 109 mężczyzn), które w oparciu o kryterium ich wieku można zakwalifikować do pokolenia X<sup>20</sup>.

Podstawowym celem artykułu była próba oceny znajomości zagadnień związanych z budżetem partycypacyjnym przez członków lokalnej społeczności zaliczanych do pokolenia X oraz sprawdzenie stanu ich aktywności w tym zakresie.

<sup>15</sup> Zob. [www.poznan.pl/mim/public/main/attachments.html?co...pl...](http://www.poznan.pl/mim/public/main/attachments.html?co...pl...)

<sup>16</sup> Zob. [http://pobierz.pless.pl/2015/12/pszczyński\\_budżet\\_obywatelski\\_ankieta.pdf](http://pobierz.pless.pl/2015/12/pszczyński_budżet_obywatelski_ankieta.pdf)

<sup>17</sup> Zob. <https://www.wroclaw.pl/ocen-wbo2015/ankieta-wyniki>

<sup>18</sup> Zob. np. *Dialog obywatelski w Krakowie w opiniach mieszkańców, przedstawicieli organizacji pozarządowych i mediów*.

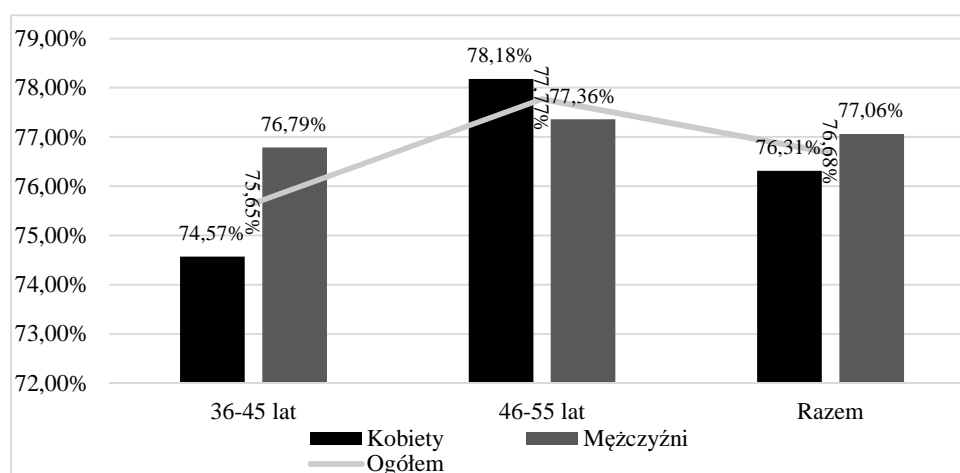
<sup>19</sup> Wydzielenie w ramach analizowanego pokolenia X dwóch segmentów wiekowych miało na celu sprawdzenie czy w grupie osób, zaliczanych do jednego pokolenia, które może dzieli nawet 20-letnia różnica wieku występuje w wyodrębnionych grupach wiekowych zbliżony poziom wiedzy i aktywności w zakresie budżetu obywatelskiego.

<sup>20</sup> W literaturze przedmiotu nie ma sztywnych dat określających pokolenie X. Do pokolenia X na świecie zaliczane są osoby, które urodziły się po 1961 r. (1965 r.) a nie później niż w 1979 r. (1984 r.), a w Polsce osoby urodzone między 1961 r. a 1983 r. (1985 r.). Zob. W. Strauss, N. Howe, *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow, New York 2008.

### 3. OCENA STANU ZNAJOMOŚCI IDEI BUDŻETU PARTYCYPACYJNEGO WŚRÓD ANKIETOWANYCH

Analiza wyników badań ankietowych pozwoliła stwierdzić, że wśród ankietowanych zaliczanych do grupy wiekowej 36–55 lat istnieje wysoka świadomość występowania idei budżetu partycypacyjnego (rys. 1).

Średni poziom świadomości w tej grupie wyniósł 77,68%. Najwyższy poziom był w segmencie kobiet w wieku 46–55 lat (78,18%) a najniższy wśród kobiet z segmentu wiekowego 36–45 lat (74,57%). Należy również zaznaczyć, że wyższą świadomość na ten temat niezależnie od płci respondentów posiadały osoby z grupy wiekowej 46–55 lat.



Rys. 1. Poziom znajomości idei budżetu partycypacyjnego wśród respondentów

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

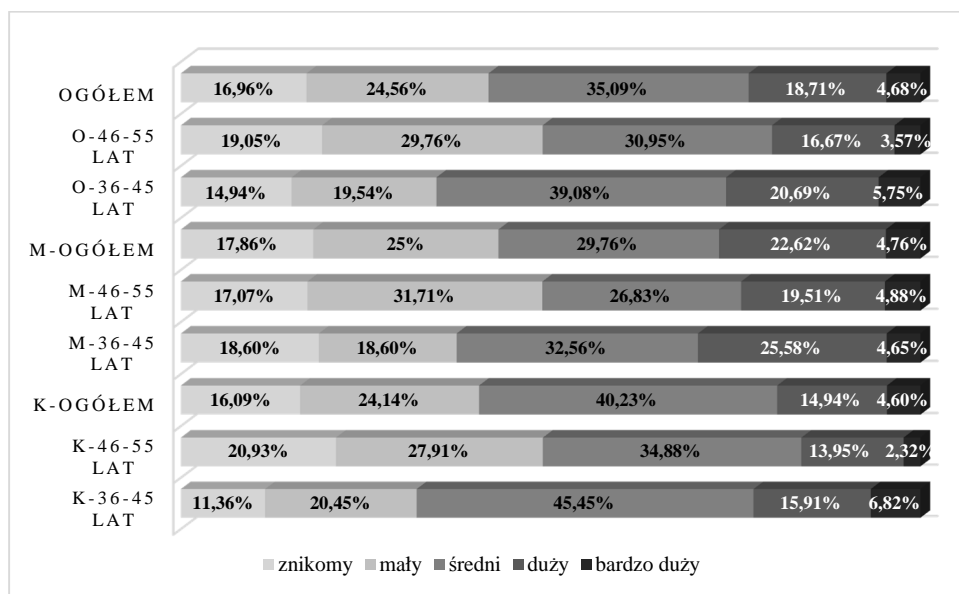
Niestety, wysoka świadomość występowania idei budżetu partycypacyjnego nie przekładała się na wysoki poziom wiedzy na temat zasad jego funkcjonowania. Ponad 40% ankietowanych (40,23% kobiet oraz 42,86% mężczyzn) dokonując samooceny poziomu wiedzy na temat zasad funkcjonowania budżetu obywatelskiego wybrało odpowiedzi *znikomy* lub *mały* (rys. 2). Niżej swój poziom wiedzy oceniali ankietowani z grupy wiekowej 46–55 lat (48,81%) niż respondenci z grupy wiekowej 36–45 lat (34,48%).

Tylko co czwarty uczestnik badań uważał, że posiada wysoki poziom wiedzy w tym zakresie. Potwierdzeniem tego było wskazanie przez 23,39% respondentów odpowiedzi *duży* i *bardzo duży*. Należy zaznaczyć, że wyżej swój poziom wiedzy oceniali mężczyźni (27,38%) niż kobiety (19,54%).

Bezpośredni wpływ na taki poziom wiedzy ankietowanych mają źródła, z jakich pozyskiwali oni informacje na temat zasad funkcjonowania budżetu partycypacyjnego (rys. 3).

Podstawowym źródłem wiedzy dla uczestników badań są informacje uzyskane od osób z najbliższego otoczenia ankietowanych tj. członków rodzin (66,08%) oraz znajomych/sąsiadów (50,88%). Z informacji pozyskanych od członków rodziny częściej korzystają mężczyźni (70,24%) niż kobiety (62,07%) oraz ankietowani z grupy wiekowej

46–55 lat (70,24%) niż respondenci z grupy wiekowej 36–45 lat (62,7%). Natomiast z wiedzy przekazywanej przez znajomych/sąsiadów częściej korzystali mężczyźni (54,76%) niż kobiety (47,13%) oraz ankietowani z grupy wiekowej 36–45 lat (55,17%) niż respondenci z grupy wiekowej 46–55 lat (46,43%).



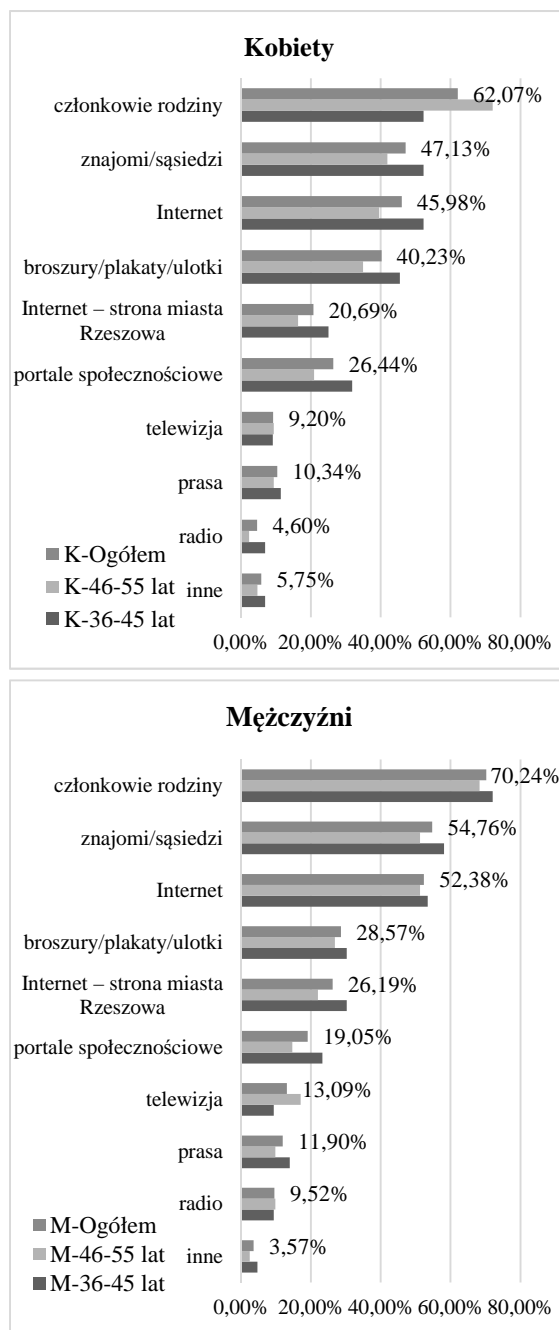
Rys. 2. Samoocena poziomu wiedzy respondentów na temat budżetu partycypacyjnego<sup>21</sup>

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Prawie połowa uczestników badań zadeklarowała, że pozyskała informacje na temat zasad funkcjonowania budżetu obywatelskiego z Internetu. Z tego źródła informacji częściej korzystali mężczyźni (52,38%) niż kobiety (45,98%) oraz ankietowani z grupy wiekowej 36–45 lat (52,87%) niż respondenci z grupy wiekowej 46–55 lat (45,24%). Należy również zaznaczyć, że z informacji znajdujących się na Portalu miasta Rzeszowa najczęściej korzystali ankietowani mężczyźni z grupy wiekowej 36–45 lat (30,23%), a z informacji znajdujących się na portalach społecznościowych kobiety z grupy wiekowej 36–45 lat (31,82%).

Stosunkowo niewielka grupa ankietowanych zadeklarowała, że pozyskała informacje z tradycyjnych środków masowego przekazu – telewizji (11,11%), prasy (11,11%) oraz radia (7,02%). Ze wszystkich tych źródeł informacje częściej pozyskiwali mężczyźni niż kobiety. Natomiast analizując wykorzystanie tych źródeł informacji przez przedstawicieli poszczególnych analizowanych segmentów należy stwierdzić, że z informacji radiowych i prasowych częściej korzystali badani z segmentu wiekowego 36–45 lat, a z informacji telewizyjnych respondenci z segmentu wiekowego 46–55 lat.

<sup>21</sup> Oznaczenia na wykresach K – kobiety, M – mężczyźni, O – ogółem. Np. K – 36-45 lat – kobiety z grupy wiekowej 36–45 lat.



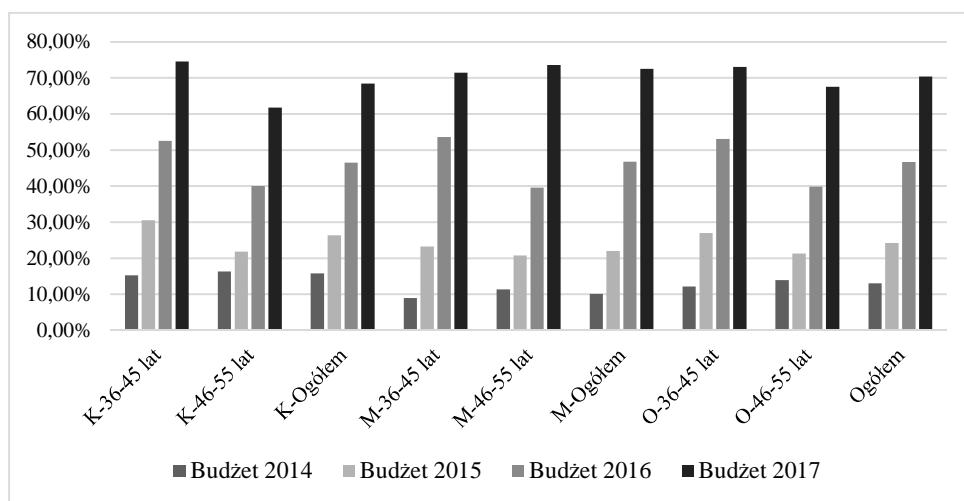
Rys. 3. Źródła, z jakich pozyskiwali wiedzę na temat budżetu partycypacyjnego uczestnicy badań

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Trzeba również zaznaczyć, że w analizowanej grupie badawczej swoją wiedzę na temat zasad funkcjonowania budżetu obywatelskiego poszerzyło o informacje zawarte w literaturze fachowej tylko 4,68% ankietowanych. Częściej po tego typu źródła sięgały kobiety (5,75%) niż mężczyźni (3,57%).

#### 4. OCENA AKTYWNOŚCI ANKIETOWANYCH W ZAKRESIE UDZIAŁU W RZESZOWSKIM BUDŻECIE OBYWATELSKIM

Idea Rzeszowskiego Budżetu Obywatelskiego jest wykorzystywana w praktyce od 2013 roku. Dotychczas odbyły się głosowania na jego cztery edycje. Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że udział ankietowanych w głosowaniach na kolejne edycje RBO systematycznie wzrastał (rys. 4).

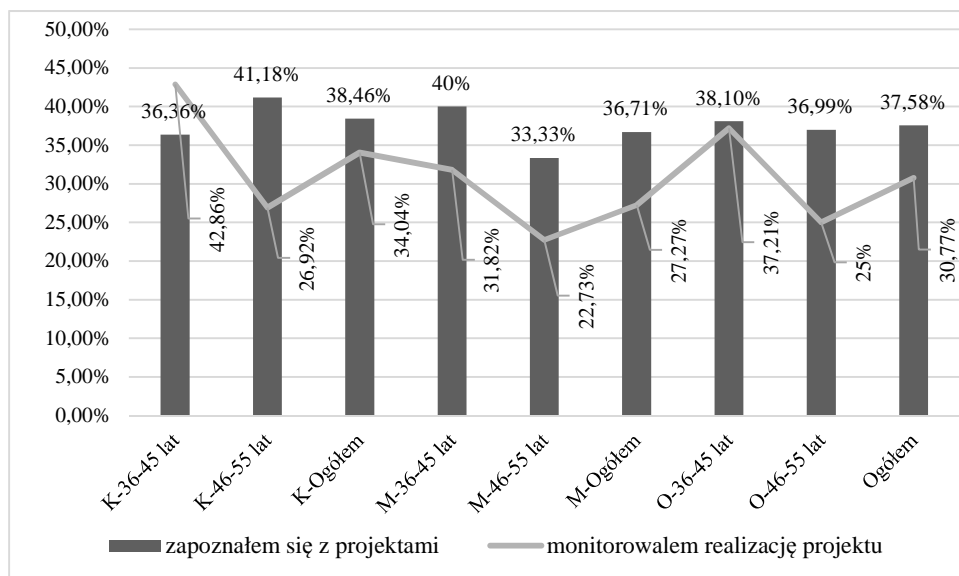


Rys. 4. Procentowy udział w głosowaniu na Rzeszowski Budżet Obywatelski w kolejnych edycjach uczestników badań

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W pierwszej edycji udział w głosowaniu wzięło 13% ankietowanych, w drugiej edycji 24,21% respondentów, w trzeciej edycji 46,64% badanych, a w czwartej aż 70,4% uczestników badań. W dwóch pierwszych edycjach głosowania większym udziałem wykazały się kobiety, a w kolejnych edycjach mężczyźni. Od drugiej edycji głosowania większym udziałem wykazali się ankietowani z grupy wiekowej 36–45 lat.

Trzeba jednak zaznaczyć, że wysoki procentowy udział w głosowaniach na projekty zgłoszone do RBO nie pokrywał się z chęcią zapoznania się z ich szczegółami przez osoby na nie głosujące (rys. 5). Ponad 62% osób, które oddały swój głos na RBO nie zadawało sobie trudu, aby zapoznać się ze szczegółami zgłoszonych projektów, w tym również ze szczegółami zadań, na które oddały swój głos. Najczęściej ze szczegółami projektów przed głosowaniem zapoznawały się kobiety z grupy wiekowej 46–55 lat (41,18%), a najrzadziej mężczyźni z grupy wiekowej 46–55 lat (33,33%).



Rys. 5. Zapoznanie się ze szczegółami projektów oraz monitorowanie ich realizacji przez ankietowanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

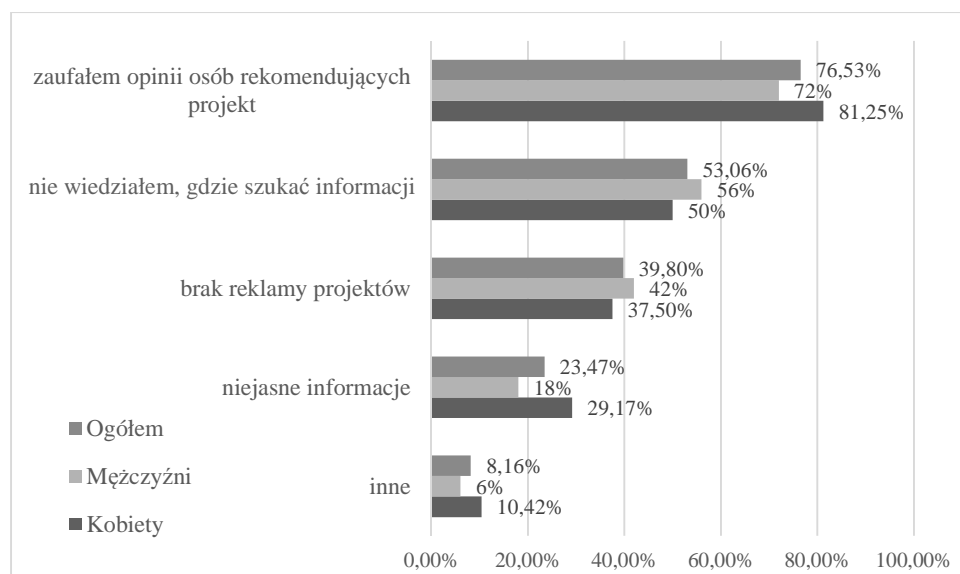
Analiza determinantów posiadających wpływ na niezapoznanie się ze szczegółami projektów przed oddaniem na nie głosu (rys. 6) pozwoliła stwierdzić, że podstawowym powodem takiego zachowania ankietowanych był fakt, iż zaufali oni opinii osób rekomendujących projekt (76,53%). Opinie takie były bardziej istotne dla kobiet (81,25%) niż dla mężczyzn (72%) oraz dla osób z segmentu wiekowego 46–55 lat (82,61%) niż dla ankietowanych z segmentu wiekowego 36–45 lat (71,15%).

Jako drugi powód takiego zachowania ankietowani wskazywali trudności w uzyskaniu informacji na ten temat. Potwierdza to wybór przez respondentów odpowiedzi *nie wiedziałem, gdzie szukać informacji* (53,06%) oraz *brak reklamy projektów* (39,8%). Obie te odpowiedzi najczęściej były wskazywane przez kobiety z grupy wiekowej 46–55 lat (odpowiednio *nie wiedziałem, gdzie szukać informacji* (65%) oraz *brak reklamy projektów* (55%)).

W tym miejscu należy zaznaczyć, że powyższe odpowiedzi kłóciły się z odpowiedziami udzielonymi na pytanie, jak ankietowani oceniają dostępne informacje na temat projektów zgłoszonych do RBO. 56,95% respondentów (50% kobiet oraz 64,22% mężczyzn) stwierdziło, że ocenia jakość tych informacji na poziomie co najmniej dobrym.

Trzeba również zaznaczyć, że ankietowani nie tylko nie zapoznawali się ze szczegółami projektów przed oddaniem na nie swojego głosu, ale również nie monitorowali realizacji projektów, na które oddali swój głos (rys. 5). Brak zainteresowania monitorowaniem projektów wskazało prawie 70% ankietowanych (62,79% osób z segmentu 36–45 lat oraz 75% osób z segmentu 46–55 lat). Największe zainteresowanie przebiegiem realizacji projektów, na które oddały swój głos w ramach RBO wykazywały kobiety z grupy wie-

kowej 36–45 lat (42,86%), a najmniejsze mężczyźni z grupy wiekowej 46–55 lat (22,73%).



Rys. 6. Czynniki, jakie miały wpływ na niezapoznanie się z projektami przez respondentów  
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

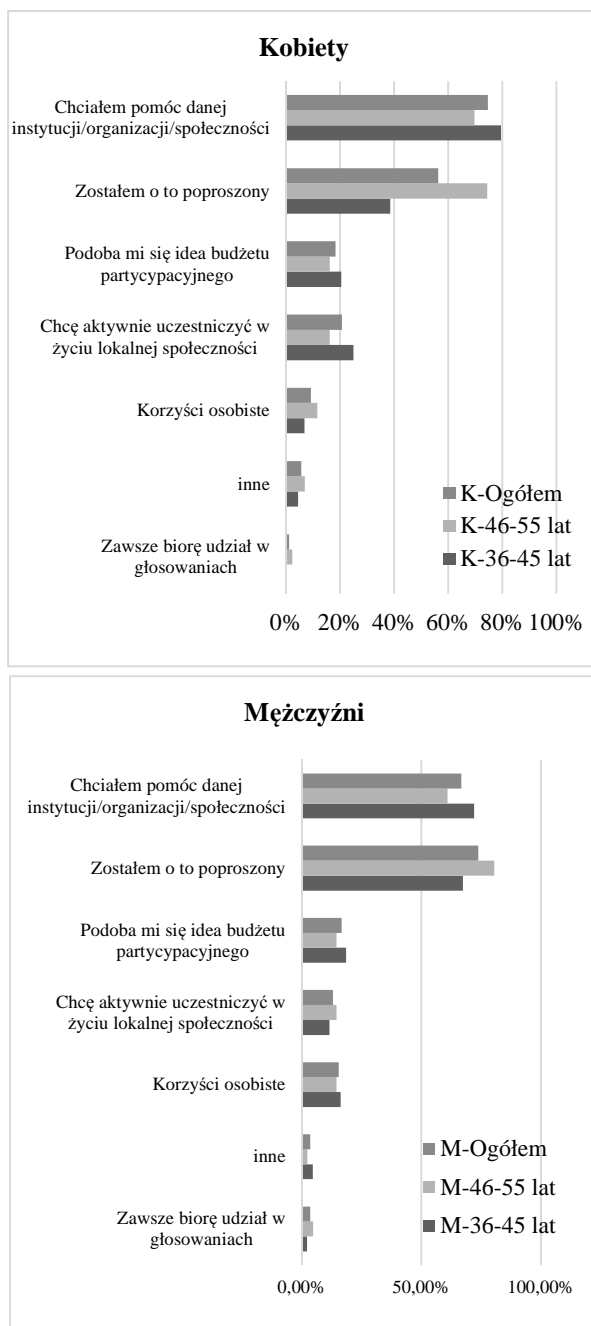
## 5. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA UDZIAŁ ANKIETOWANYCH W RZESZOWSKIM BUDŻECIE OBYWATELSKIM

Analiza czynników determinujących udział w głosowaniu przedstawicieli analizowanego segmentu wiekowego na RBO pozwoliła stwierdzić, że dwoma podstawowymi powodami podjęcia takich działań była chęć pomocy danej instytucji/organizacji/społeczności (70,76%) oraz fakt, że ankietowani zostali o to poproszeni (64,91%). Trzeba zaznaczyć, że w przypadku tych odpowiedzi uwidoczniły się znaczne różnice w poziomie ich istotności zarówno wśród przedstawicieli poszczególnych płci, jak i grup wiekowych respondentów (rys. 7).

Chęć pomocy danej instytucji/organizacji/społeczności była bardziej istotna dla kobiet (74,71%) niż dla mężczyzn (66,98%) oraz dla ankietowanych z grupy wiekowej 36–45 lat (75,86%) niż dla respondentów z grupy wiekowej 46–55 lat (65,48%). Natomiast fakt, że ankietowani zostali poproszeni o oddanie swojego głosu na projekty RBO był częściej bodźcem do takiego zachowania dla mężczyzn (73,81%) niż kobiet (56,32%) oraz dla ankietowanych z grupy wiekowej 46–55 lat (77,38%) niż respondentów z grupy wiekowej 36–45 lat (52,87%).

Kolejnymi czynnikami, które posiadają wpływ na udział ankietowanych w głosowaniu na RBO był fakt, że respondentom podoba się idea budżetu partycypacyjnego (17,54%) oraz chęć aktywnego udziału w życiu lokalnych społeczności (16,96%).





Rys. 7. Czynniki wpływające na udział respondentów w głosowaniu na Rzeszowski Budżet Obywatelski

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Idea budżetu partycypacyjnego znalazła więcej zwolenników wśród biorących udział w badaniach kobiet (18,39%) niż mężczyzn (16,67%) oraz wśród ankietowanych z grupy wiekowej 36–45 lat (19,54%) niż respondentów z grupy wiekowej 46–55 lat (15,48%). Podobnie sytuacja przedstawiała się w przypadku odpowiedzi *chęć aktywnie uczestniczyć w życiu lokalnych społeczności*. Odpowiedź tę częściej wskazywały kobiety (20,69%) niż mężczyźni (13,09%) oraz ankietowani z grupy wiekowej 36–45 lat (18,39%) niż respondenci 46–55 lat (15,48%).

W analizowanej grupie badawczej znalazła się również grupa respondentów, która liczyła, że oddając głos na RBO będzie mogła osiągnąć korzyści osobiste (12,28%). Odpowiedź ta była częściej wskazywana przez mężczyzn (15,48%) niż kobiety (9,19%) oraz przez ankietowanych z grupy wiekowej 46–55 lat (13,09%) niż respondenci z grupy wiekowej 36–45 lat (11,49%). Trzeba zaznaczyć, że najbardziej na osiągnięcie korzyści osobistych liczyli ankietowani mężczyźni zaliczani do segmentu 36–45 lat (16,28%).

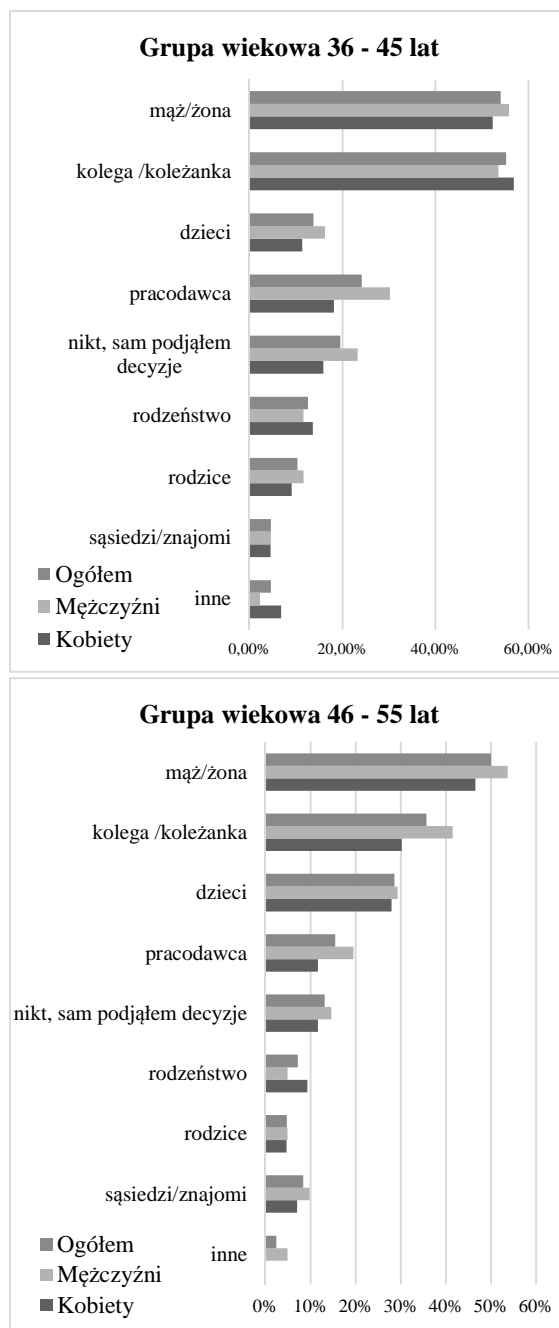
Uwzględniając, że tylko 16,37% ankietowanych (13,79% kobiet oraz 19,05% mężczyzn) stwierdziło, że decyzje o wzięciu udziału w głosowaniu na RBO podjęło samodzielnie oraz że 64,91% respondentów wskazało, iż bodźcem do tego udziału była prośba innych osób. Zbadano, kto posiadał wpływ w tym zakresie na uczestników badań (rys. 8). Analiza odpowiedzi pozwoliła stwierdzić, że największy wpływ na ankietowanych miały prośby współmałżonków (52,05%–49,42% kobiety oraz 54,76% mężczyźni) oraz koleżanek/kolegów (45,61%–43,68% kobiety oraz 47,62% mężczyźni). Trzeba zaznaczyć, że na prośby zarówno współmałżonków, jak i koleżanek/kolegów częściej pozytywnie reagovali przedstawiciele segmentu wiekowego 36–45 lat.

Na oddanie głosu przez co piątego uczestnika badań wpływ posiadały jego dzieci (21,05% – 9,54% kobiety oraz 22,62% mężczyźni) oraz pracodawca (19,98% – 14,94% kobiety oraz 25% mężczyźni). Trzeba zaznaczyć, że pracodawcy częściej oddziaływali na decyzję ankietowanych z grupy wiekowej 36–45 lat (24,14%) niż respondentów z grupy wiekowej 46–55 lat (15,48%).

Na ankietowanych wpływ posiadali również inni członkowie ich rodzin – rodzeństwo (9,94%) oraz rodzice (7,6%). Rodzeństwo największy wpływ miało na decyzje kobiet z grupy wiekowej 36–45 lat (13,64%), a rodzice na mężczyzn z grupy wiekowej 36–45 lat (11,63%).

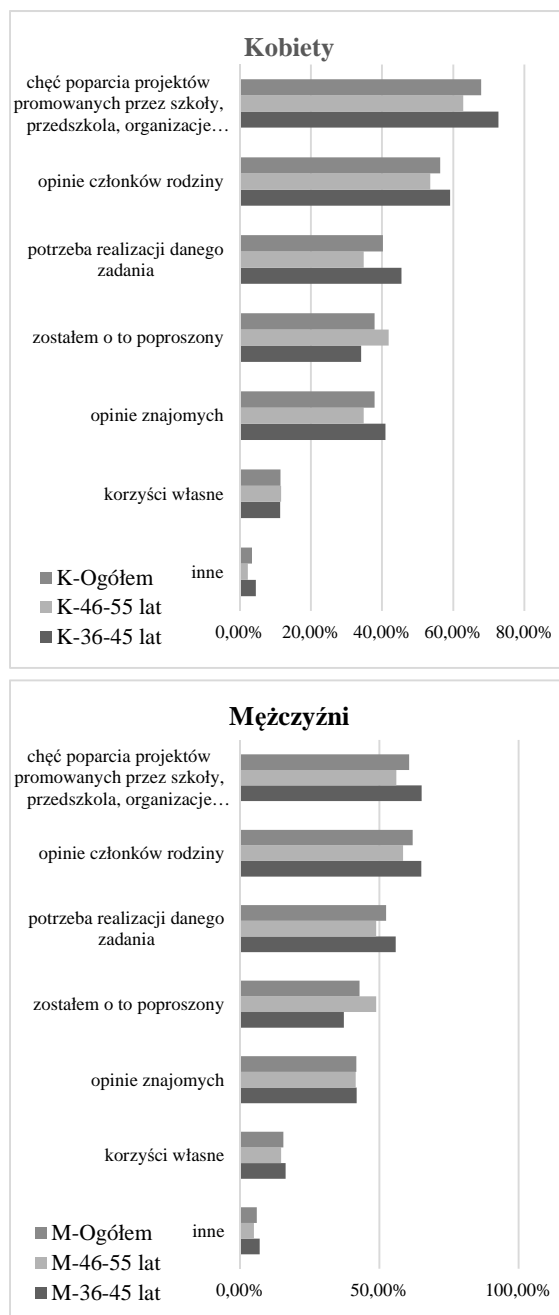
W trakcie badań przeanalizowano również czynniki determinujące oddanie głosu przez ankietowanych na konkretne zadanie (rys. 9). Wyniki tej analizy pozwoliły stwierdzić, że dla respondentów najważniejsza jest chęć poparcia projektów promowanych przez szkoły, przedszkola oraz organizacje charytatywne czyli projekty, których realizacja może znacząco poprawić infrastrukturę z której w pierwszej kolejności korzystają ich dzieci (64,33%). Odpowiedź tę częściej wskazywały kobiety (67,82%) niż mężczyźni (60,71%) oraz ankietowani z segmentu wiekowego 36–45 lat (62,07%) niż respondenci z segmentu wiekowego 46–55 lat (55,95%).

Dla blisko 60% ankietowanych na wybór konkretnego projektu, na jaki oddali swój głos miały wpływ opinie członków najbliższej rodziny. Na sugestie ze strony członków najbliższej rodziny bardziej podatni byli mężczyźni (61,9%) niż kobiety (56,32%) oraz ankietowani z grupy wiekowej 36–45 lat (62,07%) niż respondenci z grupy wiekowej 46–55 lat (55,95%).



Rys. 8. Osoby posiadające wpływ na udział ankietowanych w głosowaniu na Rzeszowski Budżet Obywatelski

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych



Rys. 9. Czynniki wpływające na oddanie głosu na konkretne zadanie przez ankietowanych w głosowaniu na RBO

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na trzecim miejscu uczestnicy badań wskazali, że czynnikiem determinującym ich wybór była potrzeba realizacji danego zadania (46,2%). Odpowiedź tę wskazywali częściej mężczyźni (52,38%) niż kobiety (40,23%) oraz ankietowani z segmentu 36–45 lat (50,57%) niż respondenci z segmentu 46–55 lat (41,67%).

Jako kolejny powód wyboru danego projektu respondenci wskazali, że zostali o to poproszeni (40,35%). Większą podatność na prośby innych osób wykazywali mężczyźni (42,86%) niż kobiety (37,93%) oraz badani z grupy wiekowej 46–55 lat (45,24%) niż respondenci z grupy wiekowej 36–45 lat (35,63%).

## 6. PODSUMOWANIE

Władze poszczególnych jednostek samorządowych mając na uwadze rozwój jednostki oraz wzrost poziomu życia jej mieszkańców często sięgają po narzędzia, które zostały już w praktyce z powodzeniem wykorzystane przez inne samorządy. Przykładem takiego narzędzia jest właśnie idea budżetu partycypacyjnego. Ten brazylijski eksperyment w ciągu trzech dekad został wykorzystany przez władze jednostek samorządowych na wszystkich kontynentach. W 2010 r. z idei budżetu partycypacyjnego korzystało już ok. 2778 samorządów (w Europie ok. 1317, w Ameryce ok. 1138, w Azji ok. 109)<sup>22</sup>. Polskie samorządy zaczęły wykorzystywać tę ideę od 2011 roku.

Władze samorządowe upatrują, że poprzez wykorzystanie tej idei może nastąpić ich zbliżenie z obywatelami, większe zrozumienie procedur związanych z finansowaniem zadań samorządowych, przeniesienie części odpowiedzialności na lokalne społeczności a przez to uzyskanie większego zrozumienia dla ich pracy oraz poprawa ich wizerunku w oczach mieszkańców, czyli wyborców.

Mieszkańcom natomiast idea ta stwarza ograniczoną możliwość wpływania na to, jakie zadania w danym roku zostaną przyjęte do realizacji. Wpływa ona na ich aktywność i chęć udziału w życiu lokalnych społeczności.

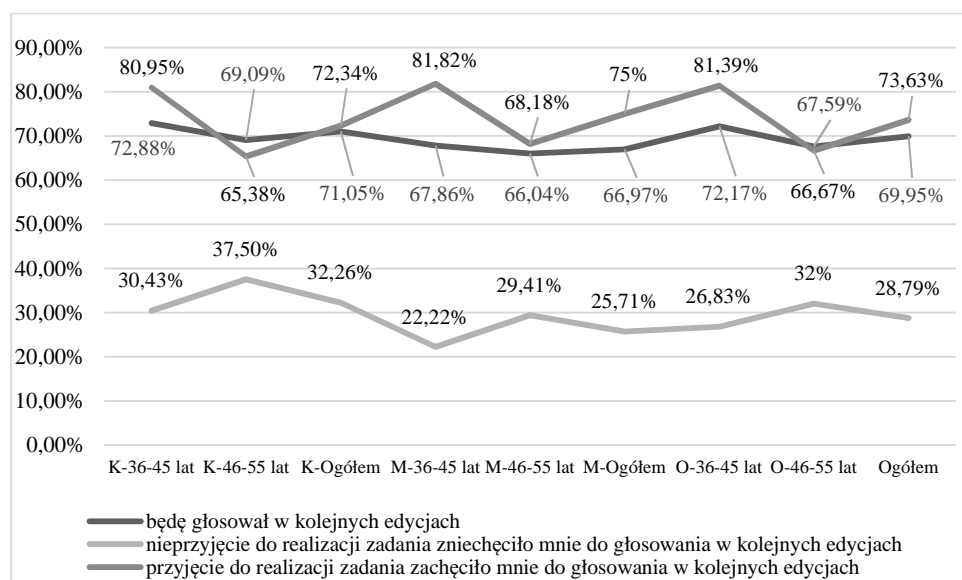
Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że wśród respondentów zaliczanych do grupy wiekowej 36–55 lat, czyli reprezentantów pokolenia X mieszkających na terenie jednostki samorządowej, gdzie idea budżetu obywatelskiego jest realizowana od kilku lat znajomość jej jest stosunkowo wysoka (ok. 77%, w tym 76,31% kobiety oraz 77,06% mężczyźni). Chociaż zauważalna jest potrzeba zwiększenia działań mających na celu poprawę stanu wiedzy mieszkańców na temat zasad funkcjonowania budżetu obywatelskiego. Należy zaznaczyć, że ponad 40% uczestników badań (40,23% kobiet oraz 42,86% mężczyzn) swój poziom wiedzy na ten temat określiło jako znikomy lub mały, a tylko niewiele ponad 23% respondentów (19,54% kobiet oraz 27,38% mężczyzn) uważało, że jest on duży lub bardzo duży.

Zdecydowana większość uczestników badań (85,2%–81,58% kobiet oraz 88,99% mężczyzn) jest zdania, że w mieście Rzeszowie powinny być realizowane kolejne edycje budżetu obywatelskiego. Wśród mieszkańców występuje duże zainteresowanie udziałem

---

<sup>22</sup> Y. Sintomer, C. Herzberg, A. Röcke, G. Allegretti, *Transnational Models of Citizen Participation: The Case of Participatory Budgeting* [in:] N. Dias (org), *Hope for Democracy – 25 Years of Participatory Budgeting Worldwide*. IN LOCO ASSOCIATION, SÃO BRÁS DE ALPORTEL, 2014, s. 30; Y. Sintomer, C. Herzberg, G. Allegretti, A. Röcke, M. Alves, *Participatory Budgeting Worldwide – Updated Version*. Dialog Global No. 25, ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH, Bonn, November 2013, s. 14.

w głosowaniach na zadania zgłoszone do RBO. Prawie 70% ankietowanych deklarowało chęć udziału w głosowaniach w kolejnych edycjach RBO (rys. 10). Należy jednak zaznaczyć, że większą aktywność w tym zakresie zgłaszają kobiety (71,05%) niż mężczyźni (66,97%). Dla 74% respondentów, którzy oddali w poprzednich latach głos na projekty przyjęte do realizacji fakt ten miał pozytywny wpływ na ich decyzje o udziale w głosowaniu w kolejnych edycjach. Przyjęcie do realizacji projektu było bardziej istotne dla mężczyzn (75%) niż kobiet (72,34%) Należy równocześnie stwierdzić, że fakt nieprzyjęcia do realizacji projektu w poprzednich latach wpłynął negatywnie na chęć wzięcia udziału w głosowaniu tylko na 28% respondentów, którzy głosowali na te projekty. Nieprzyjęcie do realizacji projektu zniechęcało do udziału w kolejnych edycjach RBO większą grupę kobiet (32,26%) niż mężczyzn (25,71%).



Rys. 10. Deklarowane zachowanie ankietowanych w przyszłych edycjach RBO

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że mieszkańcy swój udział w działaniach związanych z realizacją budżetu obywatelskiego zazwyczaj ograniczają do oddania głosu na zgłoszone projekty, czyli przyjmują postawę bierną. Tylko niewielka grupa stara się bardziej aktywnie włączyć się do prac nad budżetem obywatelskim – zgłaszając projekty lub będąc członkami grup inicjatywnych. W analizowanej grupie badawczej w składzie grup inicjatywnych znajdowało się 4,04% ankietowanych (5,31% kobiet oraz 2,75% mężczyzn). Natomiast wśród zgłaszających projekty znalazło się 0,45% badanych (0,88% kobiet oraz 0% mężczyzn).

Przeprowadzone badania pozwoliły również wykazać, że analiza stanu wiedzy i aktywności przedstawiciele danego pokolenia, w tym przypadku pokolenia X obejmującego osoby, których różnica wieku może wynosić ponad 20 lat, nie powinna być przeprowa-

dzana wyłącznie dla całego pokolenia. Należy ją przeprowadzać z uwzględnieniem podziału respondentów na segmenty wiekowe. Potwierdzeniem tego jest m.in. fakt, że w grupie wiekowej 36–45 lat, niezależnie od płci ankietowanych, mniejsza liczba respondentów deklaruwała znajomość idei budżetu partycypacyjnego niż w grupie wiekowej 46–55 lat. Z kolei ankietowani z grupy wiekowej 36–45 lat<sup>23</sup> deklaruwali wyższy poziom wiedzy na ten temat niż ankietowani z grupy wiekowej 46–55 lat<sup>24</sup>.

Należy również zaznaczyć, że respondenci z grupy wiekowej 36–45 lat wykazywali się większą aktywnością w zakresie budżetu partycypacyjnego niż ankietowani z grupy wiekowej 46–55 lat. Częściej zapoznawali się ze szczegółami projektów<sup>25</sup> oraz monitorowali ich realizację<sup>26</sup>. Zadeklarowali oni również wyższą chęć udziału w głosowaniach w kolejnych edycjach RBO<sup>27</sup>.

### Literatura

- [1] 72 *Frequently Asked Questions about Participatory Budgeting*, UN-HABITAT, Quito 2004.
- [2] Lerner J., *Participatory Budgeting Building Community Agreement Around Tough Budget Decisions*, "National Civic Review" 2011, Vol. 100, Issue 2.
- [3] *Participatory Budgeting Worldwide – Updated Version*. Dialog Global 25, Bonn, 2013.
- [4] Shah A. (ed.), *Participatory Budgeting*, The World Bank, Washington, D.C. 2007.
- [5] Sintomer Y., Röcke A., Herzberg C., *Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges*, "International Journal of Urban and Regional Research" 2008, Vol. 32, No. 1.
- [6] Sintomer Y., Herzberg C., Allegretti G., Röcke A., Alves M., *Participatory Budgeting Worldwide – Updated Version*, "Dialog Global No. 25, ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH", Bonn, November 2013.
- [7] Sintomer Y., Herzberg C., Röcke A., Allegretti G., *Transnational Models of Citizen Participation: The Case of Participatory Budgeting* [in:] N. Dias (org), *Hope for Democracy – 25 Years of Participatory Budgeting Worldwide*, IN LOCO ASSOCIATION, SÃO BRÁS DE ALPORTEL 2014.
- [8] Spada P., *The Economic and Political Effects of Participatory Budgeting*, Prepared for delivery at the 2009 Congress of the Latin American Studies Association, Rio de Janeiro, Brazil June 11–14, 2009, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.505.2726&rep=rep1&type=pdf>.
- [9] Wampler B., *A guide to participatory budgeting*, 2000, <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/A-Guide-to-Participatory-Budgets.pdf>.

<sup>23</sup> W grupie wiekowej 36–45 lat 44,48% ankietowanych zadeklarowało swój poziom wiedzy na temat budżetu partycypacyjnego jako znikomy lub mały, a 26,44% jako duży lub bardzo duży.

<sup>24</sup> W grupie wiekowej 46–55 lat 48,81% ankietowanych zadeklarowało swój poziom wiedzy na temat budżetu partycypacyjnego jako znikomy lub mały, a 20,24% jako duży lub bardzo duży.

<sup>25</sup> Ze szczegółami projektów zapoznało się 38,1% respondentów z grupy wiekowej 36–45 lat oraz 36,99% z grupy wiekowej 46–55 lat.

<sup>26</sup> Realizację projektu monitorowało 37,21% respondentów z grupy wiekowej 36–45 lat oraz 25% z grupy wiekowej 46–55 lat.

<sup>27</sup> Chęć udziału w kolejnych edycjach RBO zadeklarowało 72,17% badanych z grupy wiekowej 36–45 lat oraz 67,59% ankietowanych z grupy wiekowej 46–55 lat.

- [10] Wampler B., *Participatory Budgeting in Brazil. Contestation, Cooperation, and Accountability*, The Pennsylvania State University Press, University Park, Pennsylvania 2007.

### **PARTICIPATING BUDGET – KNOWLEDGE AND ACTIVITY OF GENERATION X**

The participatory budget is a tool of local government budget management used in the world for almost thirty years. Its application gives local community members the opportunity to decide how to distribute all or part of public funds. It affects, inter alia, the increase in the activity of citizens, the breaking of the barriers between the authorities and the inhabitants, the realization of important projects for local communities. The positive effects of using this idea by the self-governments of South American cities have become an impetus for its application by self-governments on all continents. Polish municipalities have also used it in practice since 2011. Since then, the number of Polish self-governments has increased from year to year. You can even say that in Poland there appeared something like “fashion” on the participation budget.

The article presents the results of questionnaire surveys on the level of knowledge of issues related to participatory budgeting by the representatives of generation X who are residents of Rzeszów and their activity in this field. An introduction to the assessment of the knowledge of the idea of a participatory budget was presented. In the following, the residents' participation in the participatory budget was assessed and the factors influencing this activity were analyzed.

**Keywords:** participatory budgeting, participatory democracy, social opinions, generation X

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.45

*Tekst złożono w redakcji: listopad 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*



Hanna SOMMER<sup>1</sup>  
Grzegorz ZAKRZEWSKI<sup>2</sup>

## OKREŚLENIE POZIOMU ŚWIADOMOŚCI KORZYSTANIA Z WYBRANYCH SKŁADOWYCH SZTUCZNEGO ŚRODOWISKA MILITARNEGO

W prezentowanym artykule autorzy omawiają zagadnienia „sztucznego środowiska militarnego” przez pryzmat wykorzystania jego osiągnięć do podniesienia standardu i komfortu życia w obiektach niczym nieprzypominających techniki i sprzętu wojskowego oraz inżynierskich budowli obronnych. Pierwowzoru środowiska militarnego należy upatrywać w czasie, kiedy człowiek zbudował pierwszą palisadę okalającą jego siedlisko. Modyfikując przez lata siedlisko i miejsce jego położenia, często przenosząc je w obce mu środowisko, rozumiane jako dotychczas nie zagospodarowane, technizował je coraz bardziej, stosownie do poziomu społeczno-gospodarczego. Na tak opisywane „sztuczne” środowisko autorzy spojrzą poprzez pryzmat zagadnień i kierunków dociekań z militarno-wojskowego punktu widzenia. Śledząc historię wojskowości nie można oprzeć się wrażeniu, że walczący ewoluując od woja poprzez rycerza do żołnierza, zawsze dbali nie tylko o rozwój sztuki wojennej, ale również wiele uwagi poświęcali orężu, mobilnym i statycznym urządzeniom i budowlom militarnym. Nie jest żadną tajemnicą, że zanim jakikolwiek wynalazek zostanie wykorzystany przez „cywili” najpierw jego przydatność badają wojskowi w celu określenia jego funkcjonalności do szeroko rozumianej obronności państwa. Historię wykorzystania militarnych osiągnięć i wprowadzenie ich do życia cywilnego przedstawiono w niniejszym artykule w oparciu o specjalistyczną i branżową literaturę przedmiotu oraz prezentując wyniki badań przeprowadzonych na grupach celowych wyodrębnionych z regionów, które statystycznemu Polakowi kojarzą się z szeroko rozumianą obronnością państwa.

**Słowa kluczowe:** środowisko naturalne człowieka, sztuczne środowisko militarne

### 1. WPROWADZENIE

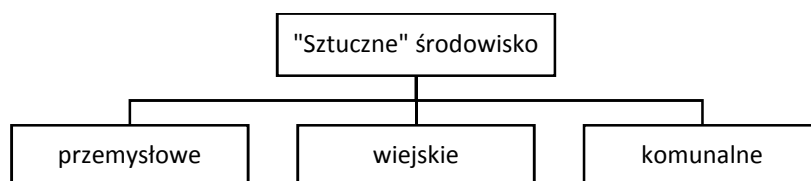
Każde starcie zwaśnionych odbywało się u zarania dziejów na „ubitej ziemi” z czasem przenosząc się na inne teatry działań takie jak: morski, powietrzny i wreszcie kosmiczny. Można zatem stwierdzić, że pierwsze konflikty rozstrzygane były w naturalnym środowisku człowieka. Tak jak ewoluowała sztuka wojenna zmieniało się również środowisko

<sup>1</sup> Dr Hanna Sommer (autor korespondencyjny), Katedra Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: hansom@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Dr inż. Grzegorz Zakrzewski, Instytut Bezpieczeństwa Narodowego, Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie, Akademia Pomorska w Słupsku, ul. Arciszewskiego 22a, 76-200 Słupsk; e-mail: grzegorz.zakrzewski@apsl.edu.pl

naturalne człowieka gdzie były przenoszone działania zbrojne. Do powstania sztucznego środowiska na pewno przyczyniła się również człowiecza cecha ekspansji terytorialnej przez podbijanie nowych terenów/terytoriów i przestrzeni kosmicznej. Lot Jurija Aleksiejewicza Gagarina na statku kosmicznym „Wostok 1”<sup>3</sup> w dniu 12 kwietnia 1961 roku uznaje się za datę udanego pobytu człowieka w kosmosie. Znaczący przedmiot nie wypowiedzają się jednoznacznie na temat daty powstania sztucznego środowiska człowieka, nadzwyczaj zgodni są natomiast co do definicji. Autorzy na potrzeby artykułu posługują się definicją podaną przez P. Żukowskiego. „»Sztuczne« środowisko człowieka powstało w toku działań człowieka wspomagane technika (technologią), której niedoskonały i ograniczony rozwój spowodował jednostronność tego środowiska. Konsekwencją tej jednostronności jest fakt, że człowiek staje się niewolnikiem cywilizacji, niewolnikiem stworzonego przez siebie środowiska, które staje się dla niego coraz bardziej uciążliwe. Uciążliwości te są o różnych rozmiarach i wynikają z pewnych określonych cech dominujących w danym typie środowiska”<sup>4</sup>.

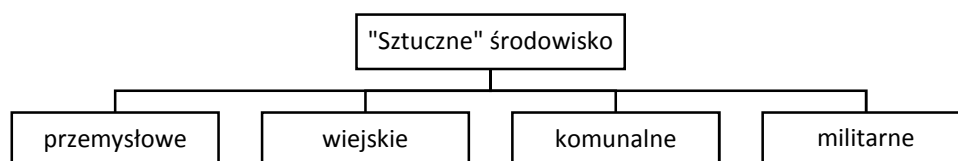
Żukowski wyróżnia trzy typy „sztucznego” środowiska, które przedstawiono na rys. 1<sup>5</sup>.



Rys. 1. Trzy typy „sztucznego” środowiska

Źródło: opracowano na podstawie: P. Żukowski, *Współczesne problemy ochrony środowiska człowieka*, Szczecin 1985.

Nie jest celem autorów dokładne charakteryzowanie wymienionych środowisk. Uważny czytelnik intuicyjnie potrafi je opisać. Ten podział „sztucznych” środowisk G. Zakrzewski uznał za niewystarczający i zaproponował uzupełnienie o środowisko militarne<sup>6</sup>.



Rys. 2. Cztery typy „sztucznego” środowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Zakrzewski, *Czy sztuczne środowisko militarne jest faktem?*, „Przegląd Morski” 1995/12

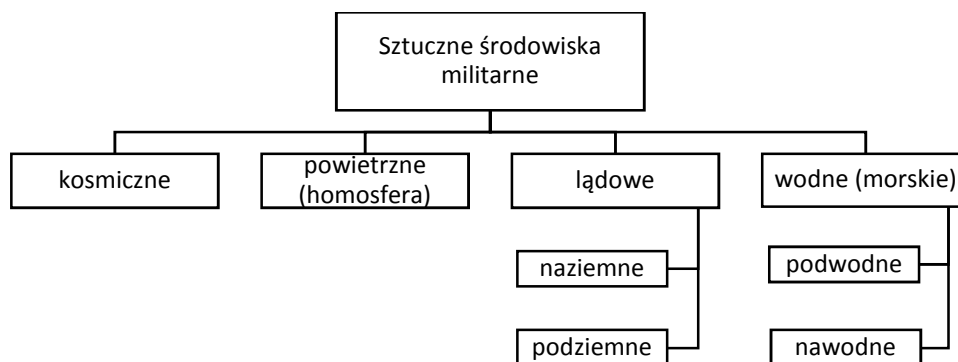
<sup>3</sup> [http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Jurij\\_Gagarin](http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Jurij_Gagarin) (dostęp: 12.01.2017 r.).

<sup>4</sup> P. Żukowski, *Współczesne problemy ochrony środowiska człowieka*, Szczecin 1985, s. 37.

<sup>5</sup> Tamże, s. 38.

<sup>6</sup> G. Zakrzewski, *Czy sztuczne środowisko militarne jest faktem?*, „Przegląd Morski” 1995/12, s. 40.

W dalszej części artykułu przedstawiono podział „sztucznego” środowiska militarnego.



Rys. 3 Podział sztucznego środowiska militarnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Zakrzewski, *Czy sztuczne środowisko...*

Środowisko militarne to również poligony wojskowe, gdzie prowadzą szkolenie różne Rodzaje Sił Zbrojnych RP. Poligon wojskowy – to wojskowy teren zamknięty używany do ćwiczeń i manewrów wojskowych jak też przeprowadzania testów broni. Pochodzenie słowa z języka angielskiego (*polygon*) – zamknięty obszar na potrzeby wojska w kształcie wielokąta. Pierwsze poligony wojskowe zaczęto tworzyć na potrzeby armii pruskiej pod koniec XVIII wieku. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto uproszczony podział poligonów. Za kryterium podziału przyjęto rodzaj środowiska, w którym prowadzi się szkolenie sił i środków danego rodzaju Sił Zbrojnych. Zatem można zaproponować podział poligonów na:

a) Poligony morskie – są wyznaczone w rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 kwietnia 2014 roku<sup>7</sup>. Ostrzeżenia nawigacyjne aktualizowane są na bieżąco przez operatora dyżurnego Krajowego Koordynatora Ostrzeżeń Nawigacyjnych. Na stronie BHMW są one prezentowane w formie plików PDF. Zawartość tych plików uwzględnia treść danego ON rozpowszechnianą zarówno do instytucji cywilnych, jak i wojskowych (możliwość druku wybranej strony). Bieżące ON są zamieszczane w oddzielnych panelach obejmujących:

- ON Lokalne BHMW – odniesione do użytkowników akwenów Zatoki Gdańskiej,
- ON Brzegowe BHMW – dotyczące wszystkich użytkowników wód polskiego wybrzeża,
- ON Subarea – ogłaszane dla wszystkich statków znajdujących się na wodach Morza Bałtyckiego<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 kwietnia 2014 r. w sprawie stref zamkniętych dla żeglugi i rybołówstwa na obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2014 r., poz. 482).

<sup>8</sup> <http://www.bhwmw.mw.mil.pl/index.php?akcja=ostrzezenia> (dostęp: 11.01.2017 r.).

b) Poligony lądowe. O poligonach lądowych na stronie Ministerstwa Obrony Narodowej brak jest informacji. Dlatego autorzy przedstawili tylko wybrane największe poligony (pełna informacja<sup>9</sup>).

c) Poligony lotnicze i artylerii przeciwlotniczej znajdują się w przestrzeni powietrznej nad poligonami lądowymi i morskimi.

Tabela 1. Wybrane poligony lądowe

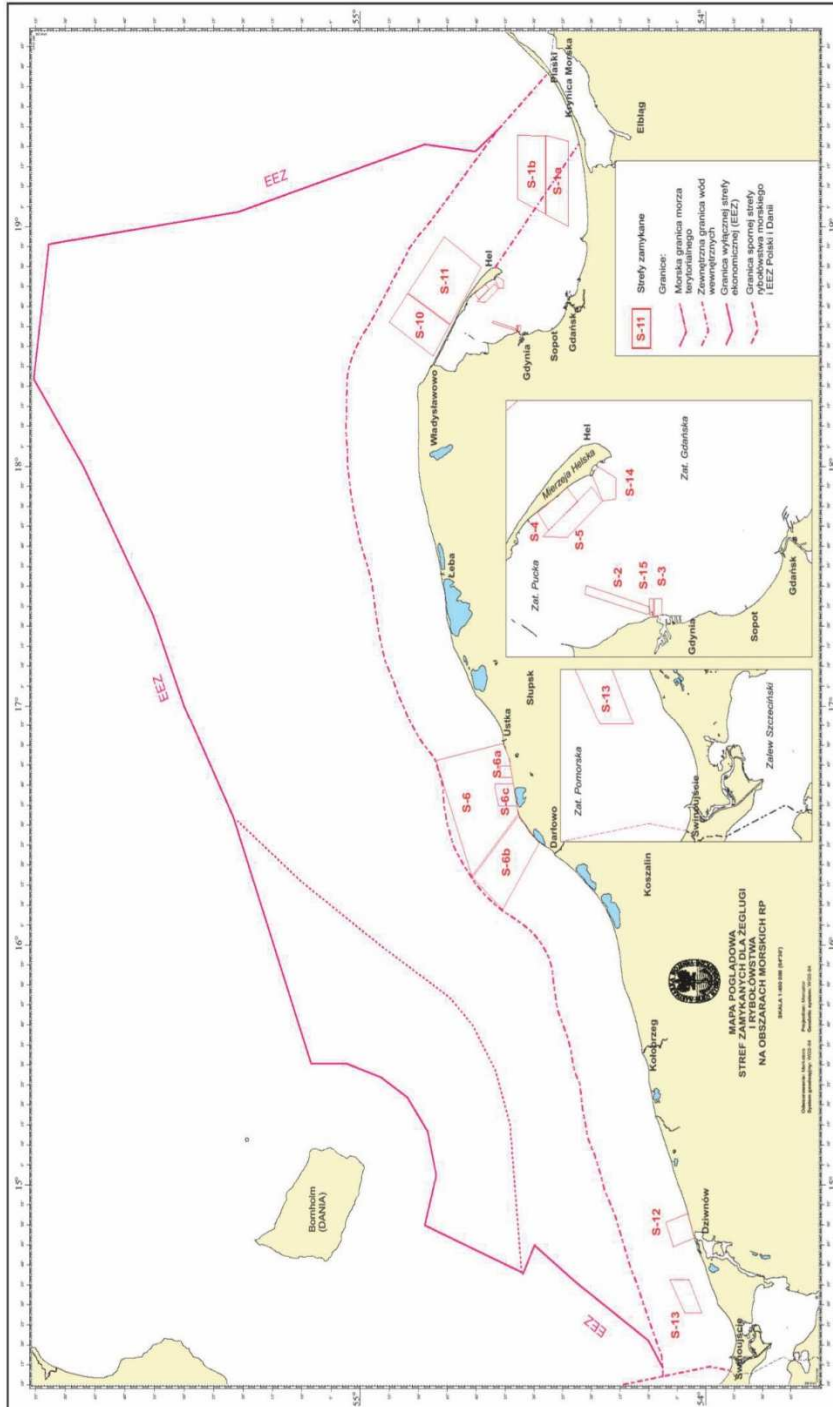
Poligon	Lokalizacja	Status	Opis
Biedrusko	na północ od miasta Poznań, między Biedruskiem a Chludowem	czynny	Poligon wojsk lądowych, wykorzystywany głównie przez Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych im. Hetmana Polnego Koronnego Stefana Czarnieckiego jako poligon czołgowy.
Czarne	na północ i południowy zachód od miasta Czarne	czynny	Poligon czołgowy.
Drawsko Pomorskie	na południe od miasta Drawsko Pomorskie	czynny	Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych, najnowocześniejszy wyposażony poligon wojsk lądowych i lotniczych, często wykorzystywany do ćwiczeń w ramach NATO.
Jagodne	w lasach łukowskich, na północny zachód od miasta Łuków	czynny	Poligon lądowy, służy jako poligon akademicki Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych.
Ustka-Wicko Morskie	na wybrzeżu, między miejscowościami Jarosławiec i Ustka	czynny	Poligon sił powietrznych, wojsk przeciwlotniczych a także Marynarki Wojennej.
Nadarzyce	na północny zachód od wsi Nadarzyce	czynny	Poligon lotniczy (największy w Europie), wyposażony w bombowe pole robocze. Dawne lotnisko i stojące w jego okolicy wycofane z użytku samoloty wykorzystywane są jako cele.
Nowa Dęba	na wschód od miasta Nowa Dęba	czynny	Poligon wojsk lądowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://www.wikiwand.com/pl/Poligon\\_wojskowy](http://www.wikiwand.com/pl/Poligon_wojskowy) (dostęp: 11.01.2017 r.).

Na mapie 1 widać zaznaczony obszar wyłącznej strefy ekonomicznej (obszar ok. 22,5 tys. km<sup>2</sup>), nad którym sprawowana jest administracja morska. Organami administracji morskiej są: minister właściwy do spraw gospodarki morskiej (jako naczelny organ administracji morskiej), dyrektorzy urzędów morskich (jako terenowe organy administracji morskiej)<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> [http://www.wikiwand.com/pl/Poligon\\_wojskowy](http://www.wikiwand.com/pl/Poligon_wojskowy) (dostęp: 11.01.2017 r.).

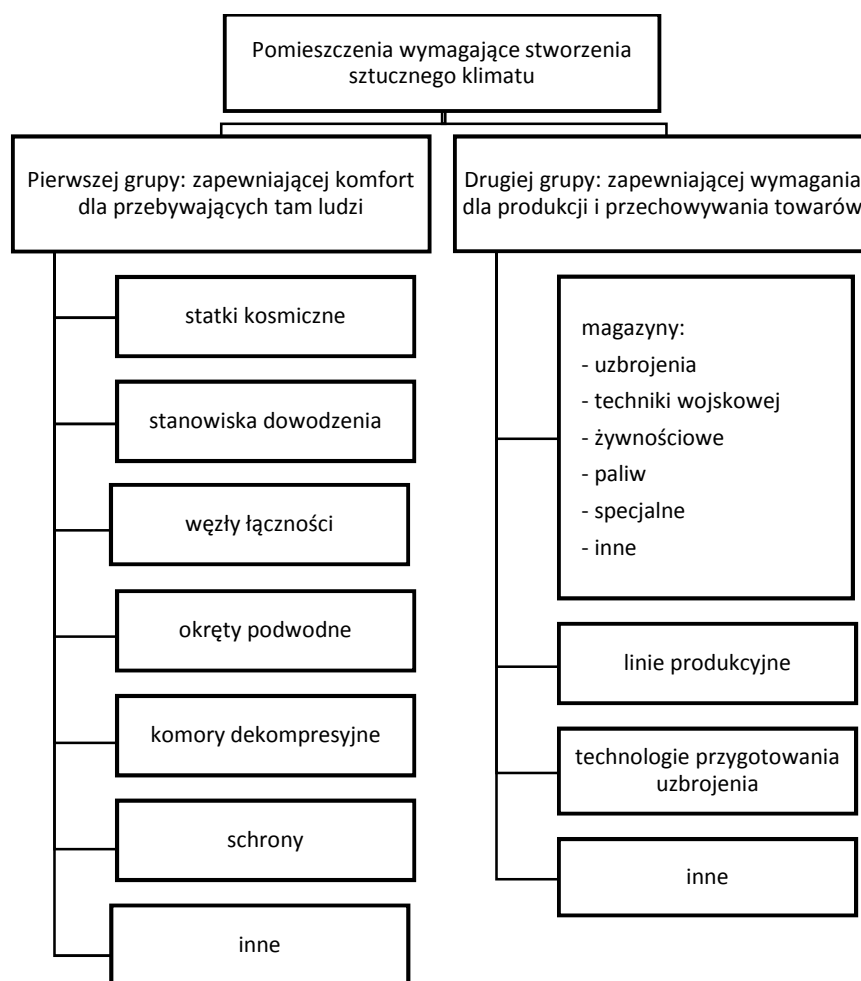
<sup>10</sup> Zob. art. 38 ustawy z dnia 21 marca 1991 r. o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej (tekst jedn. Dz.U. z 2016 r., poz. 2145 ze zm.).



Mapa 1. Mapa poglądowa stref zamkniętych dla żeglugi i rybołówstwa na Obszarach Morskich RP  
Źródło: <http://www.bhmw.mw.mil.pl/index.php?akcja=ostrzezenia> (dostęp: 11.01.2017 r.).

W cytowanej ustawie ustawodawca przewidział tworzenie elementów sztucznego środowiska (budowa farm wiatrowych).

W sztucznych środowiskach militarnych ich użytkownicy wytwarzają sztucznie warunki klimatyczne niezbędne do stacjonowania siły żywej, eksploatowanej techniki wojskowej i przetrzymywania zapasów<sup>11</sup>. Ogólny podział przestrzeni wymagających stworzenia sztucznego klimatu przedstawiano na rys. 4.



Rys. 4. Ogólny podział przestrzeni wymagających stworzenia sztucznego klimatu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Zakrzewski, *Czy sztuczne środowisko...*

<sup>11</sup> M. Kaczmarek, M. Stokwicz, *Wentylacja w budownictwie specjalnym*, WAT, Konferencja Naukowo-Techniczna na temat „Inżynieria środowiska w budownictwie”, Hel–Jurata 1993, s. 18–19.

Problem wytwarzania i utrzymywania właściwych warunków mikroklimatycznych wiąże się z potrzebą izolowania przestrzeni pomieszczeń przed bezpośrednim wpływem niekorzystnych warunków atmosferycznych lub ich braku (np. przestrzeń okrętu podwodnego). W pomieszczeniach pierwszej grupy celem działania jest zagwarantowanie komfortu klimatycznego dla przebywających tam osób, natomiast w pomieszczeniach drugiej grupy – jakość produkowanych wyrobów (wytwarzanie i magazynowanie ich w ściśle określonym dla danego produktu zakresie temperatur i składzie sztucznie wytworzonej atmosfery)<sup>12</sup>.

Można z całą pewnością stwierdzić, iż koła militarne stworzyły sobie swoje sztuczne środowisko, w którym prowadzą szkolenie z użyciem sprzętu będącego na wyposażeniu oraz testują nową technikę wojskową. Potwierdzeniem analizowanych teorii może być historia wykorzystania GPS (*Global Positioning System* – 1973 rok powstania), który jest utrzymywany i zarządzany przez Departament Obrony USA. Na każdym satelicie zamontowana jest aparatura szpiegowska NUDET (**N**uclear **D**etection) przeznaczona do natychmiastowego wykrywania wybuchów nuklearnych na Ziemi. Na dzień dzisiejszy jest 31 orbitujących satelitów<sup>13</sup>, które zapewniają przede wszystkim nawigację dla balistycznych rakiet międzykontynentalnych, a przeciętnemu człowiekowi GPS kojarzy się z nawigacją samochodową, może jeszcze czasami z geodezją i kartografią.

Dla ludzkości będzie najlepiej, żeby nigdy z tego środowiska nie wyszli (pełnili rolę straszaka w rękach polityków) a swoje zdobycze technologii przekazali społeczeństwu.

## 2. WYKORZYSTANIE OSIĄGNIĘĆ ROZWIĄZAŃ ZE SZTUCZNEGO ŚRODOWISKA

Prawdziwym poligonem opracowanych rozwiązań przez wojskowych są konflikty zbrojne. Do rozwoju chemii organicznej przyczyniła się II wojna światowa. Chemia polimerów spowodowała, że zanim kobiety ubrały pończochy nylonowe jako symbol seksapilu, z tego samego materiału szyte były spadochrony wojsk powietrzno-desantowych, które zrzucane były z powietrza na różnych obszarach działań zbrojnych. Mało kto dziś pamięta, że szkocki bakteriolog i lekarz Aleksander Fleming odkrywca pierwszego antybiotyku – penicyliny podczas pierwszej wojny światowej służył jako kapitan Korpusu Medycznego Brytyjskiej Armii Królewskiej<sup>14</sup>.

W świecie mody już od lat funkcjonuje pojęcie odzież militarna i outdoorowa. Te dwa segmenty mają wiele wspólnego z umundurowaniem współczesnego żołnierza. Ten drugi jak i użytkownicy cywilni cenią sobie swobodę ruchu, konieczność membranowego oddychania, możliwość szybkiego zwiększenia komfortu cieplnego przez dołożenie/zdjęcie ocieplacza/podpinki. Opisane przykłady rozwiązań w pierwszej wersji dla wojskowych z czasem wyciekają do zastosowań cywilnych.

<sup>12</sup> J. Wasilczuk, M. Sobiech, A. Zieliński, *Ekologiczne i ekonomiczne systemy ogrzewania, wentylacji oraz klimatyzacji pomieszczeń*, WAT, Konferencja Naukowo-Techniczna na temat Inżynieria środowiska w budownictwie, Hel–Jurata 1993, s. 7–8.

<sup>13</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Global\\_Positioning\\_System](https://pl.wikipedia.org/wiki/Global_Positioning_System) (dostęp: 5.01.2017 r.).

<sup>14</sup> W roku 1944 Fleming otrzymał tytuł szlachecki, zaś w roku 1945 wraz z Howardem Floreyem i Ernstem Chainem Nagrodę Nobla w dziedzinie fizjologii i medycyny. <http://odkrywcy.pl/kat,1023503,title,Alexander-Fleming-odkrywca-penicyliny,wid,15406954,wiadomosc.html?smg4sticaid=61889a> (dostęp: 30.01.2017 r.).

Chociaż w powszechnej świadomości wojsko oraz wojna nie powodują pozytywnych emocji, a zwykle kojarzą się ze zniszczeniem, to jednak należy powiedzieć o korzystnym aspekcie związanym ze zbrojeniami. Technologie wojskowe nie tylko trafiały do świata cywilów, ale czasami nawet go rewolucjonizowały.

### 3. BADANIA WŁASNE

Autorzy artykułu postanowili zająć się zbadaniem świadomości użytkowników osiągnięć już historycznych, jak i współczesnych technik i technologii statystycznego Polaka. Przygotowano ankietę, w której zapytano o pierwotne przeznaczenie dziś powszechnie wykorzystywanego sprzętu i rozwiązań ułatwiających codzienne życie.

Głównym celem przeprowadzonych badań ankietowych było poznanie poziomu świadomości respondentów dotyczącej wybranych urządzeń wykorzystywanych w codziennym funkcjonowaniu. Kto pierwszy był pomysłodawcą wybranych przykładów urządzeń, z którymi stykamy się na co dzień? Badania zostały przeprowadzone w kwietniu 2017 roku na Podkarpaciu i w Trójmieście.

U podstaw uogólnień opartych na danych empirycznych znajdują się dane cząstkowe, ze względu na to, że zazwyczaj nie jest możliwe zdobycie danych od wszystkich, których dotyczy dany problem badawczy. Badania ankietowe były dobrowolne i anonimowe. Dobór próby miał charakter celowy. W niniejszych badaniach uwzględniono cztery grupy w próbie badawczej:

I grupa – żołnierze pełniący służbę: na okrętach 5 (2 kobiety i 3 mężczyzn), w statkach powietrznych 5 (mężczyzn), mobilnej technice lądowej 5 (1 kobieta i 4 mężczyzn) i budowlach specjalnych 5 (2 kobiety i 3 mężczyzn);

II grupa – 20 pasażerów (po 10 kobiet i 10 mężczyzn) lotu (nie krótszego niż 3 godziny);

III grupa – 20 pracowników (po 10 kobiet i 10 mężczyzn) zatrudnionych w inteligentnym budynku zaprojektowanym i wykonanym po 2010 roku;

IV grupa – 20 gości (po 10 kobiet i 10 mężczyzn), którzy korzystali z usług hotelowych, nie krócej niż 2 doby o standardzie 5 gwiazdek.

Aby zastosować podstawowe założenia przyjmowane w nauce należy przyjąć warunki wstępne do prowadzenia naukowej dyskusji. Najbardziej istotną cechą procesu badawczego jest jego cykliczna natura. Najczęściej rozpoczyna się od postawienia problemu, a kończy wnioskami.

Problem główny w niniejszej pracy został sformułowany następująco:

*Jaki jest poziom świadomości dotyczącej wybranych urządzeń wykorzystywanych w codziennym funkcjonowaniu?*

Kwestionariusz ankiety został zredagowany w ten sposób, aby można było znaleźć odpowiedź na istotne problemy badawcze, które zostały ujęte w pytaniach szczegółowych:

– *Kto pierwszy wykorzystał możliwości Internetu?*

– *Kto pierwszy zastosował system GPS?*

– *Kto zapoczątkował stosowanie klimatyzacji?*

– *Kto wprowadził żywność o przedłużonym okresie do spożycia?*

– *Kto pierwszy wprowadził/zastosował nowe tkaniny do szeroko rozumianej konfekcji?*

Do tak postawionych problemów badawczych można przedstawić następujące hipotezy.



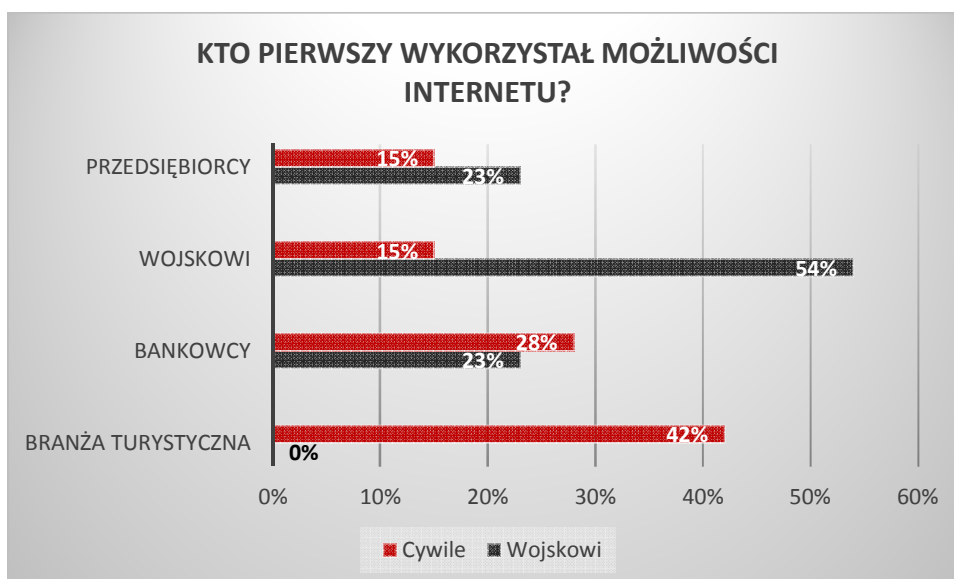
Hipoteza główna: *Przypuszcza się, że poziom świadomości dotyczącej wybranych urzędzeń wykorzystywanych w codziennym funkcjonowaniu jest zróżnicowany w zależności od poszczególnych grup badawczych.*

*Można sądzić, że wskazania I grupy badawczej, w której znaleźli się żołnierze będą bardziej adekwatne do rzeczywistości.*

W odpowiedzi na problemy szczegółowe można uogólnić jedną hipotezę szczegółową, że odpowiedzi grupy II, III i IV będą posiadały znacznie więcej wskazań niezgodnych z rzeczywistością niż wskazania grupy I.

Pytania w kwestionariuszu ankiety były sformułowane w sposób jasny i zrozumiały. Miały charakter pytań zamkniętych, czyli respondenci w poszczególnych pytaniach mieli zbiory odpowiedzi, z których wybierali tę, która była zbieżna z ich wiedzą/poglądami.

W odpowiedzi na postawione w ankiecie pytania na wykresach zostały przedstawione odpowiedzi badanych.



Wykres 1. Kto pierwszy wykorzystał możliwości Internetu?

Źródło: badania własne.

Jak obrazuje wykres 1, zdecydowana większość odpowiedzi wskazujących na pierwotne wykorzystanie Internetu przez wojskowych pojawiła się właśnie w ich odpowiedziach (54%). Jednocześnie można się zastanawiać, dlaczego aż po 46% badanych wojskowych o tym fakcie nie wie i wskazuje przedsiębiorców (23%) oraz bankowców (23%). Nikt z ankietowanych wojskowych nie wskazał branży turystycznej.

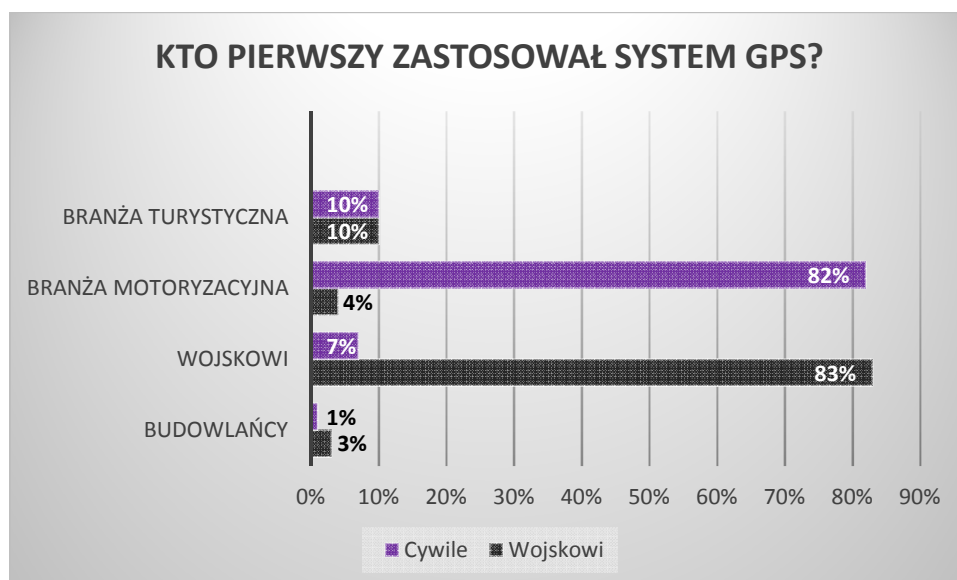
Jeśli chodzi o wskazania badanych cywilów, to zdecydowana większość wybrała branżę turystyczną (42%), a następnie bankowców (28%). Natomiast po 15% wskazań było na przedsiębiorców i wojskowych.

O ile brak świadomości wśród cywilów na temat pierwotnego wykorzystania Internetu można w jakiś sposób tłumaczyć, o tyle niski poziom świadomości w tym zakresie występujący wśród ankietowanych wojskowych może zastanawiać.

Na wykresie 2 bardzo wyraźnie widać dwa wskazania. Pierwsze z nich dotyczy wyboru wojskowych, którzy na postawione pytanie wybrali w 83% odpowiedź, że pierwotnie GPS wykorzystywali właśnie wojskowi. Jeśli chodzi o cywilnych respondentów, to tylko 7% z nich ma świadomość, kto pierwszy wykorzystywał system GPS.

Druga wyróżniająca się odpowiedź dotyczy wskazań badanych cywilów, którzy zaznaczyli branżę motoryzacyjną w 82%.

Pozostałe wskazania mają małe znaczenie. Po 10% w poszczególnych grupach badanych wskazało na branżę turystyczną.



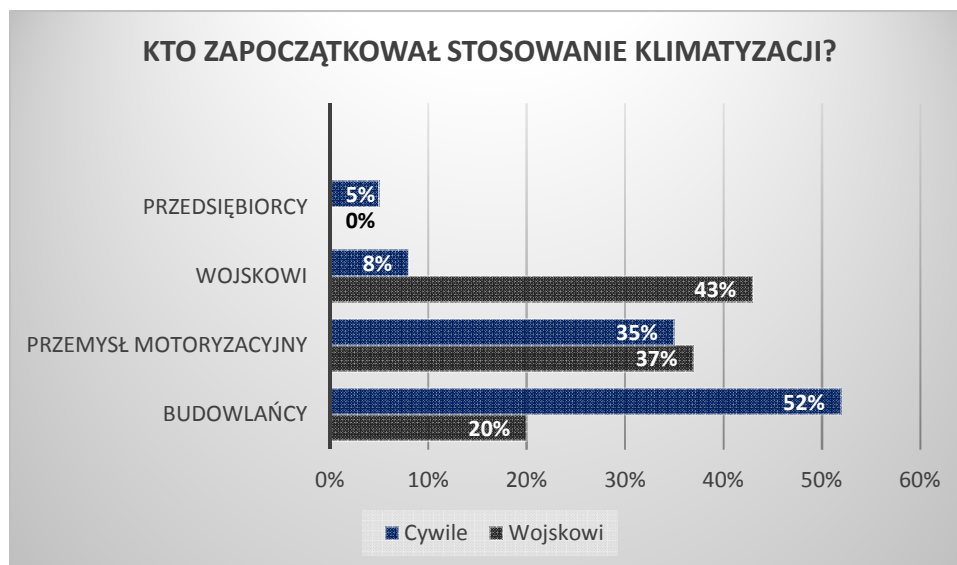
Wykres 2. Kto pierwszy zastosował system GPS?

Źródło: badania własne.

Zamieszczone na wykresie 2 odpowiedzi respondentów świadczą o znikomej świadomości cywilów w kwestii pierwotnego wykorzystywania systemu GPS. Natomiast wojskowi respondenci w zadowalającym procencie wskazali właściwą branżę.

Wybory respondentów w kwestii zapoczątkowania stosowania klimatyzacji nie są jednoznaczne. Cywilni badani najczęściej zaznaczali branżę budowlaną (52%), następnie przemysł motoryzacyjny (35%), wojskowy (8%) i przedsiębiorców (5%).

Jeśli chodzi o badanych wojskowych, to ich wybory kształtują się następująco: na swoją branżę wskazało 43%, na branżę motoryzacyjną 37% i na budowlaną 20%. Nikt z wojskowych nie wskazał na wykorzystanie klimatyzacji przez przedsiębiorców.



Wykres 3. Kto zapoczątkował stosowanie klimatyzacji?

Źródło: badania własne.



Wykres 4. Kto wprowadził żywność o przedłużonym okresie do spożycia?

Źródło: badania własne

Wykres 4 zdominowany został przez wskazania wojskowych na swoją branżę w kwestii wprowadzenia żywności o przedłużonym okresie do spożycia, aż 80%. Można też

powiedzieć, że w miarę znaczący odsetek badanych wojskowych wskazał na przemysł turystyczny (14%) i mało istotne wskazania wojskowych po 3% na przemysł sportowy oraz odkrywców/zdobywców.

Odpowiedzi cywilów są podzielone i nie wskazują jednoznacznie branży, która jako pierwsza zaczęła stosować żywność o przedłużonym okresie do spożycia. 40% w swoich odpowiedziach wybrało przemysł turystyczny, 35% zaznaczyło zdobywców/odkrywców, 18% wojskowych i 7% sportowców.

Na wykresie 5 widać bardzo zróżnicowane odpowiedzi respondentów w kwestii odpowiedzi na pytanie, kto pierwszy zastosował nowe tkaniny do szeroko rozumianej konfekcji? Każda branża była wskazywana zarówno przez wojskowych jak i cywilów w dużym procencie. Najwięcej wskazań było wśród cywilów na branżę modową (40%), następnie 35% wskazało wojskowych, 14% odkrywców/zdobywców/surwiwalowców i 11% przemysł turystyczny.

Jeśli chodzi o wybory wojskowych, to najczęściej odpowiedzi padło na własną branżę (33%), 28% na odkrywców/zdobywców/surwiwalowców, 23% na przemysł modowy i 16% na przemysł turystyczny.

Niewątpliwie tak różnorodne i w miarę wysokie wskazania zarówno wśród wojskowych, jak też cywilów w kwestii zastosowania nowych tkanin do szeroko rozumianej konfekcji mogą zastanawiać.



Wykres 5. Kto pierwszy zastosował nowe tkaniny do szeroko rozumianej konfekcji?

Źródło: badania własne.

Jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, świadomość społeczeństwa na temat korzystania z wybranych składowych sztucznego środowiska militarnego jest na niskim poziomie. Zarówno badani cywile, jak i wojskowi nie zawsze zdają sobie

sprawę z pierwotnego wykorzystywania urządzeń, z których korzystają na co dzień. Wiedza w tym zakresie ankietowanych wojskowych jest trochę większa, ale też jej poziom może zastanawiać. Nie każdy zdaje sobie sprawę, również wojskowi (tylko 54%), że jeden z największych wynalazków ludzkości powstał z inicjatywy Amerykańskich Sił Zbrojnych. Ówczesna sieć ARPANET miała umożliwić wojsku niezależną komunikację.

#### 4. ZAKOŃCZENIE

Można wskazać wiele technologii, które były wynalezione na potrzeby wojska, a zrewolucjonizowały życie cywili na całym świecie. To, czego my używamy dzisiaj na co dzień, pierwotnie wykorzystywali żołnierze.

Abstrahując od prawdziwości stwierdzenia, że to właśnie wojna jest matką wynalazków, a nie potrzeba, należy podkreślić, iż nasze codzienne życie bez wykorzystywania technologii wojskowych byłoby zupełnie inne.

Szybki rozwój technologii wojskowych oraz badań związanych z wykorzystaniem nowoczesnych wynalazków w obszarze zbrojeń w poprzednich dekadach spowodował wykorzystanie tych rozwiązań w codziennym życiu. Militarnie uwarunkowane badania pozwalają nie tylko zapewnić bezpieczeństwo, ale również nowe wynalazki ułatwiają funkcjonowanie społeczeństw.

Pogodzenie interesów wojska i nauki jest we współczesnym świecie działaniem oczywistym. Wiele osób uważa armię świata za wielkiego beneficjenta nauki, czerpiącego korzyści z rozwoju naukowego. Wspólne wysiłki wpływają na poprawę komfortu życia człowieka. Technologie podwójnego zastosowania, które są wykorzystywane zarówno w wojsku jak też w codziennym życiu mogą stać się szansą dla nauki i gospodarki.

#### Literatura

- [1] Kaczmarek M., Stokwisz M., *Wentylacja w budownictwie specjalnym*, Wojskowa Akademia Techniczna, Konferencja Naukowo-Techniczna na temat Inżynieria środowiska w budownictwie, Hel–Jurata 1993.
- [2] Wasilczuk J., Sobiech M., Zieliński A., *Ekologiczne i ekonomiczne systemy ogrzewania, wentylacji oraz klimatyzacji pomieszczeń*, Wojskowa Akademia Techniczna, Konferencja Naukowo-Techniczna na temat Inżynieria środowiska w budownictwie, Hel–Jurata 1993.
- [3] Zakrzewski G., *Czy sztuczne środowisko militarne jest faktem?*, „Przegląd Morski” 1995/12.
- [4] Żukowski P., *Współczesne problemy ochrony środowiska człowieka*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1985.
- [5] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 kwietnia 2014 r. w sprawie stref zamkniętych dla żeglugi i rybołówstwa na obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2014 r., poz. 482).
- [6] Ustawa z dnia 21 marca 1991 r. o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej (tekst jedn. Dz.U. z 2016 r., poz. 2145 ze zm.).
- [7] [https://pl.wikipedia.org/wiki/Global\\_Positioning\\_System](https://pl.wikipedia.org/wiki/Global_Positioning_System)
- [8] [http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Jurij\\_Gagarin](http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Jurij_Gagarin)
- [9] <http://www.bhmv.mw.mil.pl/index.php?akcja=ostrzezenia>
- [10] [http://www.wikiwand.com/pl/Poligon\\_wojskowy](http://www.wikiwand.com/pl/Poligon_wojskowy)

- [11] <http://odkrywcy.pl/kat,1023503,title,Alexander-Fleming-odkrywca-penicyliny,wid,15406954,wiadomosc.html?smg4sticaid=61889a>

#### **DETERMINING THE AWARENESS LEVEL OF USING SELECTED COMPONENTS OF ARTIFICIAL MILITARY ENVIRONMENT**

In this article the authors discuss the issue of “artificial military environment” taking into account the use of its achievements to enhance the standard and comfort of living in objects that are not connected with military technology and equipment or defense engineering. The prototype of the military milieu must be seen in mankind’s first construction of palisades around its habitats. By modifying the habitat and its position for many years, by transferring it to a foreign not yet developed environment, the man developed it technologically more and more according to the socio-economic level.

The authors will look into this “artificial” environment taking into consideration the issues and directions of investigations from the military point of view. Following the history of the military we cannot resist the impression that the fighters evolving from the knight to the soldier have always cared not only for the development of martial arts, but they also paid much attention to arms, mobile and static military equipment and structures. It is no secret that before any invention is used by “civilians”, its usefulness is first being examined by the military in order to determine its functionality to the broadly understood state of defense.

The history of using military achievements and introducing them to civil life will be presented in this article by following the specialist and industry literature of the subject and presenting the results of research that has been carried out on target groups distinguished from regions that the statistical Polish associates with broadly understood national defense.

**Keywords:** human environment, artificial military environment

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.46

*Tekst złożono w redakcji: październik 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*

Małgorzata STEC<sup>1</sup>  
Mariola GRZEBYK<sup>2</sup>

## SYSTEMY INFORMACJI PRZESTRZENNEJ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – OCENA REALIZACJI ZADAŃ USTAWOWYCH

Działalność każdej jednostki samorządu terytorialnego jest powiązana z tworzeniem i użytkowaniem informacji przestrzennej. W znacznym zakresie dotyczy to zwłaszcza jednostek samorządowych różnych szczebli w obszarze geodezji i kartografii. Rejestry prowadzone przez administrację publiczną tworzą część infrastruktury informacyjnej państwa i są podstawą do wypełnienia wielu obowiązków ustawowych. Prowadzenie poszczególnych rejestrów informacji przestrzennej regulują odpowiednie ustawy i rozporządzenia, które określają także terminy przystosowania się zobowiązanych podmiotów do realizacji zadań.

Celem artykułu jest przedstawienie stanu wdrażania zadań związanych z udostępnianiem informacji przestrzennej przez jednostki samorządowe różnych szczebli w obszarze geodezji i kartografii. Analiz dokonano poprzez agregację danych zawartych w rejestrach prowadzonych przez Głównego Geodetę Kraju.

Z przeprowadzonych badań wynika, że stan wywiązywania się z obowiązku zgłoszenia zbiorów do Krajowej Infrastruktury Informacji Przestrzennej (KIIP) w jednostkach szczebla centralnego jest wypełniony. Jednak ich funkcjonalność nie jest zadowalająca. Z kolei analizując poszczególne województwa stwierdza się znaczne różnice w liczbie zgłaszanych baz. Ich funkcjonalność także nie jest zadowalająca, bowiem większość z nich można tylko przeglądać, bez możliwości ich przekształceń. Natomiast ocena stanu zaawansowania systemów KIIP na poziomie powiatów i gmin wykazała, że jest on lepszy w powiatach niż w administracji gminnej.

**Słowa kluczowe:** administracja publiczna, system informacji przestrzennej, infrastruktura informacyjna, kartografia i geodezja

### 1. WPROWADZENIE

Rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych wywarł bardzo duży wpływ na wiele dziedzin życia. Jednym z obszarów, który w ostatnim dziesięcioleciu podlegał intensywnym przeobrażeniom jest informacja przestrzenna. Działalność każdej jednostki samorządu terytorialnego jest w oczywisty sposób powiązana z tworzeniem i użytkowaniem

---

<sup>1</sup> Dr Małgorzata Stec (autor korespondencyjny), Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów; e-mail: malgorzata.a.stec@gmail.com

<sup>2</sup> Dr Mariola Grzebyk, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów; e-mail: mgrzebyk6@gmail.com

niem informacji przestrzennej odnoszącym się do terytorium tej jednostki<sup>3</sup>. Zakres oraz dynamika zmian funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego sprawia, że należy oczekiwać rozszerzenia oferty e-usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego, z dostępem do baz gromadzących różnego rodzaju informacje przestrzenne. Jednym z obszarów, w którym w szerokim zakresie wykorzystywane są zbiory informacji przestrzennych jest geodezja i kartografia.

Celem artykułu jest przedstawienie stanu wdrażania zadań związanych z udostępnianiem informacji przestrzennej przez jednostki samorządowe różnych szczebli w obszarze geodezji i kartografii. Prowadzenie poszczególnych rejestrów informacji przestrzennej regulują odpowiednie ustawy i rozporządzenia. W ustawach (np. Prawo geodezyjne i kartograficzne<sup>4</sup>) ustalano terminy przystosowania się samorządów do realizacji zadań w zakresie geodezji i kartografii, które wskutek niemożliwości ich dotrzymania były kilkakrotnie przesuwane. Ostatnim z tych terminów był dzień 31 grudnia 2016 r., stąd w pracy skoncentrowano się na ocenie stanu realizacji zadań przez służby geodezyjne i kartograficzne wynikającego z ustaw i rozporządzeń do tego dnia. Do analiz wywiązywania się przez zobowiązane podmioty z realizacji ustawowych zadań wykorzystano dane publikowane przez Głównego Geodetę Kraju, a także własne dane zebrane poprzez przegląd portali oraz stron podmiotowych BIP jednostek samorządowych szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego. Badania wykonano poprzez opracowanie statystyczne upublicznianych przez Głównego Urzędu Geodezji i Kartografii informacji o zgłoszonych przez jednostki samorządowe bazach danych. Analiza polegała na konwersji bazy danych do formatu dogodnego do dalszej agregacji, a następnie filtrowaniu tej bazy celem wydobycia potrzebnych informacji.

## 2. PODSTAWY PRAWNE ROZWOJU INFRASTRUKTURY INFORMACJI PRZESTRZENNEJ

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej wymusza konieczność dostosowania się do obowiązujących w niej standardów. Jednym z nich jest prawo dostępu każdego obywatela do informacji publicznej, do której zalicza się również informację przestrzenną.

Europejska inicjatywa INSPIRE (ang. *IN*frastructure for *SP*atial *Info*Rmation in *Eu*rope)<sup>5</sup> miała pierwotnie na celu utworzenie ogólnoeuropejskiej infrastruktury danych przestrzennych dostarczających zharmonizowanych informacji o środowisku i jego ochronie oraz innych informacji pomocnych przy podejmowaniu decyzji mogących mieć bezpośredni lub potencjalny wpływ na środowisko. Szybko jednak dostrzeżono korzyści, a jej zakres rozszerzono na inne dziedziny życia, w tym obszar geodezji i kartografii. Dyrektywa INSPIRE weszła w życie 15 maja 2007 r., a pełne jej wdrożenie ma nastąpić w 2019 roku. Dyrektywa ma na celu budowę infrastruktury danych przestrzennych w Unii Europejskiej umożliwiającej wymianę danych przez instytucje sektora publicznego

<sup>3</sup> J. Gaździcki, *Informacja geoprzestrzenna w Polsce: rozwój i nowe wyzwania*, „Roczniki Geomatyki”, t. 15, z. 2(77), Warszawa 2017.

<sup>4</sup> Art. 53b ustawy z dnia 17 maja 1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 2101).

<sup>5</sup> Dyrektywa 2007/2/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 marca 2007 r. ustanawiająca infrastrukturę informacji przestrzennej we Wspólnocie Europejskiej (INSPIRE) (Dz.U. L 108 z 25.04.2007 r.).



ułatwiający publiczny dostęp do informacji przestrzennej w Europie. Obowiązek budowy infrastruktury informacji przestrzennej narzucony Dyrektywą INSPIRE w znacznym stopniu przyczynił się do rozwoju baz danych będących zadaniami służb geodezji i kartografii. Jej bezpośrednim następstwem jest ustawa o informacji przestrzennej, która implementuje zapisy dyrektywy INSPIRE na polski system prawny.

Ważnym krokiem w rozwoju geodezyjnych baz danych w Polsce było uchwalenie ustawy o infrastrukturze informacji przestrzennej (IIP)<sup>6</sup>. Zgodnie z ustawą IIP, infrastruktura informacji przestrzennej to zespół środków prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych i technicznych, które umożliwiają powszechny dostęp do przestrzennych danych z terytorium Polski oraz usług geoinformacyjnych. Efektem upowszechniania IIP jest umożliwienie racjonalnego gospodarowania zasobami geoinformacyjnymi przez administrację rządową i samorządową, a także wzrost konkurencyjności gospodarki oraz rozwój idei społeczeństwa informacyjnego. Infrastrukturę informacji przestrzennej tworzą: opisane metadanymi zbiory danych przestrzennych oraz dotyczące ich usługi, środki techniczne, procesy i procedury.

Zgodnie z ustawą o IIP, aby zbiór danych mógł zostać zaliczony do Krajowej Infrastruktury Informacji Przestrzennej musi dotyczyć jednego z 34 tematów wymienionych w ustawie. Podzielone one zostały na trzy grupy tematyczne: grupa I – 9 tematów, grupa II – 4 tematy, grupa III – 21 tematów. Tematy I grupy obejmują dane georeferencyjne. Grupa II zawiera tematy opisujące powierzchnię Ziemi z uwzględnieniem informacji geologicznej. Tematy grupy III dotyczą obiektów, zjawisk i procesów będących przedmiotem zainteresowania konkretnych dziedzin zastosowań informacji przestrzennej. Podział ten ma swoje odzwierciedlenie w zapisach dyrektywy INSPIRE. Ustawa o infrastrukturze informacji przestrzennej (IIP) ponadto nakłada na organy administracji prowadzące rejestry publiczne obowiązek udostępniania usług związanych z prowadzonymi zbiorami danych przestrzennych o funkcjonalnościach:

- 1) wyszukiwania – umożliwiają wyszukiwanie zbiorów oraz usług danych przestrzennych na podstawie zawartości odpowiadających im metadanych wraz z wyświetlaniem zawartości metadanych;
- 2) przeglądania – umożliwiają co najmniej: wyświetlanie, nawigowanie (powiększanie, pomniejszanie, przesuwanie, nakładanie na siebie zobrazowanych zbiorów) oraz wyświetlanie objaśnień symboli kartograficznych i zawartości metadanych;
- 3) pobierania – umożliwiają pobieranie kopii zbiorów lub ich części bądź bezpośredni dostęp do tych zbiorów;
- 4) przekształcania – umożliwiają transformację zbioru w celu osiągnięcia interoperacyjności usług i danych przestrzennych;
- 5) uruchamiania – umożliwiają uruchamianie na zasobach IIP usług danych przestrzennych.

Zgodnie ze stanem prawnym za Krajową Infrastrukturę Informacji Przestrzennej (KIIP) odpowiada Główny Geodeta Kraju (GGK), którego obowiązkiem jest m.in. sporządzanie raportów do UE ze stanu realizacji dyrektyw. Na KIIP składają się bazy prowadzone przez właściwe kompetencyjnie i terytorialnie jednostki administracji centralnej bądź samorządowej nazywane też Systemem Informacji Przestrzennej (Geograficznej), określanej również angielską nazwą GIS (ang. *Geographic Information System*). Rodzaje

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 4 marca 2010 r. o infrastrukturze informacji przestrzennej (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1382).

prowadzonych baz powiązane są ściśle z typem oraz szczeblem jednostki. Prowadzą one bazy wykorzystując własne systemy informatyczne, przy czym odpowiedzialne są również za utrzymywanie ich aktualności. Obowiązkiem każdego z podmiotów prowadzących bazy jest utworzenie takiego zbioru oraz zgłoszenie go do ewidencji prowadzonej przez Głównego Geodetę Kraju (który odpowiada za stan państwowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego). Aby dostęp do dużych zbiorów informacji przestrzennych był efektywny muszą być one w odpowiedni sposób gromadzone, przetwarzane, powinny też być kompletne i aktualne.

### 3. POJĘCIE I OBSZARY ZASTOSOWAŃ SYSTEMU INFORMACJI PRZESTRZENNEJ

Informacje przestrzenne są gromadzone, przetwarzane i udostępniane za pomocą Systemu Informacji Przestrzennej (Geograficznej), czyli GIS-u. Obecnie w literaturze istnieje wiele definicji SIP (ang. GIS) i jak na razie nie ukształtowała się jedna – ogólnie akceptowalna. W celu przybliżenia omawianej problematyki, na potrzeby artykułu przytoczono kilka definicji, które najlepiej ujmują zagadnienie.

Według *Encyklopedii PWN* określenia: System Informacji Geograficznej GIS (ang. *Geographical Information System*), System Informacji Przestrzennej SIP (ang. *Spatial Information System*) używane są zamiennie i oznaczają systemy pozyskiwania danych i informacji o przestrzeni geograficznej, ich gromadzenia, korygowania i aktualizacji, a także ich przetwarzania i udostępniania użytkownikom<sup>7</sup>.

Według J. Gaździckiego<sup>8</sup> System Informacji Przestrzennej jest to system pozyskiwania, gromadzenia, weryfikowania, przetwarzania i udostępniania danych, w których zawarte są informacje przestrzenne i towarzyszące im informacje opisowe o obiektach. W szerokim rozumieniu obejmuje metody, środki techniczne – sprzęt i oprogramowanie, bazę danych przestrzennych, organizację, zasoby oraz ludzi zainteresowanych jego funkcjonowaniem. Umożliwiają one nie tylko gromadzenie, ale i analizowanie danych geograficznych (danych odniesionych do przestrzeni geograficznej) i związanych z nimi atrybutów opisowych<sup>9</sup>.

Natomiast A. Magnuszewski<sup>10</sup> określa GIS jako system komputerowy przeznaczony do przetwarzania i analizy danych geograficznych, czyli danych przestrzennych, w których ważna jest nie tylko wielkość zmiennej, ale także jej położenie w przestrzeni. Określenie „system” oznacza połączenie możliwości obliczeniowych komputera z wiedzą i doświadczeniem człowieka, który nadzoruje i w sposób interaktywny kieruje pracą maszyny. Systemy informacji przestrzennej opierają się na danych przestrzennych (ang. *Spatial Data*), czyli danych dotyczących obiektów przestrzennych, w tym zjawisk i procesów, znajdujących się lub zachodzących w przyjętym układzie współrzędnych.

Jak zauważa W. Kotwas<sup>11</sup>, to co odróżnia GIS od innych systemów tego typu, to specjalistyczne narzędzia pozwalające na integrację danych opisowych (atrybuty) z danymi

<sup>7</sup> <http://encyklopedia.pwn.pl/> (dostęp: 01.03.2017 r.).

<sup>8</sup> J. Gaździcki, *System informacji przestrzennej*, Warszawa 1990.

<sup>9</sup> D. Gotlib, A. Iwaniak, R. Olszewski, *GIS. Obszary zastosowań*, Warszawa 2007.

<sup>10</sup> <http://www.ptip.org.pl> (dostęp: 01.03.2017 r.).

<sup>11</sup> W. Kotwas, *GIS-istota i znaczenie gospodarcze*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 597, Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, Szczecin 2010.

przestrzennymi i możliwość ich jednoczesnej analizy. Bardzo ważną cechą jest też to, że dzięki tzw. interoperacyjności, nie ma konieczności gromadzenia ogromnych baz danych w jednym miejscu, a z pomocą Internetu system ten umożliwia korzystanie z danych zgromadzonych w różnych miejscach naszego globu.

Systemy GIS znajdują praktyczne zastosowanie w wielu obszarach, do których zalicza się obecnie: wspomagające pracę urzędów, organizacji, instytucji i przedsiębiorstw oraz wykorzystywane przez indywidualnych użytkowników<sup>12</sup>. W pierwszym okresie systemy te wykorzystywane były prawie wyłącznie przez profesjonalistów, głównie geodetów, kartografów i geografów za pomocą specjalistycznych systemów typu desktop. Jednak dopiero dzięki gwałtownemu rozwojowi technologii informatycznych i telekomunikacyjnych ich dostępność stała się coraz szersza, by wreszcie stać się dostępną dla każdego użytkownika. Było to wynikiem upowszechnienia Internetu i innych technik przewodowego i bezprzewodowego przesyłania danych z dużą szybkością, co pozwoliło na dostęp do danych przestrzennych z każdego miejsca i w każdym czasie za pomocą zwykłych przeglądarek internetowych, a obecnie także przez telefon komórkowy. Obecne systemy GIS mają tzw. architekturę wielowarstwową i udostępniają usługi takie jak dystrybucja i wyszukiwanie danych przestrzennych<sup>13</sup>.

#### 4. INFORMACJA PRZESTRZENNA W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Jednym z głównych beneficjentów rozwoju zasobów informacji przestrzennej i technik jej przetwarzania są obecnie samorządy terytorialne, zwłaszcza szczebla gminnego i powiatowego. Wykorzystanie informacji przestrzennej pozwala usprawnić proces zarządzania przestrzenią jednostki terytorialnej, ułatwia planowanie i monitorowanie jej rozwoju. Do najważniejszych korzyści, które wynikają z posiadania efektywnego i aktualnego systemu informacji przestrzennej wykorzystywanego w zarządzaniu jednostką samorządową można zaliczyć: usprawnienie dostępu do pełnej informacji dzięki powiązaniu prowadzonych spraw z przestrzenią, których te sprawy dotyczą, lepszą koordynację pracy wydziałów urzędu, wzbogacenie procesów decyzyjnych o elementy związane z informacją przestrzenną, co pomaga w procesie wypracowywania decyzji, ułatwienie wymiany informacji pomiędzy innymi jednostkami samorządowymi różnych szczebli, zmniejszenie kosztów funkcjonowania urzędu, ułatwienie mieszkańcom i przedsiębiorcom dostępu do danych przestrzennych, udostępnienie zainteresowanym petentom urzędów nowej, alternatywnej formy załatwiania spraw przez urząd ograniczający konieczność osobistej obecności petenta, podniesienie jakości usług świadczonych przez administrację publiczną, co ma korzystny wpływ na zwiększenie konkurencyjności regionu w ocenie potencjalnych inwestorów<sup>14</sup>.

Bardzo często zapomina się, że urzędy gmin, miast, powiatów, oraz inne instytucje, jak np. urzędy pracy, bądź skarbowe są w istocie organizacjami usługowymi, mającymi

<sup>12</sup> D. Gotlib, A. Iwaniak, R. Olszewski, *GIS. Obszary zastosowań*, Warszawa 2007.

<sup>13</sup> W. Kotwas, *GIS-istota i znaczenie...*

<sup>14</sup> W. Izdebski, *Dobre praktyki udziału gmin i powiatów w tworzeniu infrastruktury danych przestrzennych w Polsce*, Geo-System Sp. z o.o., Warszawa 2015; S.M. Liu and Q. Yuan, *The Evolution of Information and Communication Technology in Public Administration*, „Public Administration and Development” 2015, No. 35, pp. 140–151.

na celu zaspokojenie potrzeb i oczekiwań mieszkańców<sup>15</sup>. Dlatego decyzje administracyjne, załatwiane sprawy, udzielane informacje, należy traktować tak samo, jak inne usługi powszechnego użytku. Powinny one zatem spełniać najwyższe normy i oczekiwania klientów. Świadczenie usług przez jednostki administracji publicznej z wykorzystaniem sieci internetowej przyjęło się nazywać e-administracją, a same usługi e-usługami<sup>16</sup>. E-administracja polega na zastosowaniu technologii internetowych do komercyjnych i niekomercyjnych działań administracji publicznej. Szerzej jest rozumiana jako sposoby za pomocą których rząd i menedżerowie instytucji publicznych kontaktują się i współpracują z obywatelami, z wykorzystaniem różnych środków elektronicznego przekazu<sup>17</sup>. Samorząd terytorialny wykonuje zadania mające na celu zaspokojenie potrzeb ludzi zamieszkujących obszar działania danej jednostki organizacyjnej, które nie zostały zastrzeżone przez Konstytucję lub ustawy dla organów innych władz publicznych. Organy każdej jednostki samorządowej realizują zadania publiczne na własnym obszarze i aby efektywnie pełnić funkcję reprezentanta interesów mieszkańców w zakresie jakości i ceny usług komunalnych muszą dysponować odpowiednimi dla tych celów systemami informacyjnymi. Dla administracji pojawienie się nowych technologii zmienia sposób komunikacji z obywatelami. Sieci komputerowe dają nowy rodzaj dostępu administracji do obywatela. Administracja publiczna ma dostarczać usługi przy dokładnym zrozumieniu potrzeb użytkownika usługi publicznej. Przy tworzeniu systemu komunikacji należy brać pod uwagę następujące czynniki: stopień pokrycia z bieżącymi celami organizacji, innowacyjność i komplementarność z innymi projektami, zasób posiadanych środków finansowych<sup>18</sup>.

W ostatnich latach obserwuje się znaczący wzrost zarówno liczby udostępnianych danych przestrzennych, jak również liczby wykorzystujących je osób i instytucji. Stało się to możliwe dzięki rozpowszechnieniu GIS. Współczesne systemy informatyczne oparte o GIS pozwalają na gromadzenie olbrzymich ilości informacji, których przetwarzanie i analiza możliwa jest wyłącznie z użyciem zaawansowanych technik obliczeniowych. Przewaga baz informacji przestrzennej prowadzonych w systemie informatycznym nad tymi prowadzonymi w „tradycyjny sposób” jest ogromna. Obszarem, w którym w szerokim zakresie wykorzystywane są informacje przestrzenne jest geodezja i kartografia<sup>19</sup>. Bazy danych w formie cyfrowej umożliwiają szybszy dostęp do informacji, która ponadto

<sup>15</sup> P. Filip, *Tax competition within the European Union as an opportunity of regional development* [in:] *Countries of Central and Eastern Europe versus global economic crisis*, “Geopolitical Studies” No. 15/2009 Polish Academy of Science, PAN IGIPZ, Warsaw 2009, pp. 87–97.

<sup>16</sup> M. Stec, *Public E-administration Condition and Perspectives in Podkarpackie Voivodship*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 52 (4/2017), red. nauk. M.G. Woźniak, Wydawnictwo UR, Rzeszów, 2017, s. 185–195.

<sup>17</sup> A. Austen, *Wykorzystanie narzędzi public relations w realizacji partycypacji publicznej* [w:] *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym’10...*

<sup>18</sup> S.S. Dawes, *The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance*, „Public Administration Review” 2008, No. 68, pp. 86–102; A. Frączkiewicz-Wronka, H. Saryusz-Wolska, *E-administracja w praktyce funkcjonowania małej gminy: raport z badań (rzeczywistość skrzeczy)* [w:] *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym’10*, red. J. Gołuchowski i A. Frączkiewicz-Wronka, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2010.

<sup>19</sup> C. Stępiak, *Wybrane kierunki zastosowań systemów informacji przestrzennej w społeczeństwie informacyjnym*, ZN Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 597, Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, Szczecin 2010.

może być przetwarzana do innej, wygodniejszej postaci. Poprzez funkcję zapytań można przeszukiwać duże bazy danych wydobywając z nich potrzebne informacje. W zależności od potrzeb zgromadzone w bazie dane można prezentować np. na podkładach map w wygodny dla użytkownika sposób. Możliwe jest włączanie różnych warstw informacyjnych, co ułatwia wydobywanie potrzebnych informacji bez uwidaczniania zbędnych elementów.

Obowiązujące przepisy nakładają na poszczególne szczeble administracji samorządowej liczne obowiązki związane z danymi przestrzennymi. W przypadku powiatów są to zadania powiązane z danymi o charakterze katastralnym (np. zarządzanie sprawami geodezyjnymi i kartograficznymi, wydawanie pozwoleń na budowę itp.), w przypadku gmin są to dane adresowe (np. sprawy meldunkowe, nadawanie nazw ulicom i numerów domom).

## 5. WYNIKI BADAŃ

W artykule zbadano, jak jednostki administracji publicznej wypełniają zadania ustawowe dotyczące udostępniania usług związanych z prowadzonymi zbiorami danych przestrzennych w obszarze geodezji i kartografii. Analizom poddano rejestr danych prowadzony (i udostępniany w Internecie) przez Głównego Geodetę Kraju. Agregowano dane względem badanych zmiennych bądź obiektów (województw, powiatów, gmin). Oprócz analiz udostępnianych (przez zobowiązane podmioty publiczne) baz danych dokonano

Tabela 1. Podział terytorialny kraju z aktualnością w okresie 01.01.2016 r. – 31.12.2016 r.

Lp.	Województwo	Powiaty	Miasta grodzkie	Gm. miejskie	Gm. wiejskie	Gm. miejsko-wiejskie	Gm. ogółem
1	Dolnośląskie	26	4	35	78	56	169
2	Kujawsko-pomorskie	19	4	17	92	35	144
3	Lubelskie	20	4	20	167	26	213
4	Lubuskie	12	2	9	40	33	82
5	Łódzkie	21	3	18	133	26	177
6	Małopolskie	19	3	14	121	47	182
7	Mazowieckie	37	5	35	228	51	314
8	Opolskie	11	1	3	36	32	71
9	Podkarpackie	21	4	16	109	35	160
10	Podlaskie	14	3	13	78	27	118
11	Pomorskie	16	4	23	81	19	123
12	Śląskie	17	19	49	96	22	167
13	Świętokrzyskie	13	1	5	70	27	102
14	Warmińsko-mazurskie	19	2	16	67	33	116
15	Wielkopolskie	31	4	19	114	93	226
16	Zachodniopomorskie	18	3	11	49	54	114
<b>Ogółem</b>		<b>314</b>	<b>66</b>	<b>303</b>	<b>1559</b>	<b>616</b>	<b>2478</b>

Źródło: <http://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-teryt/zakres-rejestru-teryt/>

również przeglądu portali internetowych oferujących w formie e-usług informacje przestrzenne. Badano w szczególności poziom udostępnianych e-usług oraz ich funkcjonalności. Podmiotami prowadzonych badań były jednostki administracji publicznej województw, powiatów i gmin zgodne ze stanem faktycznym w 2016 roku (tabela 1)<sup>20</sup>.

Ocenie poddano więc zbiory baz geodezyjnych i kartograficznych dla 16 województw, 314 powiatów oraz 2478 gmin (w podziale na gminy miejskie, wiejskie i miejsko-wiejskie). Autorki artykułu nie weryfikowały faktycznego stanu baz geodezyjno-kartograficznych, a jedynie fakt ich zgłoszenia do zasobu Krajowej Infrastruktury Przestrzennej (KIIP). Analizie podlegało: fakt zgłoszenia, typ jednostki zgłaszającej, przypisanie bazy do grupy tematycznej oraz sposób ich udostępniania. W celu zweryfikowania stanu prowadzonych przez jednostki różnych szczebli rejestrów dokonano analizy statystycznej wykorzystując do tego celu dane upublicznione przez GGK, a pobrane ze strony internetowej<sup>21</sup>.

### 5.1. Stan zgłoszenia baz tematycznych przez jednostki administracji centralnej

W zakresie rejestrów prowadzonych przez jednostki publiczne szczebla centralnego dane agregowano ze względu na grupę tematyczną, której one dotyczą. Przedstawiony w tabeli 2 podział na grupy jest zgodny z Dyrektywą INSPIRE. Ogółem do KIIP jednostki terytorialne szczebla centralnego zgłosiły 61 baz tematycznych, przy czym najwięcej (30 baz – 49,2%) zawiera grupa III obejmująca obiekty, zjawiska i procesy z różnych dziedzin informacji przestrzennej. 19 baz (31,1%) zgłoszono w grupie tematycznej I (dane georeferencyjne) a 12 (19,7%) w ramach grupy tematycznej II (tematy opisujące powierzchnię Ziemi z uwzględnieniem informacji geologicznej). Najwięcej – 5 baz zgłoszonych jest w grupie 2.4 – geologia oraz 3.12 – strefy zagrożenia naturalnego.

Tabela 2. Bazy zgłoszone do KIIP przez jednostki administracji centralnej

Lp.	Grupa tematyczna	Liczba baz	% udział
1	Grupa tematyczna I (dane georeferencyjne)	19	31,1
2	Grupa tematyczna II (tematy opisujące powierzchnię Ziemi z uwzględnieniem informacji geologicznej)	12	19,7
3	Grupa tematyczna III (obiekty, zjawiska i procesy z różnych dziedzin informacji przestrzennej)	30	49,2
<b>Ogółem</b>		<b>61</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

W tabeli 3 zestawiono liczbę zgłoszonych baz do KIIP przez jednostki administracji centralnej według kryterium instytucji zgłaszającej. Najwięcej baz zgłoszonych zostało przez Głównego Geodetę Kraju (27), co stanowi ponad 44% wszystkich baz dla tego

<sup>20</sup> Na przestrzeni kilku ostatnich lat zachodziły zmiany w strukturze jednostek samorządowych. Zmieniała się liczba gmin oraz powiatów. Część z gmin zmieniła formę prawną stając się gminami miejskimi bądź przynależność do powiatu lub województwa.

<sup>21</sup> [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls), z aktualnością na dzień 31.12.2016 r., (dostęp: 02.01.2017).

szczebla administracji. 10 baz (16,4%) zgłosił Prezes Krajowego Zarządu Gospodarki Wodnej, 8 (13,1%) Główny Geolog Kraju.

Tabela 3. Zestawienie baz KIIP w podziale ze względu na instytucję zgłaszającą

Lp.	Organ zgłaszający	Liczba baz	% udział
1	Główny Geodeta Kraju	27	44,3
2	Główny Geolog Kraju	8	13,1
3	Główny Urząd Statystyczny	3	4,9
4	Generalny Dyrektor Ochrony Środowiska	6	9,8
5	Prezes Krajowego Zarządu Gospodarki Wodnej	10	16,4
6	Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej	4	6,6
7	Inne	3	4,9
<b>Ogółem</b>		<b>61</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

Tabela 4 przedstawia sposób, w jaki prowadzone bazy są udostępniane. Najczęściej dostęp do prowadzonych przez jednostki centralne baz jest możliwy poprzez usługę przeglądania. Taki sposób dostępu możliwy jest dla 39 baz, co stanowi prawie 64% ogółu baz zgłoszonych przez jednostki szczebla centralnego. Tylko jedna z prowadzonych baz daje możliwość przekształcania zbiorów. Taki sposób udostępniania usługi umożliwia Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska wobec rejestru z grupy 1.9 – obszary chronione.

Tabela 4. Poziom udostępnianych usług przez jednostki szczebla centralnego

Lp.	Sposób udostępnienia baz	Liczba baz	% udział
1	Zgłoszenie zbioru	9	14,8
2	Wyszukiwania	7	11,5
3	Przeglądania	39	63,9
4	Pobierania	5	8,2
5	Przekształcania	1	1,6
<b>Ogółem</b>		<b>61</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

Z przeprowadzonej analizy stanu baz danych przestrzennych zgłoszonych do KIIP wynika, że podstawowe bazy, których obowiązek prowadzenia spoczywa na jednostkach szczebla centralnego jest wypełniony, jednak ich funkcjonalność nie jest zadowalająca. W większości bazy te można jedynie przeglądać. Bazy z bardziej zaawansowanymi funkcjonalnościami stanowią niespełna 10% spośród ogółu zgłoszonych baz.

## 5.2. Stan zgłoszenia baz tematycznych przez urzędy marszałkowskie

W zakresie zadań geodezyjnych i kartograficznych, każdy z marszałków województwa jest organem administracji wykonującym zadania przy pomocy Geodety Województwa. Do jego zadań<sup>22</sup> należy w szczególności prowadzenie wojewódzkiego zasobu geodezyjnego i kartograficznego, a także dysponowanie środkami wojewódzkiego Funduszu Gospodarki Zasobem Geodezyjnym i Kartograficznym. Do zadań o charakterze geodezyjno-kartograficznym wojewódzkiego szczebla administracji samorządowej należy m.in. prowadzenie: wojewódzkiego zasobu geodezyjnego i kartograficznego, w tym bazy danych BDOT10k, map topograficznych w skali 1:10 000 oraz innych map topograficznych i tematycznych, tworzonych przez marszałka województwa, operatów technicznych zawierających rezultaty prac geodezyjnych i kartograficznych, wykonanych w związku z tworzeniem, weryfikacją lub aktualizacją BDOT10k oraz cyfrowych zbiorów kopii dokumentów, wchodzących w skład tych operatów, materiałów geodezyjnych i kartograficznych związanych z analizą zmian w strukturze agrarnej, programowaniem i koordynacją prac urzędniowo-rolnych oraz monitorowaniem zmian w sposobie użytkowania gruntów oraz ich bonitacji, innych opracowań powstałych w wyniku wykonania prac geodezyjnych i kartograficznych oraz kopii baz danych pozyskanych z centralnej i powiatowej części zasobu, niezbędnych do realizacji zadań marszałka województwa w dziedzinie geodezji i kartografii.

Do najważniejszych baz, których prowadzenie spoczywa na jednostkach samorządowych szczebla wojewódzkiego zalicza się Bazę Danych Obiektów Topograficznych (BDOT10k) oraz mapy w skali 1:10 000.

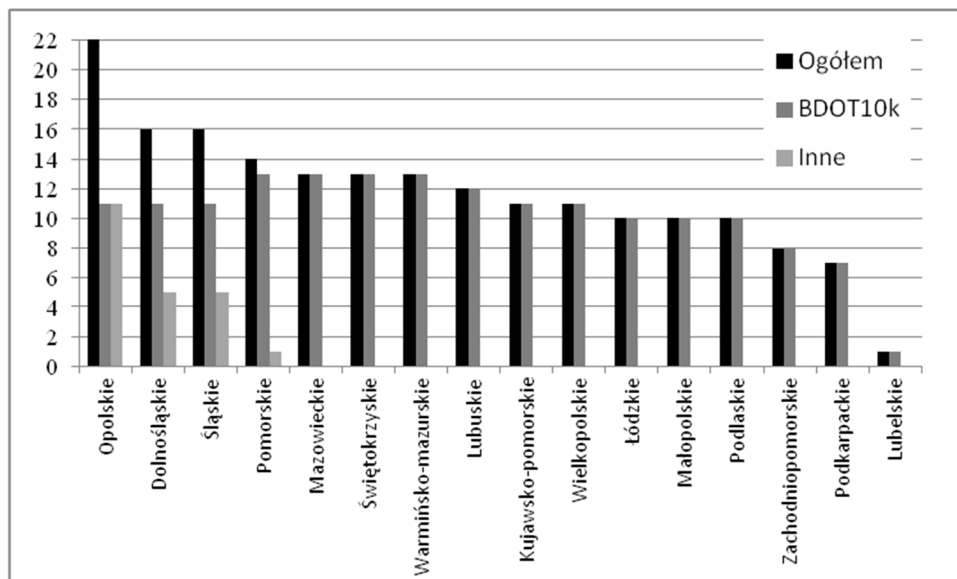
Na dzień 1 stycznia 2017 roku do rejestru prowadzonego przez Głównego Geodetę Kraju marszałkowie województw zgłosili 187 zbiorów danych geodezyjnych zaliczanych do KIIP. Najwięcej zgłoszeń dotyczyło zasobów zaliczonych do Bazy Danych Obiektów Topograficznych o szczegółowości zapewniającej tworzenie standardowych opracowań kartograficznych w skalach 1:10 000 (BDOT10k), które stanowiły ponad 88% wszystkich zgłoszeń dokonanych przez jednostki szczebla wojewódzkiego.

Na rys. 1 przedstawiono informacje o liczbie zgłoszonych do KIIP zasobów geodezyjnych i kartograficznych przez samorządy szczebla wojewódzkiego (ogółem, liczbę zbiorów zaliczonych do Bazy Danych Obiektów Topograficznych BDOT10k oraz sumę pozostałych zbiorów, które nie zaliczają się do BDOT10k). Jak wynika z danych przedstawionych na rys. 1, najwięcej zbiorów zostało zgłoszonych przez Urząd Marszałkowski województwa opolskiego, przy czym połowa z nich dotyczy zasobu danych o obiektach topograficznych BDOT10k, a pozostałe innych zbiorów zaliczanych do KIIP. Kolejne miejsca zajęły Urzędy Marszałkowskie województw: dolnośląskiego i śląskiego o podobnej liczbie zgłoszonych zbiorów. Najmniej zbiorów zgłosił marszałek województwa lubelskiego.

Na rys. 2 przedstawiono informacje o zbiorach danych zgłoszonych do zasobów Krajowej Infrastruktury Informacji Przestrzennej w podziale na grupy tematyczne tych zbiorów.

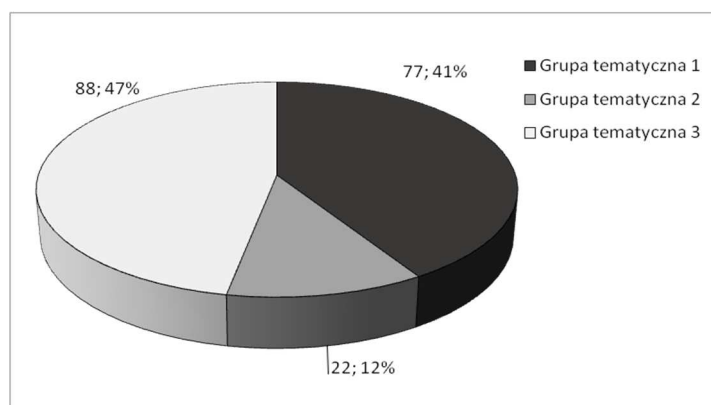
<sup>22</sup> Art. 7c. ustawy z dnia 17 maja 1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 2101).





Rys. 1. Liczba zgłoszonych do KIIP zbiorów danych geodezyjnych przez samorzady szczebla wojewódzkiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)



Rys. 2. Liczba zgłoszonych do KIIP zbiorów danych geodezyjnych i kartograficznych przez samorzady szczebla wojewódzkiego w podziale na grupy tematyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

Najwięcej zbiorów danych geodezyjnych i kartograficznych (47%) zgłoszono w 3. grupie tematycznej obejmującej obiekty, zjawiska i procesy dotyczące zastosowań infor-

macji przestrzennej oraz grupie 1. obejmującej dane georeferencyjne (41%). Najwięcej, 17 zbiorów (9,1%) zgłoszono w temacie 3.2 – Budynki oraz po 16 zbiorów (8,6%) w tematach: 1.4 – Jednostki administracyjne, 1.7 – Sieci transportowe, 1.8 – Hydrografia.

W tabeli 5 zestawiono natomiast zagregowane dane dotyczące sposobu, w jaki samorządowe jednostki szczebla wojewódzkiego udostępniają te zbiory.

Tabela 5. Zestawienie zgłoszonych zbiorów ze względu na sposób ich udostępniania

Lp.	Województwo	Zgłoszenie zbioru	Wyszukiwanie	Przeglądanie	Pobieranie
1	Dolnośląskie	-	-	16	-
2	Kujawsko-pomorskie	-	-	11	-
3	Lubelskie	1	-	-	-
4	Lubuskie	12	-	-	-
5	Łódzkie	-	-	-	10
6	Małopolskie	-	-	-	10
7	Mazowieckie	-	-	13	-
8	Opolskie	3	-	19	-
9	Podkarpackie	7	-	-	-
10	Podlaskie	-	-	10	-
11	Pomorskie	-	-	14	-
12	Śląskie	-	11	5	-
13	Świętokrzyskie	-	-	13	-
14	Warmińsko-mazurskie	-	-	13	-
15	Wielkopolskie	-	-	-	11
16	Zachodniopomorskie	8	-	-	-
<b>Ogółem</b>		31	11	114	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadata/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadata/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

Najczęściej zgłoszone do KIIP zbiory umożliwiają ich przeglądanie. W taki sposób udostępnianych jest 114 zbiorów. Dla 31 zbiorów umożliwiające jest ich pobieranie przez zainteresowane nimi osoby. W odniesieniu do 31 zbiorów zgłaszający je podmiot nie określił sposobu ich udostępniania. Można więc domniemywać, że taki zbiór jest przez daną jednostkę prowadzony, ale nie podlega on udostępnianiu za pośrednictwem Internetu, a jedynie poprzez bezpośrednie zwrócenie się o nie do danego organu administracyjnego.

Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, iż stan wywiązywania się z tego obowiązku w poszczególnych województwach jest zróżnicowany. Liczba zgłoszonych baz zmienia się od 1 w województwie lubelskim do 22 w województwie opolskim. Każde z województw dokonało zgłoszenia Bazy obiektów topograficznych o szczegółowości zapewniającej tworzenie standardowych opracowań kartograficznych w skalach 1:10 000 – 1:100 000, w tym kartograficznych opracowań numerycznego modelu rzeźby terenu. Tym samym wypełniły wymóg w zakresie najważniejszego przynależnego powiatom zadania. Jednak funkcjonalność zgłoszonych do KIIP baz danych przestrzennych nie jest zadowalająca. W większości bazy te można jedynie przeglądać. Brak jest baz z bardziej

zaawansowanymi funkcjonalnościami umożliwiającymi np. przekształcanie danych lub uruchamianie na ich podstawie innych usług. Należy jednak zauważyć, że cztery z województw dokonały zgłoszenia prowadzonych zasobów danych przestrzennych bez deklarowania udostępnianych funkcjonalności. Można więc przypuszczać, że bazy te prowadzone są w systemach niespełniających ustawowych wymogów co do ich udostępniania.

### 5.3. Informacje przestrzenne w zadaniach realizowanych przez powiaty i gminy

Obecnie na polskich gminach i powiatach spoczywa wiele obowiązków związanych z prowadzeniem zbiorów informacji przestrzennych. Wynikają one przede wszystkim z zapisów ustawy Prawo geodezyjne i kartograficzne oraz ustawy o Infrastrukturze Informacji Przestrzennej. Zbiory tego typu są podstawą funkcjonowania Krajowej Infrastruktury Informacji Przestrzennej. Ze względu na systematyczny wzrost znaczenia informacji przestrzennej dla mieszkańców i podmiotów gospodarczych oraz sprawnego funkcjonowania organów administracji publicznej pojawia się potrzeba udostępniania ich w zupełnie innym niż dotychczas zakresie.

Z danymi przestrzennymi związanych jest wiele zadań przynależnych powiatom, w szczególności jest to prowadzenie:

- ewidencji gruntów i budynków (EGiB) – (kataster nieruchomości). Zgodnie z ustawą PGiK, EGiB jest jednolitym dla kraju systematycznie aktualizowanym zbiorem informacji o gruntach, budynkach i lokalach, ich właścicielach oraz o innych osobach fizycznych lub prawnych władających tymi gruntami, budynkami i lokalami,
- geodezyjnej ewidencji sieci uzbrojenia terenu (GESUT). Obejmuje ona wszelkiego rodzaju nadziemne, naziemne i podziemne przewody i urządzenia (m.in. wodociągowe, kanalizacyjne, gazowe, ciepłne, telekomunikacyjne, elektroenergetyczne itp.) oraz podziemne budowle, jak: tunele, przejścia, parkingi, zbiorniki itp.,
- bazy danych obiektów topograficznych (BDOT500). Jest to baza danych przestrzennych o szczegółowości odpowiadającej mapie zasadniczej w skali 1:500. Zakładana jest dla terenów miast i obszarów wiejskich. Jest bazą zawierającą w sobie te obiekty mapy zasadniczej, które nie zostały zakwalifikowane do innych baz danych oraz mapy zasadniczej. Powinna być zharmonizowana z innymi rejestrami Państwowego Zasobu Geodezyjnego i Kartograficznego umożliwiając redagowanie standardowych opracowań kartograficznych w skalach 1:500 do 1:5000. Jest ona jednym ze źródeł danych dla bazy danych obiektów topograficznych BDOT10k. mapy zasadniczej dla obszaru powiatu.

Zgodnie ze stanem prawnym bazy te (na obszarze danego powiatu) mają charakter baz referencyjnych, co oznacza, że są one podstawowym źródłem informacji geodezyjnej i kartograficznej i to na ich podstawie dokonuje się replikacji danych do wszelkich innych systemów informatycznych. Na bazie tych zasobów funkcjonują w powiatach inne bazy i rejestry publiczne. Zakresy gromadzonych zbiorów wynikają wprost z rozporządzenia<sup>23</sup>. Ponadto do zadań samorządu powiatowego należą sprawy związane z nadzorem budowlanym (np. pozwolenia na budowę), obronności i ochrony środowiska.

Bardzo istotną bazą danych przestrzennych prowadzonych przez starostwa powiatowe jest ewidencja gruntów i budynków (EGiB) oraz mapa zasadnicza. Z zasobów tych bardzo

<sup>23</sup> Rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie bazy danych geodezyjnej ewidencji sieci uzbrojenia terenu, bazy danych obiektów topograficznych oraz mapy zasadniczej. (Dz.U. z 2013 r., poz. 383).

często korzystają gminy w ramach realizacji zadań własnych, wykorzystując je m.in. do: prowadzenia numeracji adresowej, opracowywania i realizacji miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, planowania inwestycji i ich zarządzaniem, wydawania decyzji o warunkach zabudowy, prowadzenia gminnej ewidencji zabytków, prowadzenia rejestru mienia komunalnego, zarządzania gospodarką odpadami, prowadzenia ewidencji dróg i obiektów mostowych.

Starostwa powiatowe również wykorzystują dane przestrzenne, które prowadzone są przez jednostki szczebla gminnego. Zalicza się do nich przede wszystkim numerację adresową oraz miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. Taki stan wynika z pokrywania się obszarów oddziaływania poszczególnych szczebli administracyjnych. Gmina przy nadawaniu numerów adresowych musi korzystać z danych o działkach ewidencyjnych i obiektach na nich się znajdujących będących w gestii powiatów. Z kolei starostwa powiatowe wydając pozwolenia (np. na budowę) wykorzystują dane pochodzące z planów zagospodarowania przestrzennego, które leżą w gestii administracji gminnej.

W tabeli 6 przedstawiono liczbę baz informacji przestrzennej zgłoszonych przez starostwa powiatowe i miasta na prawach powiatu. Dane zestawiono w podziale na województwa oraz rodzaj bazy. Należy zauważyć, że zgodnie z kompetencjami, miasta na prawach

Tabela 6. Liczba zgłoszonych baz IIP przez starostwa powiatowe i miasta na prawach powiatu w podziale na rodzaj bazy

Lp.	Województwo	Powiaty i miasta grodzkie	EGiB	GESUT	BDOT500	EMUiA	RCiWN	Pozostałe
1	Dolnośląskie	30	55	5	20	5	8	10
2	Kujawsko-pomorskie	23	25	4	2	3	0	15
3	Lubelskie	24	32	5	5	4	4	4
4	Lubuskie	14	15	0	0	3	0	3
5	Łódzkie	24	26	4	4	2	0	4
6	Małopolskie	22	42	2	1	3	4	6
7	Mazowieckie	42	93	18	26	8	2	8
8	Opolskie	12	12	3	6	1	12	6
9	Podkarpackie	25	28	8	10	4	2	4
10	Podlaskie	17	20	1	0	1	0	2
11	Pomorskie	20	35	4	0	3	4	7
12	Śląskie	36	57	5	9	16	4	26
13	Świętokrzyskie	14	31	0	7	1	1	1
14	Warm-mazur.	21	23	1	4	2	0	1
15	Wielkopolskie	35	67	13	28	6	18	12
16	Zachodniopomorskie	21	45	7	10	4	0	2
<b>Ogółem</b>		<b>380</b>	<b>606</b>	<b>80</b>	<b>132</b>	<b>66</b>	<b>59</b>	<b>111</b>

gdzie: EGiB – Ewidencja Gruntów i Budynków, GESUT – Geodezyjna Ewidencja Sieci Uzbrojenia Terenu, BDOT500 – Baza Danych Obiektów Topograficznych w skali 1:500, EMUiA – Ewidencja Miejscowości, Ulic i Adresów, RCiWN – Rejestr Cen i Wartości Nieruchomości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

powiatu wypełniają zadania przynależne zarówno jednostkom powiatowym, jak i gminnym.

W tabeli 6, kolumna o nazwie powiaty i miasta grodzkie zawiera liczbę jednostek administracyjnych wchodzących w skład województwa, a kolejne kolumny zawierają liczbę zgłoszonych baz określonego typu. Spośród 1054 baz danych przestrzennych związanych z zadaniami przynależnymi powiatom, najczęściej dotyczy Ewidencji Gruntów i Budynków (EGiB). Liczba tych baz stanowi ponad 57% ogółu baz. Odsetek pozostałych baz jest znacznie niższy, w przypadku Bazy Danych Obiektów Topograficznych w skali 1:500 (BDOT500) stanowi 12,5%, ale już w odniesieniu do Rejestru Cen i wartości Nieruchomości obejmuje tylko 5,6%.

W tabeli 7 przedstawiono natomiast zestawienie zgłoszonych baz danych przestrzennych przez jednostki samorządowe szczebla powiatowego oraz gminnego według kryterium typu bazy.

Tabela 7. Zestawienie zgłoszonych do KIIP zbiorów danych geodezyjnych i kartograficznych przez samorządy szczebla powiatowego i gminnego

Lp.	Zbiór danych geodezyjnych	Liczba baz	% udział
1	Ewidencji miejscowości, ulic i adresów (EMUiA)	2438	47,17
2	Rejestr miejscowych planów zagospodarowania przestrz.	938	18,15
3	Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospod. Przestrz.	843	16,31
4	Ewidencja Gruntów i Budynków (EGiB)	619	11,98
5	BDOT500	133	2,57
6	Geodezyjnej Ewidencji Sieci Uzbroj. Terenu (GESUT)	81	1,57
7	Rejestr cen i wartości nieruchomości	64	1,24
8	Szczegółowe Osnowy Geodezyjne	31	0,60
9	Numeryczna mapa zasadnicza	15	0,29
10	Inne	7	0,14
<b>Ogółem</b>		<b>5169</b>	<b>100,00</b>

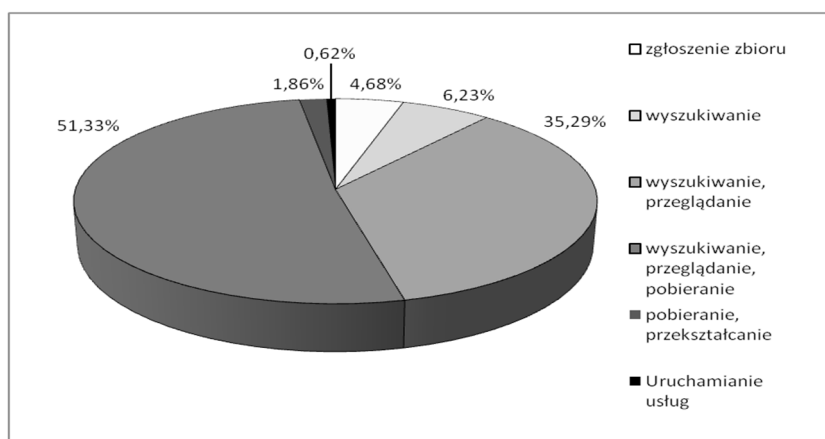
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

Najwięcej zarejestrowanych baz, to Ewidencja miejscowości, ulic i adresów (EMUiA) (2438), która stanowi ponad 47% wszystkich baz zgłoszonych przez gminy i miasta grodzkie. Biorąc jednak pod uwagę, że w 2016 roku ogół jednostek samorządowych wypełniających zadania gmin wynosił 2544, oznacza to, że ponad 100 polskich gmin nie wypełniło jeszcze tego obowiązku. Oczywiście przynależne im zadania realizują na bazach prowadzonych w tradycyjny sposób bądź w „izolowanych” systemach informatycznych, ale niepokoić może ignorowanie ustawowych obowiązków.

Należy zwrócić uwagę na różnicę w liczbie zgłoszonych baz (np. EGiB, BDOT), który spowodowany jest tym, że występują przypadki, w których bazy odpowiadające zadaniom szczebla powiatowego rejestrowane są również przez gminy. Taki stan może wynikać z tego, że dopuszczalne jest powierzenie, w wyniku porozumienia, prowadzenia takiej bazy jednostce niższego szczebla.

Na rys. 3 przedstawiono w formie graficznej zestawienie zbiorów zgłoszonych do KIIP ze względu na sposób ich udostępniania. Zagregowane dane dotyczą zbiorów zgłoszonych przez jednostki samorządowe wypełniających zadania właściwe dla gmin i powiatów. Rysunek nie uwzględnia urzędów marszałkowskich.

Analiza danych przedstawionych na rys. 3 wskazuje, że najczęściej udostępnianą usługą po zgłoszeniu do KIIP zbioru danych przestrzennych jest możliwość wyszukiwania, przeglądania i pobierania danych. Taki sposób realizacji usług umożliwia ponad 51% zgłoszonych zbiorów. Ponad 35% zbiorów umożliwia ich przeglądanie i wyszukiwanie w nich informacji. Jednak w prawie 4,7% zbiorów nie zadeklarowano żadnej formy udostępniania usług. Może to wskazywać na brak jakichkolwiek funkcjonalności umożliwiających świadczenie na tych zbiorach e-usług, a zgłoszenie ich do zbioru KIIP wynikało jedynie z wypełnienia ustawowego obowiązku.



Rys. 3. Zbiory zgłoszone do KIIP w podziale ze względu na sposób ich udostępniania

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

W tabeli 8 przedstawiono dane obejmujące informacje zaprezentowane na rys. 3 w przekroju typu jednostki samorządowej. Warto natomiast zauważyć, że tylko około 2,5% zbiorów prowadzonych przez jednostki samorządowe szczebla gminnego i powiatowego ogółem posiada zaawansowane mechanizmy umożliwiające świadczenie nowoczesnych e-usług z zakresu informacji przestrzennej.

W zakresie udostępniania baz należy zauważyć, że jednostki szczebla powiatowego udostępniają prowadzone przez siebie bazy w bardziej zaawansowanej formie niż ma to miejsce w przypadku jednostek administracji samorządowej szczebla wojewódzkiego. Jak wynika z tabeli 8, część z udostępnianych baz informacji przestrzennej umożliwia ich przekształcanie, a nawet uruchamianie na ich podstawie innych e-usług. Pod tym względem prym wiodą jednostki powiatowe, które dysponują bardziej zaawansowanymi systemami informatycznymi. Należy jednak zauważyć, że na jakość baz zaliczanych do IIP składają się zarówno możliwości obsługujących je systemów informatycznych, jak również kompletność i aktualność takich baz.

Tabela 8. Poziom udostępnianych usług przez jednostki samorządowe

	Zgłoszenie zbioru	Wyszukiwanie	Przeglądanie	Pobieranie	Przekształcanie	Uruchomienie usług	Ogółem
Powiat	155	134	385	35	12	32	<b>753</b>
	20,58%	17,80%	51,13%	4,65%	1,59%	4,25%	100%
Miasto grodzkie	60	19	141	80	1	0	<b>301</b>
	19,93%	6,31%	46,84%	26,58%	0,33%	0,00%	100%
Gmina miejska	9	25	184	252	11	0	<b>481</b>
	1,87%	5,20%	38,25%	52,39%	2,29%	0,00%	100%
Gmina miejsko-wiejska	5	60	396	660	15	0	<b>1136</b>
	0,44%	5,28%	34,86%	58,10%	1,32%	0,00%	100%
Gmina wiejska	13	84	718	1626	57	0	<b>2498</b>
	0,52%	3,36%	28,74%	65,09%	2,28%	0,00%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

W tabeli 9 przedstawiono liczbę zgłoszonych do KIIP baz danych przestrzennych oraz średnią ich liczbę przypadającą na jednostkę samorządową określonego typu.

Tabela 9. Zestawienie liczby baz zgłoszonych przez jednostki wykonujące zadania gmin

Jednostka samorządowa	Ogółem w Polsce	Liczba zgłoszonych baz	Średnia liczba baz na jednostkę samorządową
Powiat	314	753	2,40
Miasta grodzkie	66	301	4,56
Gmina miejska	303	481	1,59
Gmina wiejska	1559	2498	1,60
Gm. miejsko-wiejska	616	1136	1,84
<b>Ogółem</b>	<b>2858</b>	<b>5169</b>	<b>x</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls)

Analizując te dane stwierdza się, że największą liczbą zgłoszonych baz charakteryzują się miasta grodzkie (średnia wynosi 4,56), najmniejszą z kolei jednostki gminne. Wśród nich najmniej baz zgłoszono w gminach miejskich (średnia 1,59) i wiejskich (średnia 1,60). W celu umożliwienia jednostkom samorządowym wypełniania ustawowych obowiązków na nich ciążących związanych z informacją przestrzenną zrealizowanych zostało kilka projektów o charakterze centralnym. Do najważniejszych zaliczyć można projekt polegający na budowie systemu informatycznego umożliwiającego świadczenie e-usług na bazach zaliczanych do informacji przestrzennej. Utworzony w ramach projektu (realizowanego z wykorzystaniem środków UE) portal internetowy o nazwie Geoportal oraz jego kontynuacja Geoportal2 umożliwi zainteresowanym jednostkom udostępnianie

e-usług z zakresu informacji przestrzennej. Portal umożliwi świadczenie różnego rodzaju e-usług, począwszy od prezentacyjnych, a kończąc na zaawansowanych formach dostępnych w trybach chronionych dla osób i podmiotów posiadających odpowiednie uprawnienia.

Kolejną inicjatywą polegającą na budowie systemu informatycznego umożliwiającego realizację ustawowych zadań jest budowa udostępnianego jednostkom samorządowym szczebla gminnego aplikacji umożliwiającej prowadzenie tego typu rejestru. Aby móc z niej korzystać wystarczy podpisać z GUGiK stosowną umowę. W tabeli 10 przedstawiono zainteresowanie tą aplikacją przez jednostki samorządowe poszczególnych województw.

Tabela 10. Wykorzystanie systemu EMUiA przez jednostki samorządu terytorialnego szczebla gminnego (stan na dzień 12.12.2016 r.)

Lp.	Województwo	Liczba gmin	Gminy korzystające z EMUA	
			Liczba	%
1	Dolnośląskie	169	105	62,1
2	Kujawsko-pomorskie	144	93	64,6
3	Lubelskie	213	107	50,2
4	Lubuskie	82	34	41,5
5	Łódzkie	177	11	6,2
6	Małopolskie	182	133	73,1
7	Mazowieckie	314	222	70,7
8	Opolskie	71	53	74,6
9	Podkarpackie	160	97	60,6
10	Podlaskie	118	72	61,0
11	Pomorskie	123	33	26,8
12	Śląskie	167	97	58,1
13	Świętokrzyskie	102	72	70,6
14	Warmińsko-mazurskie	116	59	50,9
15	Wielkopolskie	226	82	36,3
16	Zachodniopomorskie	114	26	22,8
<b>Ogółem</b>		<b>2478</b>	<b>1296</b>	<b>52,3</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: [www.gugik.gov.pl/\\_data/assets/excel\\_doc/0011/23015/RG\\_Aktualne\\_porozumienia\\_121220161296.xlsx](http://www.gugik.gov.pl/_data/assets/excel_doc/0011/23015/RG_Aktualne_porozumienia_121220161296.xlsx)

Średnie zainteresowanie udostępnianym systemem wśród gmin w Polsce wyniosło 52,3%. Największy odsetek gmin wykorzystujących EMUiA znajduje się w województwie opolskim (74,6%), a najmniejszy w województwie łódzkim (6,2%). Należy zaznaczyć, że korzystanie z tej aplikacji nie jest obowiązkowe, a poszczególne jednostki mogą realizować ustawowe zadania za pomocą własnych systemów informatycznych.

W związku z budową centralnego, kompleksowego systemu informatycznego integrującego wiele baz danych i rejestrów publicznych powiązanych z systemami informacji przestrzennej, Główny Urząd Geodezji i Kartografii zrealizował projekt: Budowa Zintegrowanego Systemu Informacji o Nieruchomościach (ZSIN) faza I, a obecnie jest w trak-



cie realizacji jego kontynuacja, czyli projekt ZSIN faza II. Faza I tego projektu miała na celu poprawę funkcjonowania administracji publicznej oraz podniesienie jakości danych ewidencji gruntów i budynków. Prawny obowiązek realizacji Projektu wynikał z ustawy z dnia 17 maja 1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne, oraz rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 17 stycznia 2013 r. w sprawie zintegrowanego systemu informacji o nieruchomościach. Projekt został zakończony w grudniu 2015 roku, a jego całkowity koszt wyniósł 72,5 mln zł. Obecnie realizowany jest projekt ZSIN Faza II, której szacunkowy koszt, to 152,9 mln zł. W ramach tych projektów w uczestniczących powiatach budowana jest infrastruktura informatyczna niezbędna do prowadzenia przedmiotowych baz i ich integracji z szyną danych ZSIN. Ponadto aktualizowaniu podlegają również bazy danych geodezyjnych<sup>24</sup>.

Niezależnie od budowy informatycznych systemów o charakterze centralnym, również jednostki (zwłaszcza szczebla wojewódzkiego) budują regionalne systemy informacji przestrzennej. Ich podstawę stanowią portale internetowe, które agregują dostęp do innych portali oferujących lokalnie usługi dostępu informacji związanej z danymi przestrzennymi, zwłaszcza usług polegających na przeglądaniu i wyszukiwaniu informacji o zasobach geograficznych i środowisku. Najczęściej świadczoną usługą jest dostęp do różnego rodzaju map, w tym sozologicznych, hydrologicznych, ortofotomap itp. Tego typu portale powstają najczęściej z wykorzystaniem funduszy unijnych. Obecnie posiada je 13 województw, a pozostałe 3 są w trakcie ich budowy<sup>25</sup>. Należy zauważyć, że portale regionalne udostępniają dane zaliczane zarówno do RIIK, jak też inne informacje powiązane z geodezją jedynie mapą.

## 6. PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiono wyniki badań związane z udostępnianiem informacji przestrzennych w przekroju poszczególnych szczebli administracji publicznej. Pominięto w nich analizę systemów informatycznych wykorzystywanych przez te jednostki. Należy jednak mieć świadomość, że świadczenie usług publicznych polegających na udostępnianiu danych zgromadzonych w zasobach służby geodezyjnej i kartograficznej jest nierozdzielnie związane z użytkowanymi systemami informatycznymi i ich możliwościami. W tym zakresie stan tych systemów jest determinowany możliwościami finansowymi poszczególnych jednostek samorządowych. Dokładna analiza wskazuje, że największym problemem nie jest zakup sprzętu informatycznego, tylko utworzenie bazy danych i utrzymanie jej w aktualności. Obecnie wszystkie jednostki samorządowe zobowiązane do prowadzenia poszczególnych zasobów dysponują komputerami i oprogramowaniem umożliwiającym realizację ustawowych zadań w formie tradycyjnej. Problemem jest natomiast fakt, iż większość z nich nie dysponuje aktualnymi bazami prowadzonymi w systemie informatycznym zgodnym z wymogami ustawowymi. Okazuje się, że koszt zaktualizowanie danych kilkakrotnie przekracza cenę zakupu samego sprzętu i programowania. Niejednokrotnie koszt ten przekracza możliwości budżetu jednostki samorządowej.

<sup>24</sup> <http://www.gugik.gov.pl/> (dostęp: 20.02.2017 r.).

<sup>25</sup> Zespół Ekspercki ds. Regionalnych Systemów Informacji Przestrzennej. Materiały Sympozjum nt. Zasoby Informacyjne i Struktura Regionalnych Systemów Informacji Przestrzennej. Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 17–18 marca 2016 r.

Rejestry prowadzone przez administrację publiczną tworzą część infrastruktury informacyjnej państwa i są podstawą do wypełniania wielu obowiązków ustawowych. Publiczne zbiory danych przestrzennych posiadają ponadto wartość ekonomiczną, dokumentacyjną, informacyjną i historyczną. Systemy informatyczne wchodzące w skład infrastruktury informacji przestrzennej powinny być oparte na modelu usługowym, który będzie umożliwiał administracji publicznej świadczenie różnych specjalistycznych usług z wykorzystaniem Internetu. W sprawnie działającym państwie każdy rejestr publiczny powinien być prowadzony w jednym, zuniifikowanym systemie teleinformatycznym. Ponadto informację należy tworzyć i udostępniać w oparciu o bazy mające charakter baz referencyjnych, gdyż tylko wtedy informacja taka będzie zawsze identyczna z tą, jaką posługuje się dany urząd. Tworząc informację przestrzenną należy więc unikać powielania zadań przez różne instytucje publiczne. Prowadzić to może do sytuacji, w której wykorzystywane mogą być informacje przestrzenne różniące się od tych, jakie zawierają rejestry referencyjne. Obecnie obserwuje się żywiołowy rozwój informacji o charakterze przestrzennym w oderwaniu od danych stanowiących bazy referencyjne dla krajowej infrastruktury informacji przestrzennej. Powstaje wiele różnych systemów, które ponadto bardzo często nie spełniają ustawowego wymogu interoperacyjności. Wiele z tych systemów tworzonych jest równoległe do innych wypełniających podobne funkcje. Istniejące rozwiązania prawne tylko z pozoru regulują spójność powstających nowych systemów.

Z przeprowadzonej analizy stanu zgłoszonych do KIIP baz danych przestrzennych wynika, że podstawowe bazy, których obowiązek prowadzenia spoczywa na jednostkach szczebla centralnego jest wypełniony. Jednak ich funkcjonalność nie jest zadowalająca. W większości bazy te można jedynie przeglądać, a te z bardziej zaawansowanymi funkcjonalnościami stanowią niespełna 10% spośród ogółu zgłoszonych baz. Na podstawie baz danych o tak niskim poziomie z informatyzowania nie jest możliwe świadczenie nowoczesnych e-usług. Należy również mieć na względzie fakt, że zgodnie z Dyrektywą 2007/2/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 marca 2007 r. nazywaną potocznie INSPIRE, Polska ma obowiązek dostosowania się do jej wymogów w terminie do końca 2019 roku.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż stan wywiązywania się z obowiązku zgłoszenia zbiorów do KIIP w poszczególnych województwach jest zróżnicowany. Liczba zgłoszonych baz zmienia się od 1 w województwie lubelskim do 22 w województwie opolskim. Każde z województw dokonało zgłoszenia Bazy obiektów topograficznych o szczegółowości zapewniającej tworzenie standardowych opracowań kartograficznych w skalach 1:10 000–1:100 000, w tym kartograficznych opracowań numerycznego modelu rzeźby terenu, tym samym wypełniając wymóg w zakresie najważniejszego zadania. Jednak funkcjonalność zgłoszonych do KIIP baz danych przestrzennych nie jest zadowalająca. W większości bazy te można jedynie przeglądać. Brak jest baz z bardziej zaawansowanymi funkcjonalnościami umożliwiającymi np. przekształcanie danych lub uruchamianie na ich podstawie innych usług.

Pod względem stanu zaawansowania systemów informatycznych, w których przedmiotowe bazy funkcjonują, to powiaty prezentują się korzystniej od administracji centralnej i samorządowej szczebla wojewódzkiego. Część z tych systemów umożliwia bowiem udostępnianie e-usług w zaawansowanej formie. Jednak istnieje wiele jednostek szczebla gminnego, które nie posiadają baz danych spełniających wymogi określone w przedmiotowych ustawach i rozporządzeniach.

Najczęściej brak dostosowania prowadzonych przez nie baz danych przestrzennych wynika z wysokich kosztów zakładania i utrzymania w aktualności baz geodezyjnych, braku możliwości wykonania prac w krótkim czasie ze względu na ich czasochłonność oraz brak wystarczających kadr po stronie zarówno wykonawców prac, jak również administracji (np. konieczności przeprowadzenia odbioru wykonanych prac), braku wystarczających środków finansowych, co prowadzi do konieczności rozkładania prac na wiele lat.

Odrębnym problemem, który można dostrzec w tworzącej się infrastrukturze informacyjnej państwa jest brak interoperacyjności pomiędzy funkcjonującymi już systemami. To sprawia, że pomimo tego, iż bazy danych istnieją, a na ich podstawie jednostki realizują ustawowe zadania, to jednak tworzą one „wyspowe” rozwiązania, co uniemożliwia korzystanie z tych baz przez inne instytucje z wykorzystaniem nowoczesnych technik komunikacji. Przeprowadzona w ramach badań analiza prowadzi do wniosków, że tworzenie infrastruktury informacji przestrzennej napotyka na szereg trudności, do których zaliczyć można:

- do prowadzenia jednej kategorii rejestru publicznego (np. katastru nieruchomości) używa się w kraju wielu systemów teleinformatycznych opracowanych przez różne podmioty gospodarcze, co prowadzi do braku spójności części bazy danych opisowych z częścią danych kartograficznych;
- funkcjonujące na rynku oprogramowanie nie w pełni dostosowane jest do istniejących schematów modelu danych lub jest niepełna implementacja modelu danych w systemach teleinformatycznych;
- subiektywność twórców oprogramowań w interpretowaniu przepisów prowadzi do tworzenia różnych modeli danych geodezyjno-kartograficznych;
- nieprzestrzeganie Krajowych Ram Interoperacyjności przez producentów aplikacji i „zamykanie” możliwości wymiany danych z innymi konkurencyjnymi programami;
- konieczność ponoszenia dodatkowych, nieraz bardzo wysokich kosztów przez administrację publiczną (np. cyklicznych aktualizacji oprogramowania oraz dostosowania go do zmieniającego się prawa);
- rodzenie się konfliktów w przypadku opracowania systemu teleinformatycznego przez administrację publiczną i oferowania w tym samym zakresie aplikacji przez podmioty prywatne, np. rejestr ewidencji miejscowości ulic i adresów w gminach;
- brak standardów do tworzenia dokumentów planistycznych (plan zagospodarowania przestrzennego województwa, miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego),
- brak publicznej aplikacji certyfikującej systemy teleinformatyczne.

Wynikające z badań wnioski pozwalają na stwierdzenie, że przy zachowaniu obecnego tempa aktualizacji poszczególnych rejestrów proces budowy baz danych Krajowej Infrastruktury Informacji Przestrzennej może potrwać nawet kilkanaście lat. Taka sytuacja prowadziłaby do niewywiązania się Polski z obowiązków w zakresie realizacji tzw. Dyrektywy INSPIRE. Choć obecnie funkcjonuje ogólnopolski internetowy portal udostępniający w formie e-usług dostęp do danych objętych KIIP ([www.geoportal.gov.pl](http://www.geoportal.gov.pl)), jednak ze względu na brak aktualnych i zgodnych z wymogami baz danych nie realizuje on wszystkich zakładanych celów. Ponadto brak w pełni aktualnych baz danych i funkcjonalnych systemów informatycznych sprawia, że jednostki administracji samorządowej nie są w stanie optymalnie zarządzać procesami ekonomicznymi zachodzącymi na ich

terytorium. Na wykonanie baz danych zarządy powiatów nie mają wystarczających środków finansowych. Należy więc zintensyfikować działania poprzez realizację projektów z wykorzystaniem funduszy unijnych.

### Literatura

- [1] Austen A., *Wykorzystanie narzędzi public relations w realizacji partycypacji publicznej* [w:] *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym'10*, red. J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2010.
- [2] Dawes, S.S., *The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance*, „Public Administration Review” 2008, No 68, pp. 86–102.
- [3] Dyrektywa 2007/2/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 marca 2007 r. ustanawiająca infrastrukturę informacji przestrzennej we Wspólnocie Europejskiej (INSPIRE) (Dz.U. L 108 z 25.04.2007).
- [3] Filip P., *Tax competition within the European Union as an opportunity of regional development* [in:] *Countries of Central and Eastern Europe versus global economic crisis*, Geopolitical Studies nr 15/2009 Polish Academy of Science, PAN IGIPZ, Warsaw 2009, pp. 87–97.
- [4] Frączkiewicz-Wronka A., Saryusz-Wolska H., *E-administracja w praktyce funkcjonowania małej gminy: raport z badań (rzeczywistość skrzeczy)* [w:] *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym'10*, red. J. Gołuchowski i A. Frączkiewicz-Wronka, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2010.
- [5] Gaździcki J., *Informacja geoprzestrzenna w Polsce: rozwój i nowe wyzwania*, „Roczniki Geomatyki”, t. 15, z. 2(77), PTIP, Warszawa 2017.
- [6] Gaździcki J., *System informacji przestrzennej*, PPWK, Warszawa 1990.
- [7] Gotlib D., Iwaniak A., Olszewski R., *GIS. Obszary zastosowań*, PWN, Warszawa 2007.
- [8] <http://encyklopedia.pwn.pl/> (dostęp: 01.03.2017 r.).
- [9] <http://www.gugik.gov.pl/> (dostęp: 20.02.2017 r.).
- [10] <http://www.ptip.org.pl> (dostęp: 01.03.2017 r.).
- [11] Internetowy Leksykon Geomatyczny, <http://www.ptip.org.pl/> (dostęp: 10.09.2017 r.).
- [12] Izdebski W., *Dobre praktyki udziału gmin i powiatów w tworzeniu infrastruktury danych przestrzennych w Polsce*, Geo-System Sp. z o.o., Warszawa 2015.
- [13] Kotwas W., *GIS-istota i znaczenie gospodarcze*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 597, Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, Szczecin 2010.
- [14] Magnuszewski A., *GIS w geografii fizycznej*, PWN, Warszawa 2012.
- [15] Liu S.M., Yuan Q., *The Evolution of Information and Communication Technology in Public Administration*, „Public Administration and Development” 2015, No. 35, pp. 140–151.
- [16] Rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie bazy danych geodezyjnej ewidencji sieci uzbrojenia terenu, bazy danych obiektów topograficznych oraz mapy zasadniczej (Dz.U. z 2013 r., poz. 383).
- [17] Stec M., *Public E-administration Condition and Perspectives in Podkarpackie Voivodship*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 52 (4/2017), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2017, s. 185–195.

- [18] Stępniaak C., *Wybrane kierunki zastosowań systemów informacji przestrzennej w społeczeństwie informacyjnym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 597, Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, Szczecin 2010.
- [19] Ustawa z dnia 4 marca 2010 r. o infrastrukturze informacji przestrzennej (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1382).
- [20] Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 2101).
- [21] [www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja\\_ziudp.xls](http://www.geoportal.gov.pl/metadane/ewidencja/Ewidencja_ziudp.xls) (dostęp: 02.01.2017).
- [22] Zespół Ekspertki ds. Regionalnych Systemów Informacji Przestrzennej. Materiały Symposium nt. Zasoby Informacyjne i Struktura Regionalnych Systemów Informacji Przestrzennej. Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 17–18 marca 2016 r.

#### SPATIAL INFORMATION SYSTEMS IN PUBLIC ADMINISTRATION – ASSESSMENT OF STATUTORY TASKS REALIZATION

Functioning of each local government unit is related to the creation and usage of spatial information. To a large extent, this applies in particular to self-government units of various levels in the field of geodesy and cartography. Registries run by public administration form part of the state's information infrastructure and are the basis for fulfilling many statutory obligations. Keeping individual registers of spatial information is regulated by relevant laws and regulations, which also specify the adaptation dates of the obliged entities to perform particular tasks.

The aim of the article is to present implementation state of tasks related to the provision of spatial information by local government units of various levels in the field of geodesy and cartography. Analyses were made by aggregating data contained in the registers kept by the Chief National Surveyor.

The conducted research shows that fulfilling the obligation to submit files to the National Spatial Planning Infrastructure (KIPI) in the central level units is completed. However, their functionality is not satisfactory. In turn, when analyzing individual voivodships, there are significant differences in the number of reported databases. Their functionality is also unsatisfactory as most of them can only be viewed, without the possibility of their transformation. On the other hand, assessment of fulfilling the obligation to submit collections at the level of poviats and communes showed that it is better in poviats than in communal administration.

**Keywords:** public administration, spatial information systems, state infrastructure, geodesy and cartography

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.47

*Tekst złożono w redakcji: listopad 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*



Ewa ZADĘCKA<sup>1</sup>

## ROLA MARKI SIECI CITTASLOW W BUDOWANIU WIZERUNKU MAŁEGO MIASTA

Obecnie miasta coraz częściej postrzegane są jako marki. Wzrost konkurencji między miastami sprzyja zwiększeniu zainteresowania marką miasta w aspekcie teoretycznym i empirycznym. Szczególnego znaczenia nabiera rola marki w procesie budowania wizerunku miasta. Niewątpliwie budować markę małego miasta jest trudniej, przez co w większości małych miast udział marki w kształtowaniu wizerunku miasta jest niewielki. Nie więc dziwnego, że małe miasta coraz częściej poszukują skutecznych sposobów na to jak poprawić swój wizerunek. Obecnie jednym z ciekawszych rozwiązań jest przyjęcie koncepcji *slow city* przez małe miasta. Przystąpienie do grona miast Cittaslow (*Slow City*) daje korzyści w postaci wzmocnienia tożsamości lokalnej i kreowania wizerunku małych miast przez markę Cittaslow, która w obecnym czasie stała się międzynarodową marką jakości dla małych miast. W pierwszej części artykułu zdefiniowano pojęcie marki miast oraz wskazano jej główne komponenty: tożsamość i wizerunek. W dalszej części artykułu scharakteryzowano markę sieci Cittaslow. W pierwszej kolejności opisano pochodzenie marki, która wyrosła z idei powolnego miast – *slow city*, następnie zaprezentowano jej charakterystyczny symbol-logo żółtego ślimaka oraz aktualny wizerunek. Przedstawiono również strukturę marki Cittaslow oraz opisano przyjętą przez Stowarzyszenie Miast Cittaslow strategię marki, która zapewnia transfer wizerunku marki na poszczególne miasta sieci. Na zakończenie podjęto próbę oceny przyszłości marki Cittaslow, która na chwilę obecną rysuje się bardzo optymistycznie.

**Słowa kluczowe:** marka miasta, branding miast, Cittaslow, wizerunek marki, architektura marki

### 1. WPROWADZENIE

Obecnie o marce mówi się już nie tylko w odniesieniu do konkretnych dóbr i usług, ale również organizacji, osób, koncepcji lub miejsc<sup>2</sup>. Poszczególne miejscowości, regiony i kraje mogą tworzyć marki, prezentować ich tożsamość oraz przyjmować określone wizerunki<sup>3</sup>.

W ostatnich latach znacznie wzrosło zainteresowanie badaczy marką miasta, zarówno w aspekcie teoretycznym i empirycznym<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Mgr Ewa Zadęcka, Wydział Zarządzania, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Uniwersytet Ekonomiczny, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków; e-mail: ewa\_zadeca@wp.pl

<sup>2</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, New Jersey 2001, pp. 301.

<sup>3</sup> W. Olins, *Wally Olins o marce*, Warszawa 2004, s. 170.

<sup>4</sup> E. Glińska, *Budowanie marki miasta – koncepcje, warunki, modele*, Warszawa 2016, wstęp.

W marketingu terytorialnym marka ma znaczenie, ponieważ daje miastu dużo korzyści. Marka jest tym, na czym ludzie opierają swoje decyzje dotyczące tego, gdzie zamieszkać, gdzie pojechać na wakacje, gdzie założyć firmę, a nawet gdzie zainwestować<sup>5</sup>. Dla M. Kavaratzis marka miasta jest środkiem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zwiększenia inwestycji zagranicznych i turystyki, a także do osiągnięcia rozwoju społecznego, wzmocnienie lokalnej tożsamości, identyfikacji obywateli z ich miastem i aktywowania wszystkich sił społecznych, aby zapobiegać wykluczeniu społecznemu<sup>6</sup>. Marka pozwala na zidentyfikowanie miasta, jest środkiem do przekazywania informacji o mieście i jego ofercie, kształtuje lojalność i przywiązanie do miasta oraz daje poczucie prestiżu, wynikające z zamieszkiwania w wyjątkowym miejscu.

Większość miast Polski, zwłaszcza małych i średnich, jest na wczesnym etapie budowania marki miasta. W praktyce bowiem kreowanie marki miejskiej jest działaniem trudniejszym w porównaniu z budowaniem marki korporacyjnej. T. Domański przyczyny takiego stanu rzeczy upatruje w znacznie większej kompleksowości oferowanego produktu, problemach ze zdefiniowaniem tożsamości miejsca, czasochłonnością procesu oraz silnej identyfikacji mieszkańców z regionem<sup>7</sup>.

Budowanie marki małego miasta przez miejskie samorządy, które nie dysponują szerokim wachlarzem instrumentów kreowania marki jest jeszcze bardziej skomplikowane. Wszystko to powoduje, że małe miasta nie są w stanie skutecznie realizować polityki kształtowania pozytywnego wizerunku miasta. Obecnie ciekawym sposobem na kreowanie marki małego miasta jest członkostwo w międzynarodowym stowarzyszeniu o nazwie Cittaslow, które wykreowało markę, której wizerunek jest obecnie znany na całym świecie.

Celem artykułu jest przedstawienie marki Cittaslow i jej wpływu na wzmocnienie tożsamości lokalnej i budowanie pozytywnego wizerunku małych miast, co w dalszej perspektywie przyczynić się może do rozwoju małych miast zwłaszcza na poziomie lokalnym.

## 2. POJĘCIE MARKI MIASTA

Aby zdefiniować pojęcia marki miasta na chwilę obecną nie wystarczy już przytoczenie klasycznej definicji zaproponowanej przez American Marketing Association określającej markę jako „nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnić ich spośród konkurencji”<sup>8</sup>.

Marka rozumiana w ten sposób służy wyłącznie identyfikacji dóbr i usług danego podmiotu na rynku. Obecnie marka znaczy dużo więcej, określa się ją jako kombinację

<sup>5</sup> M. Buszman-Witańska, *Marka miejsca w promocji regionu* [w:] *Public relations w procesie kształtowania relacji z otoczeniem*, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, Rzeszów–Zamość 2010, s. 23.

<sup>6</sup> M. Kavaratzis, *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, *Place Branding*, 2004, Vol. 1, No. 1, pp. 58–73.

<sup>7</sup> T. Domański, *Marketing dla miasta i regionu. Ekspansja czy regres myślenia marketingowego?* [w:] *Ekspansja czy recesja marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, Warszawa 2006, s. 397.

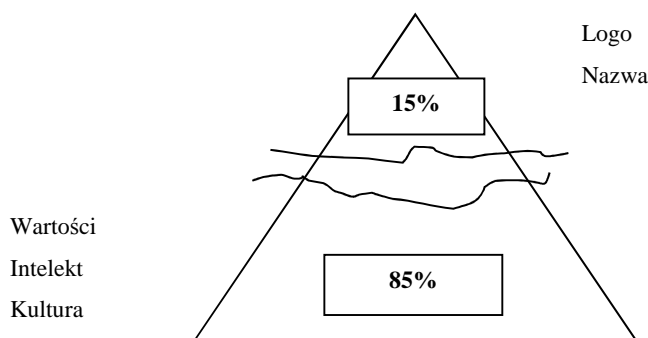
<sup>8</sup> Taką definicję opracowało Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu w latach 60. XX wieku; Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Warszawa 1994.



produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, która odróżnia oferty danego podmiotu od oferty konkurencyjnej oraz dostarcza odbiorcy wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, tworząc jednocześnie grono lojalnych nabywców i umożliwia osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku<sup>9</sup>.

W opinii L. de Chernatony marka stanowi „możliwe do zidentyfikowania produkt, usługa, osoba lub miejsce, uzupełnione o trwałe wartości, uznawane przez nabywcę lub użytkownika jako odpowiednie, takie, które w najwyższym stopniu zaspokajają jego potrzeby”<sup>10</sup>. Marka terytorialna (w tym miasta) łączy w sobie zatem elementy materialne, które składają się na realność miasta (infrastruktura techniczna, architektura, zagospodarowanie turystyczne) oraz aspekty nieuchwytnie (wartości i przekonania)<sup>11</sup>.

Wielopłaszczyznowość pojęcia marki de Chernatony przedstawił w postaci tzw. góry lodowej branding (rys. 1), wskazując, że to, co jest dostrzegalne przez klienta i co potocznie interpretuje się jako markę, czyli logo nazwa, slogan, stanowi jedynie 15% góry lodowej branding, pozostałe 85% to niewidoczne procesy (jak zaangażowany personel, jego umiejętności, dobrze opracowany proces logistyczny itp.) tworzące wartość dodaną wewnątrz organizacji i to właśnie one dają markom przewagę konkurencyjną<sup>12</sup>.



Rys. 1. Góra lodowa branding wg L. de Chernatony

Źródło: opracowane na podstawie L. de Chernatony, *Marka...*, s. 23.

Podstawowymi komponentami marki miasta jest jej tożsamość i wizerunek. Według L. de Chernatony tożsamość marki (*brand identity*) to zespół cech, wartości, celów reprezentujących markę i wyróżniających ją na rynku<sup>13</sup>. Z kolei wizerunek marki (*brand image*) to „obraz tożsamości marki w świadomości konsumenta, zbiór przekonań o jej atrybutach i skojarzeniach. Jest to sposób, w jaki dana marka jest postrzegana przez jej rzeczywistych i potencjalnych nabywców”<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, Warszawa 2001, s. 12.

<sup>10</sup> L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańsk 2003, s. 24.

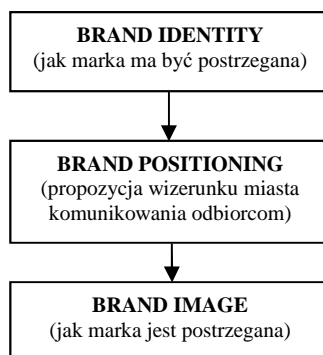
<sup>11</sup> M. Korczyńska, *Marka miasta*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 12, s. 2–10.

<sup>12</sup> L. de Chernatony, *Marka...*, s. 23.

<sup>13</sup> Tamże, s. 48 i nast.

<sup>14</sup> A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. Wiktor, *Marketing usług*, Kraków 2006, s. 99.

Zbudowanie silnej marki wymaga najdokładniejszego odwzorowania tożsamości miasta w świadomości docelowych nabywców (*brand positioning*).



Rys. 2. Proces tworzenia wizerunku miasta

Źródło: M. Kavaratzis, G.J. Ashworth, *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*, "Journal of Economic & Social Geography" 2005, Vol. 96, issue 5, p. 508.

Branding miast został przez A. Lucarelli i P.O. Berg zdefiniowany jako „symboliczne przedstawienie informacji związanych z miastem w celu stworzenia wartości wokół niego”<sup>15</sup>. Może być również postrzegany jako instrument komunikowania przewagi konkurencyjnej miasta, jakości miejsca, jego historii, styl życia i kultury. Branding miast może być używany jako strategiczne narzędzie zwiększenia inwestycji, turystyki, wzmacnianie tożsamości lokalnej i identyfikacja obywateli z ich miastem oraz aktywizacji wszystkich sił społecznych w celu wspierania wysiłków na rzecz rozwoju. Ponadto, zdaniem M. Kavaratzis, K. Dinnie i K. Miyamoto, wymiar środowiskowy nabrał większego znaczenia w brandingu miast<sup>16</sup>.

Dla M. Kavaratzis i G.J. Ashworth marka miasta jest niczym innym jak product brandingiem, tyle że w odniesieniu do miast<sup>17</sup>. Z kolei G. Allen wskazuje, że chociaż zasady brandingu korporacyjnego mogą mieć zastosowanie do brandingu miejsca, wdrożenie marki miejsca może różnić się pod wieloma względami, np. wieloskładnikowy produkt/usługa, wyższa złożoność organizacyjna, nieelastyczność oferty produktowej, atrybuty produktów podlegające sezonowości<sup>18</sup>. Natomiast Y. Fan twierdzi, że marki miast są

<sup>15</sup> A. Lucarelli, P.O. Berg, *City Branding – A state of the art review of the research domain*, "Journal of Place Management and Development" 2011, Vol. 4, No. 1, pp. 21.

<sup>16</sup> K. Dinnie, *City branding: Theory and cases*, Basingstoke 2010; M. Kavaratzis, *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, "Place Branding" 2004, Vol. 1, No. 1, pp. 58–73; K. Miyamoto, *Globalization and urban policy*, "Journal of Policy Science" 2007, Vol. 1, pp. 61–79.

<sup>17</sup> Stanowisko M. Kavaratzisa nie jest odosobnione. Balmer i Gray stwierdzili, że „marki korporacyjne mogą być z powodzeniem stosowane również do krajów, regionów i miast” (J.M.T. Balmer, E.R. Gray, *Corporate brands: What are they? What of them?*, "European Journal of Marketing" 2003, Vol. 37, No. 7/8, pp. 972–997).

<sup>18</sup> G. Allen, *Place Branding: New Tools for Economic Development*, "Design Management Review" 2007, Vol. 18, No. 2, pp. 60–68.

bardziej abstrakcyjne i złożone od klasycznych marek towarów i usług. Ich oferta jest bogatsza, atrybuty miejsca są trudne do zdefiniowania, wizerunek jest bardziej skomplikowany, a skojarzenia jakie wywołują są bardziej liczne i różnorodne w przeciwieństwie do towarów i usług. Ponadto własność marki miejsca jest niejasna ze względu na istnienie wielu interesariuszy, co prowadzi do zróżnicowanej adresatów komunikacji marki<sup>19</sup>.

Należy również zauważyć za K. Dinnie i Y. Fan, że tworzenie marki miasta jest trudniejszym i bardziej złożonym procesem w porównaniu do brandingu towarów i usług z uwagi na fakt, że proces ten obejmuje wiele czynników, które należy rozważyć, takich jak położenie geograficzne, atrakcje turystyczne, zasoby naturalne, produkty lokalne, charakterystyka rezydentów, instytucje<sup>20</sup>.

## 6. GENEZA MARKI CITTASLOW

Marka Cittaslow (lub inaczej *Slow City*) została zbudowana przez miasta członkowskie stowarzyszenia typu non-profit o nazwie „Cittaslow – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia”, w skrócie „Cittaslow”, którego celem działania jest „promowanie i rozpowszechnianie kultury dobrego życia poprzez badania, działania doświadczalne, wdrażanie rozwiązań dla organizacji miasta”<sup>21</sup> oraz promowanie takich wartości jak „tożsamość, pamięć historyczna, ochrona środowiska, sprawiedliwość i integracja społeczna, lokalna społeczność i aktywne obywatelstwo”<sup>22</sup>. Inaczej mówiąc – chodzi o poprawę jakości życia mieszkańców we wszystkich dziedzinach życia miejskiego poprzez działanie na rzecz zdrowego środowiska i nowoczesnej infrastruktury, rewitalizację zabytków, waloryzację produkcji lokalnej, a także wspieranie kultury gościnności i wzmocnienie tożsamości lokalnej mieszkańców.

Stowarzyszenie założyli 15 października 1999 roku w Orvieto burmistrzowie czterech włoskich miasteczek: Greve di Chianti, Bra, Orvieto oraz Pasitano wraz z przedstawicielami Stowarzyszenia Slow Food, z którego wywodzi się sama idea Cittaslow. Do organizacji tej mogą należeć wyłącznie miasta, które liczą mniej niż 50 tysięcy mieszkańców po wcześniejszym pomyślnym przejściu procedury certyfikacji i wniesieniu jednorazowej opłaty certyfikacyjnej.

Obecnie Cittaslow to rozwijająca się sieć międzynarodowa licząca 236 miast z 30 krajów świata (stan na luty 2018 r.). Do Polskiej Krajowej Sieci Miast Cittaslow, będącej krajową strukturą organizacyjną międzynarodowego stowarzyszenia przynależy 26 miast oraz Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego, jako członek wspierający. Miastami o statusie „pretendenta” są Nowy Staw i Sianów.

Pierwszym polskim miastem, które przystąpiło do sieci w 2006 r. był Reszel w województwie warmińsko-mazurskim. Wśród polskich miast należących do Cittaslow przewa-

<sup>19</sup> Y. Fan, *Branding the nation: what is being branded*, „Journal of Vacation Marketing” 2006, Vol. 12, No. 1, pp. 5-14.

<sup>20</sup> K. Dinnie, *Place branding: overview of an emerging literature*, „Place Branding” 2004, Vol. 1, No. 1, pp. 106-110; Y. Fan, *Branding the nation...*, pp. 5-14.

<sup>21</sup> Międzynarodowy statut Miast „Cittaslow”, [http://cittaslowpolska.pl/images/PDF/miedzynarodowy\\_statut\\_cittaslow.pdf](http://cittaslowpolska.pl/images/PDF/miedzynarodowy_statut_cittaslow.pdf) (dostęp: 25.01.2017 r.).

<sup>22</sup> Tamże.

zają miasta małe<sup>23</sup>. Obecnie jest ich 23. Pozostałe miasta sieci, takie jak Bartoszyce, Dziąldowo, Prudnik można zakwalifikować do miast średnich, w których zamieszkuje ponad 20 tysięcy mieszkańców.

Słow miasta usytuowane są w pobliżu większych miejscowości (głównie blisko Olsztyna), z którymi są dobrze skomunikowane. Zdecydowana większość słow miast leży na Warmii i Mazurach (20 miast), ale idea ruchu Cittaslow zakorzeniła się także w Wielkopolsce, na Pomorzu, Górnym Śląsku, Opolszczyźnie i Lubelszczyźnie.

### 6.1. Wizualizacja marki sieci Cittaslow

Nazwa marki „Cittaslow”, w swobodnym tłumaczeniu „powolne miasto” (od włoskiego „*città lente*”, czy angielskiego „*slow city*”) stanowi połączenie dwóch słów: z języka włoskiego słowa „*citta*” – miasto oraz pochodzącego z języka angielskiego słowa „*slow*” – wolny, powolny. Nazwa wyraźnie wskazuje na charakter miast Sieci Cittaslow, funkcjonujących w zwolnionym tempie.

Symbol marki jest inspirowany nazwą Sieci Cittaslow. Znakiem rozpoznawczym Cittaslow jest jego logo przedstawiające pomarańczowego ślimaka obróconego w lewo, na którym na kształt korony znajdują się domy i dzwonnice miasta.



Rys. 3. Trademark stowarzyszenia Cittaslow

Źródło: Strona internetowa Polskiej Krajowej Sieci Cittaslow, [cittaslowpolska.pl/index.php/pl/](http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/) (dostęp: 10.04.2017 r.).

Logo ślimaka stanowi własność Stowarzyszenia. Nie może być ono zmieniane pod kątem graficznym, a jego używanie jest regulowane specjalnym regulaminem, przyjętym przez Międzynarodowy Komitet Koordynujący, będący jednym z organów Międzynarodowego Stowarzyszenia Cittaslow<sup>24</sup>. Wyłącznie miastom posiadającym tytuł miasta Cittaslow przysługuje uprawnienie do włączenia do własnego wizerunku logo ruchu oraz prawo do udostępniania logo dla działań i inicjatyw publicznych, prywatnych, które przyczyniają się do osiągnięcia celów stowarzyszenia. Nadto miasta sieci są uprawnione do instalacji witaczy Cittaslow z logo ślimaka. Umieszczając na rogatkach wjazdowych taki symbol miasta dają znak gościom i mieszkańcom, że dbają o poprawę jakości środowiska, wspierają produkcję lokalnej żywności oraz tradycyjnych technik jej wytwarzania.

<sup>23</sup> Za podstawę klasyfikacji autorka przyjęła kryterium ludnościowe, zgodnie z którym za małe miasta przyjmuje się ośrodki liczące do 20 tys. mieszkańców, miasta średnie to te liczące od 20 do 100 tys. mieszkańców, a duże miasta liczą powyżej 100 tys. mieszkańców.

<sup>24</sup> Międzynarodowy Statut Cittaslow...



Rys. 4. System Identyfikacji Wizualnej Sieci Cittaslow

Źródło: *Biskupiec. Krajobraz pełen możliwości*, <http://www.biskupiec.pl/>; Oficjalna strona gminy Bisztynek, [http://www.bisztynek.pl/asp/pl\\_start.asp?typ=13&submenu=7&menu=7&dzialy=7&prywatnosc=tak&akcja=artykul&artykul=3&schemat=1](http://www.bisztynek.pl/asp/pl_start.asp?typ=13&submenu=7&menu=7&dzialy=7&prywatnosc=tak&akcja=artykul&artykul=3&schemat=1) (dostęp: 17.04.2017 r.).

Miasta sieci uczestniczą w przedsięwzięciach prowadzonych w ramach stowarzyszenia, takich jak np. udział w targach turystycznych, festiwalach, warsztatach, zgromadzeniach ogólnych. Przy okazji każde z takich spotkań eksponuje się logo stowarzyszenia. Jedną z kompetencji Zarządu Stowarzyszenia „Polskie Miasta Cittaslow”<sup>25</sup> jest „opracowywanie rocznego kalendarza imprez krajowych, także organizowanych przez miasta członkowskie, podczas których możliwe jest eksponowanie logo Cittaslow”<sup>26</sup>.

## 6.2. Wizerunek marki sieci Cittaslow

E. Grzelak-Kostulska i B. Hołowiecka postrzegają Cittaslow jest spójną strategią kreowania określonego wizerunku miasta (*city branding*), mającą być impulsem ożywiającym gospodarkę oraz aktywizującym mieszkańców, a obrany kierunek wdrażania tej strategii może być dobrym punktem wyjścia do „zaistnienia” małych miast, poprawy ich atrakcyjności, a tym samym konkurencyjności i ekonomicznej sytuacji<sup>27</sup>. Jak czytamy na oficjalnej stronie Polskiej Krajowej Sieci Cittaslow, odznaczenie „Slow City” ma stać się marką jakości dla mniejszych społeczności dzięki pomostowym pomysłom w zakresie ochrony środowiska, promocji zrównoważonego rozwoju i poprawie miejskiego życia dostarczających bodźców branży produkcji żywności używającej naturalnych i przyja-

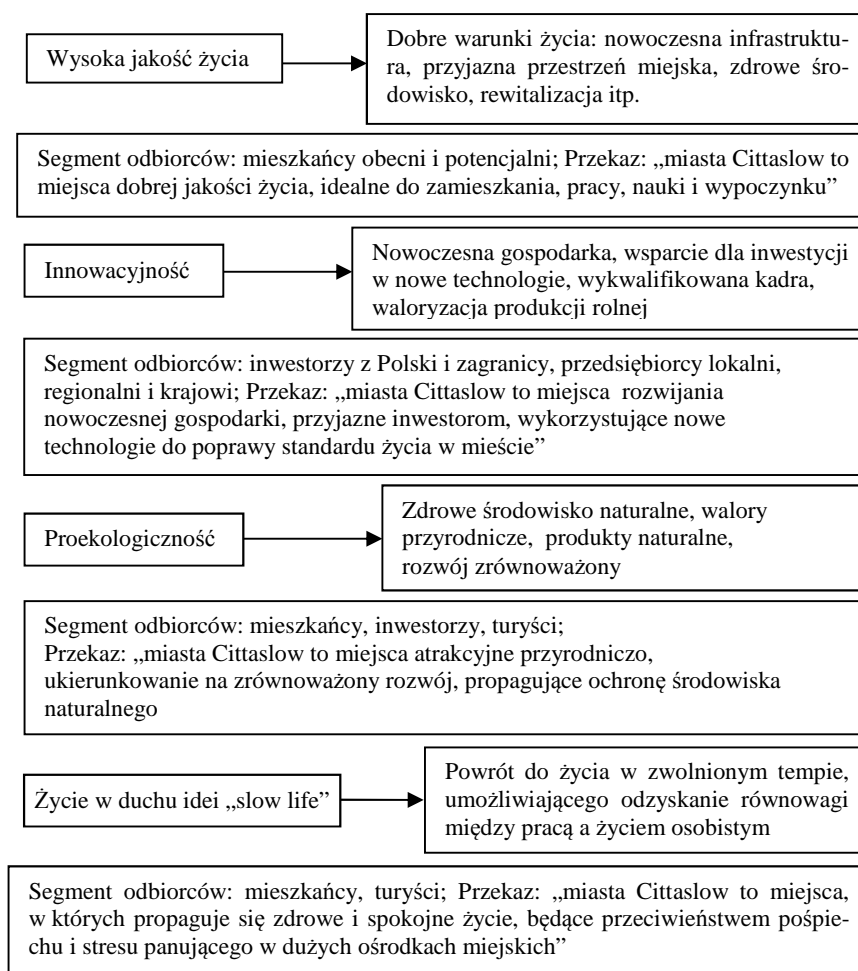
<sup>25</sup> Stowarzyszenie „Polskie Miasta Cittaslow” jest Stowarzyszeniem Gmin działających w sieci Miast Cittaslow założonym 18 marca 2015 r. na bazie 11 miast założycielskich – dotychczasowych członków Polskiej Krajowej Sieci Miast Cittaslow, <http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/stowarzyszenie> (dostęp: 25.03.2017 r.).

<sup>26</sup> Statut Stowarzyszenia „Polskie Miasta Cittaslow”, [http://bip.warmia.mazury.pl/reszel\\_gmina\\_miejsko\\_-\\_wiejska/system/pobierz.php/Zalacznik%20do%20U%20V%2030.pdf?id=5740](http://bip.warmia.mazury.pl/reszel_gmina_miejsko_-_wiejska/system/pobierz.php/Zalacznik%20do%20U%20V%2030.pdf?id=5740) (dostęp: 5.03.2017 r.).

<sup>27</sup> E. Grzelak-Kostulska, B. Hołowiecka, *Kreowanie wizerunku miasta a rozwój funkcji turystycznej na przykładzie wybranych miast Polskiej Sieci Cittaslow* [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, Wrocław 2011.

znych dla środowiska technik<sup>28</sup>. Innymi słowy, marka Cittaslow ma wykreować społeczność lokalną małych miast, w której ludzie chcą żyć i przez to atrakcyjną dla turystów, inwestorów i potencjalnych mieszkańców.

Wizja marki Sieci Cittaslow znajdują odzwierciedlenie w założeniach misji stowarzyszenia i strategicznych podstawach jego działalności. Marka Cittaslow ma być gwarancją jakości w wielu dziedzinach życia, innowacyjności, proekologiczności i życia zgodnie z ideą „slow life”. Segmentami docelowych odbiorców komunikatu o marce są aktualni i potencjalni mieszkańcy miasta, inwestorzy krajowi i zagraniczni, przedsiębiorcy i turyści.



Rys. 5. Obietnica marki Sieci Cittaslow

Źródło: opracowanie własne.

<sup>28</sup> Oficjalna strona Cittaslow Polska, [cittaslowpolska.pl/index.php/pl/](http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/) (dostęp: 6.04.2017 r.).

Na wizerunek marki Cittaslow składają się następujące elementy: identyfikacja werbalna („Cittaslow – miasta dobrej jakości życia”), wizualna (logo pomarańczowego ślimaka, SIW), formy komunikacji marketingowej (materiały promocyjne, festiwal Cittaslow) oraz nastawienie mieszkańców miast sieci do turystów, czy inwestorów (gościnność). Każde z miast członkowskich współtworzy wizerunek całej Sieci Cittaslow. Z kolei za wizerunek miasta Cittaslow współodpowiadają władze lokalne, przedsiębiorcy i mieszkańcy. Od zewnątrz tworzą go turyści i inwestorzy.

Bardzo ważnym aspektem brandingu Cittaslow jest wygląd miasta, sposób, w jaki jest prezentowane na zewnątrz (komunikacja obrazowa), dostarczanie tzw. „pozytywnych wizualnych dowodów”<sup>29</sup>, że w miastach Cittaslow rzeczywiście żyje się lepiej. Pokazywanie przemian, jakie zachodzą w małych miastach Cittaslow, które obejmują przedsięwzięcia infrastrukturalne, planowanie przestrzenne, czy rewitalizację, ma duży wpływ na sposób postrzegania współczesnych małych miast. Jak czytamy w Ponadlokalnym Programie Rewitalizacji Sieci Miast Cittaslow, celem rewitalizacji miast jest „sprawienie, że region będzie postrzegany przez społeczność lokalną i osoby przyjezdne jako miejsce gdzie żyje się w harmonii z otaczającym środowiskiem; miejsce przyjazne, gdzie warto mieszkać, zakładać rodziny, inwestować i po prostu żyć”<sup>30</sup>.

W celu zapewnienia spójności wizerunku marki Cittaslow każdy członek sieci zobowiązuje się do implementacji na swoim obszarze działania oraz wśród społeczności wytycznych Stowarzyszenia Cittaslow. Nadto ma obowiązek powstrzymać się od działań i zachowań mogących godzić w cele, filozofię i wartości Stowarzyszenia Cittaslow lub mogących poważnie szkodzić jego wizerunkowi<sup>31</sup>. Komitetowi Koordynującemu przysługuje uprawnienie do natychmiastowego wykluczenia miasta członkowskiego nieprzestrzegającego tych zasad.

Obecnie marka Cittaslow jest synonimem jakości miast Sieci Cittaslow. Miasta Cittaslow postrzegane są jako obszary o wysokim standardzie życia, podnoszonym przez wdrażane w różnych dziedzinach życia miejskiego innowacyjnych projektów.

Kluczowym wyzwaniem dla marki Cittaslow było ukierunkowanie w wytyczenie tożsamości miast członkowskich, które jeszcze jej nie miały.

### 6.3. Struktura marki Cittaslow

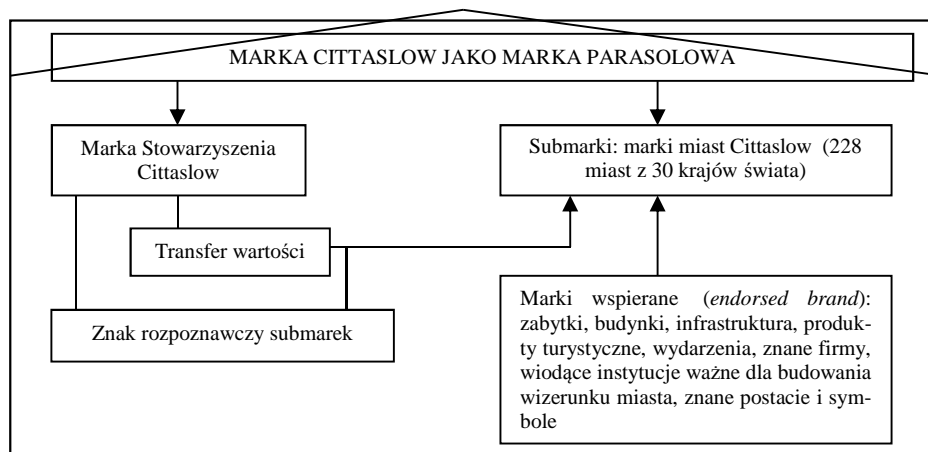
Marka Cittaslow na chwilę obecną ma dobrze ugruntowany wizerunek. Branding Cittaslow nie jest jednak zadaniem łatwym, z uwagi na złożoność marki. Marka Sieci Cittaslow jest mieszanką produktów i wizerunków składających się w jedną całość. Wizerunek marki Cittaslow (marki głównej) jest kształtowany przez wizerunek poszczególnych submarek (miast) wchodzących w skład posiadanego portfolio marek. Z kolei wizerunek submarka tworzą jej materialne i niematerialne wyróżniki.

<sup>29</sup> M. Trueman, M. Klemm, A. Giroud, *Can a city communicate? Bradford as a corporate brand*, “Corporate Communications: An International Journal” 2004, Vol. 9, No. 4, pp. 321.

<sup>30</sup> Ponadlokalny Program Rewitalizacji Sieci Miast Cittaslow, [http://www.wmarr.olsztyn.pl/s/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2536%3Aponadlokalny-program-rewitalizacji-sieci-miast-cittaslow&catid=34%3Aaktualnoci&Itemid=54&lang=pl](http://www.wmarr.olsztyn.pl/s/index.php?option=com_content&view=article&id=2536%3Aponadlokalny-program-rewitalizacji-sieci-miast-cittaslow&catid=34%3Aaktualnoci&Itemid=54&lang=pl) (dostęp: 25.03.2017 r.).

<sup>31</sup> Międzynarodowy statut miast „Cittaslow”, rozdz. III, art. 9, [http://cittaslowpolska.pl/userfiles/pliki\\_do\\_pobrania/2014/statut\\_cittaslow\\_21\\_czerwca\\_2014\\_pl.pdf](http://cittaslowpolska.pl/userfiles/pliki_do_pobrania/2014/statut_cittaslow_21_czerwca_2014_pl.pdf) (dostęp: 24.03.2017 r.); Regulamin Polskiej Krajowej Sieci Miast Cittaslow, rozdz. I, art. 7, <http://cittaslowpolska.pl/userfiles/pdf/regulamin.pdf> (dostęp: 24.03.2017 r.).

Zdaniem D. Aakera każda marka ma swoją konstrukcję, tzw. „architekturę marki”, która w zarządzaniu portfolio przedsiębiorstwa kształtuje i przedstawia relacje między markami, jednocześnie pomagając w realizacji przyjętej strategii marketingowej<sup>32</sup>. Pojęcie architektury marki można z powodzeniem zastosować do opisu marki Cittaslow<sup>33</sup>.



Rys. 6. Architektura marki Cittaslow

Źródło: opracowanie własne.

Marka Cittaslow wpisuje się w strategię jednolitej marki, działa jak parasol, który obejmuje wiele produktów, z których każdy czerpie korzyści z przynależności do rdzenia marki Cittaslow. Marka Cittaslow jest jedną silną marką stosowaną zarówno jako znak towarowy Stowarzyszenia Cittaslow, jak i jej produktów – miast Sieci Cittaslow. Taka strategia marki koncentruje jej reputację i wizerunek we wszystkich jej produktach. Dostrzegalna jest wyraźna zależność między marką główną a submarkami, przejawiająca się w transferze najważniejszych wartości marki i przenoszeniu znajomości marki głównej na poszczególne submarki. Wizerunek marki Cittaslow oddziałuje na wizerunek miasta Sieci Cittaslow. Miasteczka Cittaslow są rozpoznawalne i kojarzone z pozytywnym wizerunkiem marki Cittaslow. Jednocześnie zobowiązują się poprzez swoje działania popularyzować i utrwać pozytywny wizerunek Sieci Miast Cittaslow oraz eksponować jednolitą wizualizację Sieci w postaci logo. Niewątpliwie bowiem każde z miast sieci jest niezależnym podmiotem, którego działania mogą wspierać i umacniać bądź osłabiać wizerunek marki Cittaslow.

<sup>32</sup> D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, "California Management Review" 2000, Vol. 42, No. 4, pp. 8–23.

<sup>33</sup> Architektura marki jest obecnie z powodzeniem wykorzystywana do opisu marek miejskich. Szerzej na ten temat G. Dooley, D. Bowie, *Place Brand architecture: Strategic management of the Brand portfolio*, "Place Branding" 2005, Vol. 1, No 4, pp. 402–419.



## 7. PRZYSZŁOŚĆ MARKI CITTASLOW

Przyszłość Stowarzyszenia Cittaslow rysuje się bardzo optymistycznie. Cittaslow, dzięki skutecznemu brandingowi<sup>34</sup>, jest już międzynarodową marką. Stowarzyszenie w swoich działaniach dąży do wzmocnienia marki sieci, utrwalenia jej wizerunku jako marki miast o dobrej jakości życia oraz zwiększenia jej widoczności na arenie międzynarodowej.

W związku z tym ostatnim celem 15 stycznia 2013 r. w Brukseli odbyło się spotkanie władz Międzynarodowego Stowarzyszenia Cittaslow i burmistrzów Cittaslow z członkami Parlamentu Europejskiego pod hasłem „Branding Cittaslow w Europie”. Na spotkaniu dyskutowano między innymi o przyszłości sieci i jej kierunkach rozwoju. Spotkanie zakończyło się podjęciem decyzji o włączeniu członków Parlamentu Europejskiego w działania i promocję sieci oraz skupieniu się na chwili obecnej na podwyższaniu jakości sieci, zamiast powiększaniu liczby jej członków. Przedstawiono ponadto założenia tworzenia EGTC – *European Groupings of Territorial Cooperation* (Europejskie Ugrupowania Współpracy Terytorialnej)<sup>35</sup>, którego celem jest ułatwianie i rozpowszechnianie idei współpracy transgranicznej jej członków w celu wzmocnienia spójności ekonomicznej i społecznej. To również jedna z możliwości współpracy w ramach Cittaslow<sup>36</sup>.

## 8. WNIOSKI

W obecnym czasie marka miejska coraz częściej uważana jest za ważny atut w rozwoju miasta oraz skuteczne narzędzie wyróżniania się i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej na tle innych miast. Stwierdzenie to dotyczy również małych miast, dla których kreowanie wizerunku jest niewątpliwie bardzo trudnym zadaniem.

A. Szromnika twierdzi, że współcześnie zarządzanie jednostkami terytorialnymi powinno opierać się na dorobku nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwami, a myślenie przedsiębiorcze powinno być podstawą podejmowania decyzji w instytucjach samorządowych<sup>37</sup>. Według tego autora jest to podstawowy warunek ich rozwoju. Z tego względu na aprobatę zasługują poglądy M. Kavaratzisa i G.J. Ashwortha oraz G. Allena, zdaniem których zasady brandingu produktów można z powodzeniem zastosować w odniesieniu do miast. Jednakże proces kreowania marki miasta jest niewątpliwie trudniejszy i bardziej skomplikowany z uwagi na specyficzne cechy miasta jako produktu.

Branding miast jest bowiem strategicznym podejściem do opracowywania polityki miejskiej w taki sposób, aby podkreślić atuty miasta, a tym samym zyskać lepszy wizerunek niż istniejący. To proces, który wymaga czasu, wyobraźni, zaangażowania i współ-

<sup>34</sup> Branding miasta jest formą strategicznego, zorganizowanego działania zmierzającego do budowy „miejsca-marki”, która generuje pozytywne wyobrażenia o miejscu wśród wybranych grup odbiorców. Tak pojęcie brandingu definiuje M. Kavaratzis, *Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models*, „The Marketing Review” 2005, Vol. 5, issue 4, pp. 329–342.

<sup>35</sup> Powstała w 2006 roku, jako pierwsza europejska struktura posiadająca osobowość prawną. Prowadzi działania z zakresu współpracy terytorialnej. Więcej na stronie European Grouping of Territorial Cooperation, <https://portal.cor.europa.eu/egtc/about/Pages/What%20is%20the%20EGTC.aspx> (dostęp: 9.04.2017 r.)

<sup>36</sup> Strona internetowa Cittaslow Polska, <http://cittaslowpolska.pl/miedzynarodowa-siec-miast-cittaslow> (dostęp: 28.03.2017 r.).

<sup>37</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Kraków 2014, s. 23.

pracy między wszystkimi podmiotami współtworzącymi wizerunek miasta, a w dalszej kolejności wizerunek marki Sieci Cittaslow.

Zgodzić się należy z E. Grzelak-Kostulską i B. Hołowiecką, że ciekawym pomysłem dla małych miast, ułatwiającym kreowanie ich wizerunku i wzmacnianie tożsamości lokalnej jest członkostwo w Stowarzyszeniu Cittaslow. W dalszej perspektywie czasu przyjęcie strategii kreowania wizerunku przyjętej przez Sieć przyczynić się może do rozwoju małych miast, poprzez przyciągnięcie do nich turystów i nowych inwestycji, co przekładać się będzie na zmniejszenie bezrobocia, wzrost aktywności przedsiębiorczej mieszkańców i być może spowolni procesy migracji mieszkańców do większych miast. Członkostwo w Sieci Cittaslow wpływa nie tylko na budowanie marki i poprawę wizerunku małych miast, ale całego regionu, zwłaszcza Warmii i Mazur, gdzie slow miasteczek jest najwięcej. Wskazuje na to treść Strategii rozwoju turystyki województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025, w której miasta Cittaslow wskazane zostały jako jeden z wizerunkowych produktów turystycznych województwa warmińsko-mazurskiego. Małe miasta, (w tym zwłaszcza miasta Cittaslow) stanowią podstawę regionów miejskich oraz nadają charakter ich regionalnym krajobrazom i decydują o ich odrębności<sup>38</sup>.

Głównym założeniem Sieci Cittaslow jest wsparcie w identyfikacji posiadanych przez małe miasta zasobów materialnych i niematerialnych, w oparciu o które małe miasta mogą budować swój wizerunek i umacniać swoją tożsamość.

Marka „Cittaslow” stała się gwarancją jakości małych miast, które nie są stolicami regionów, ale silnymi społecznościami które dokonały wyboru i rzeczywiście postawiły na poprawę jakości życia swoich mieszkańców. Jedną z głównych korzyści wizerunkowych płynących z członkostwa w Cittaslow jest prawo do wykorzystywania logo Stowarzyszenia. Znak Cittaslow stał się marką rozpoznawalną na całym świecie, a przez to doskonałą zachętą promocyjną wpływającą na rozwój niewielkich miasteczek.

Nic więc dziwnego, że liczba małych miast należących do Sieci stale rośnie. Polska Sieć Cittaslow jest drugą co do wielkości na świecie po Sieci włoskich miast. Dzięki temu marka Cittaslow staje się silną międzynarodową marką jakości dla małych miast.

Tym, co może budzić obawy, to częste utożsamienie slow miast z zacoferaniem i lenistwem, co niewątpliwie jest konsekwencją braku wiedzy o Stowarzyszeniu Cittaslow i jego podstawowych założeniach.

Niniejszy artykuł potraktować należy jako punkt wyjścia do dalszych badań nad problematyką marki Sieci Cittaslow. Jako cenne z naukowego punktu widzenia należałoby uznać badania dotyczące świadomości marki i jej rozpoznawalności wśród mieszkańców oraz skuteczności jej oddziaływania na turystów i inwestorów, a także korzyści, jakie niesie ze sobą promocja małych miast z wykorzystaniem logo żółtego ślimaka.

## Literatura

- [1] Aaker D.A, Joachimsthaler E., *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, "California Management Review", Vol. 42, No. 4, 2000.

<sup>38</sup> Sprawozdanie UE „Miasta przyszłości – Wyzwania, wizje, perspektywy” z października 2011 roku. Autorami sprawozdania są: Corinne Hermant-de Callatay i ChristianSvanfeldt, prace nad sprawozdaniem nadzorowali: Władysław Piskorz i Santiago Garcia-Patron Rivas, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej, Dział Rozwoju Obszarów Miejskich i Spójności Terytorialnej.

- [2] Allen G., *Place Branding: New Tools for Economic Development*, "Design Management Review", Vol. 18, No. 2, 2007.
- [3] Balmer J.M.T., Gray E.R., *Corporate brands: What are they? What of them?*, "European Journal of Marketing" 2003, Vol. 37, No. 7/8.
- [4] Buszman-Witańska M., *Marka miejsca w promocji regionu* [w:] *Public relations w procesie kształtowania relacji z otoczeniem*, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, KA Kraków, Rzeszów–Zamość 2010.
- [5] de Chernatony L., *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- [6] Dinnie K., *City branding: Theory and cases*, Basingstoke: Palgrave Macmillan 2010
- [7] Dinnie K., *Place branding: overview of an emerging literature*, "Place Branding" 2004, Vol. 1, No. 1.
- [8] Dooley G., Bowie D., *Place Brand architecture: Strategic management of the Brand portfolio*, "Place Branding" 2005, Vol. 1, No 4.
- [9] Domański T., *Marketing dla miasta i regionu. Ekspansja czy regres myślenia marketingowego?* [w:] *Ekspansja czy recesja marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006.
- [10] Fan Y., *Branding the nation: what is being branded*, "Journal of Vacation Marketing" 2006, Vol. 12, No. 1.
- [11] Glińska E., *Budowanie marki miasta – koncepcje, warunki, modele*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- [12] Grzelak-Kostulska E., Hołowiecka B., *Kreowanie wizerunku miasta a rozwój funkcji turystycznej na przykładzie wybranych miast Polskiej Sieci Cittaslow* [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, UE, Wrocław 2011.
- [13] Hermant-de Callatay C., Svanfeldt Ch., *Sprawozdanie UE „Miasta przyszłości – wyzwania, wizje, perspektywy” z października 2011 roku*.
- [14] Jonas A., Smoleń T., Wiktor J., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [15] Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [16] Kavaratzis M., *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, "Place Branding" 2004, Vol. 1, No. 1.
- [17] Kavaratzis M., Ashworth G.J., *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*, "Journal of Economic & Social Geography" 2005, Vol. 96, issue 5.
- [18] Kavaratzis, M., *Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models*, "The Marketing Review" 2005, Vol. 5, issue 4.
- [19] Korczyńska M., *Marka miasta*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 12.
- [20] Kotler Ph, Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001.
- [21] Lucarelli A., Berg P.O., *City Branding – A state of the art review of the research domain*, "Journal of Place Management and Development" 2011, Vol. 4, No. 1.
- [22] Miyamoto K., *Globalization and urban policy*, "Journal of Policy Science" 2007, Vol. 1.
- [23] Olins W., *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004.
- [24] Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2014.

- [25] Trueman M., Klemm M., Giroud A., *Can a city communicate? Bradford as a corporate brand*, "Corporate Communications: An International Journal" 2004, Vol. 9, No. 4.
- [26] *Biskupiec. Krajobraz pełen możliwości*, <http://www.biskupiec.pl/>; oficjalna strona gminy Bisztynek, [http://www.bisztynek.pl/asp/pl\\_start.asp?typ=13&submenu=7&menu=7&dzialy=7&prywatnosc=tak&akcja=artykul&artykul=3&schemat=1](http://www.bisztynek.pl/asp/pl_start.asp?typ=13&submenu=7&menu=7&dzialy=7&prywatnosc=tak&akcja=artykul&artykul=3&schemat=1)European Grouping of Territorial Cooperation, <https://portal.cor.europa.eu/egtc/about/Pages/What%20is%20the%20EGTC.aspx>.
- [27] Międzynarodowy statut Miast „Cittaslow”, [http://cittaslowpolska.pl/images/PDF/miedzynarodowy\\_statut\\_cittaslow.pdf](http://cittaslowpolska.pl/images/PDF/miedzynarodowy_statut_cittaslow.pdf)
- [28] Oficjalna strona Cittaslow Polska, [cittaslowpolska.pl/index.php/pl/](http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/).
- [29] Polska Krajowa Sieć Cittaslow, [cittaslowpolska.pl/index.php/pl/](http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/).
- [30] Ponadlokalny Program Rewitalizacji Sieci Mjast Cittaslow, [http://www.wmarr.olsztyn.pl/s/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2536%3Aponadlokalny-program-rewitalizacji-sieci-miast-cittaslow&catid=34%3Aaktualnoci&Itemid=54&lang=pl](http://www.wmarr.olsztyn.pl/s/index.php?option=com_content&view=article&id=2536%3Aponadlokalny-program-rewitalizacji-sieci-miast-cittaslow&catid=34%3Aaktualnoci&Itemid=54&lang=pl).
- [31] Statut Stowarzyszenia „Polskie Miasta Cittaslow”, [http://bip.warmia.mazury.pl/reszel\\_gmina\\_miejsko\\_-\\_wiejska/system/pobierz.php/Zalacznik%20do%20U%20V%2030.pdf?id=5740](http://bip.warmia.mazury.pl/reszel_gmina_miejsko_-_wiejska/system/pobierz.php/Zalacznik%20do%20U%20V%2030.pdf?id=5740).

#### THE ROLE OF THE CITTASLOW NETWORK IN THE BUILDING OF THE IMAGE OF SMALL TOWN

Today, cities are increasingly seen as brands. An increase in competition between cities is conducive to increase an interest in the city's brand in the theoretical and empirical aspects. Especially important is the role of the brand in the process of building the image of the city. Undoubtedly, building a brand of a small city is more difficult, so that in most small cities the share of the brand in shaping the image of the city is small. It is not surprising, therefore, that small towns are increasingly seeking effective ways to improve their image. Today one of the more interesting solutions is to adopt the concept of slow city by small towns. The aim of the article is to verify the thesis that taking part in the city of Cittaslow (Slow City) gives benefits in the form of creating the image of small towns by the Cittaslow brand, which at the present time has become an international quality brand for small towns. The first part of the article defines the concept of a city brand and identifies its main components: identity and image. The Cittaslow brand has been characterized in the rest of this article. First, the origin of the brand which grew out of the idea of a slow city has been discussed, then its distinctive yellow snail logo and current image has been presented. The Cittaslow brand structure has also been described and Cittaslow's brand strategy has been described by the Cittaslow Town Association, which provides brand image transfer to individual cities in the network. Finally, an attempt was made to evaluate the future of the Cittaslow brand, which now looks very optimistic.

**Keywords:** city branding, cittaslow, brand image, brand architecture

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.48

*Tekst złożono w redakcji: lipiec 2017 r.  
Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*

Agnieszka ZIELIŃSKA<sup>1</sup>  
Nikola KOY<sup>2</sup>

## MUZYKA JAKO NARZĘDZIE KREOWANIA WRAŻEŃ KLIENTA W PUNKIE SPRZEDAŻY DETALICZNEJ

Subiektywne odczucia klientów są jednym z głównych czynników wpływających na decyzję zakupu. Co więcej na podstawie badań można stwierdzić, że często mogą one być ważniejsze przy podejmowaniu decyzji niż jakość, cena czy też marka produktu. Pozytywne odczucia można wywołać między innymi poprzez stworzenie miłej atmosfery w miejscu sprzedaży, atrakcyjną witrynę sklepową oraz odpowiednią ekspozycję produktów na półkach. Według badań dwie trzecie decyzji, które podejmują konsumenci ma miejsce w punkcie handlowym. Co więcej, ponad 50% klientów jest skłonnych zostać w sklepie dłużej, jeżeli atmosfera panująca w sklepie im odpowiada<sup>3</sup>. Atmosfera może być kreowana między innymi poprzez muzykę, zapach, oświetlenie czy barwy.

W artykule przedstawiono wybrane narzędzie marketingu sensorycznego – audiomarketing. Szczególną uwagę zwrócono na wykorzystanie muzyki w punkcie sprzedaży detalicznej. Podjęto próbę ustalenia, w jaki sposób muzyka wpływa na zachowanie klienta w sklepie. W pierwszej części przedstawiono podstawy teoretyczne dotyczące marketingu sensorycznego. Następnie zaprezentowano wyniki badania pierwotnego i badań wtórnych dotyczących zachowania klienta w sklepie pod wpływem muzyki.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że odpowiednie oddziaływanie na zmysł słuchu przekłada się na decyzje zakupowe klienta. Obecnie klienci oczekują, że zakupy będą dla nich przyjemnością, rozrywką, miło spędzonym czasem wolnym. To właśnie za pomocą muzyki detaliści mogą stworzyć odpowiednią atmosferę w placówkach handlowych, wpłynąć na emocje klienta, sprawić, że czas pobytu w sklepie zostanie wydłużony, klient wyda więcej pieniędzy oraz zapamięta dane miejsce.

**Słowa kluczowe:** marketing sensoryczny, audiomarketing, zachowanie klienta

### 1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu szukają coraz to efektywniejszych metod, dzięki którym zwiększyłyby się ich zyski płynące z zakupów konsumentów. Jedną z nich jest wywołanie określonych zachowań konsumentów poprzez stymulację zmysłów klienta. Marketing sensoryczny (zmysłów) nabiera coraz większego znaczenia, ponieważ

<sup>1</sup> Dr Agnieszka Zielińska (autor korespondencyjny), Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: agaz@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Nikola Koy, lic., Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów.

<sup>3</sup> *Atmosfera w sklepach ma coraz większe znaczenie*, <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=27504> (dostęp: 22.12.2017 r.).

odpowiednie oddziaływanie na zmysł słuchu, węchu i wzroku przekłada się na decyzje zakupowe klienta. Bowiern za pomocą marketingu zmysłów można poprawić percepcję oraz procesy pamięciowe klienta, a tym samym sprawić, że klient łatwiej zapamiętuje daną markę i do niej powraca. Dzięki doświadczeniom zmysłowym w umyśle klienta można stworzyć wizerunek danej firmy. W punktach detalicznych na zmysły konsumentów można oddziaływać poprzez wykreowanie odpowiedniej atmosfery, w której skład wchodzi: muzyka, oświetlenie, kolorystyka czy też zapach.

W artykule przedstawiono wybrane narzędzie marketingu sensorycznego, tj. muzykę (audiomarketing). Szczególną uwagę zwrócono na wykorzystanie muzyki w punkcie sprzedaży detalicznej. W tym celu dokonano przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej zachowań konsumentów oraz marketingu sensorycznego. W artykule wykorzystano również wyniki badania pierwotnego oraz badań wtórnych dotyczących wspomnianych zagadnień. Celem artykułu jest identyfikacja wpływu muzyki w punktach detalicznych na zachowanie konsumentów. W pierwszej części przedstawiono podstawy teoretyczne dotyczące marketingu sensorycznego oraz zachowań nabywców w miejscu sprzedaży. Następnie zaprezentowano wyniki badania pierwotnego i badań wtórnych dotyczących zachowania klienta w sklepie pod wpływem muzyki.

## 2. ISTOTA MAREKTINGU ZMYŚLÓW

Marketing sensoryczny, zwany też marketingiem pięciu zmysłów jest koncepcją, opierającą się na: słuchu, smaku, wzroku, węchu oraz dotyku. Jego podstawowym celem jest wzbogacenie procesu percepcji produktu oferowanego do sprzedaży w taki sposób, aby wywołać pozytywne emocje i nakłonić klienta do zakupu<sup>4</sup>. Marketing sensoryczny to działania marketingowe, które w rozważny sposób angażują zmysły potencjalnych klientów, dzięki czemu możliwe jest nadanie marce wyjątkowego indywidualnego charakteru, wyróżniając ją tym samym na tle innych firm<sup>5</sup>. Zgodnie z definicją American Marketing Association marketing sensoryczny to techniki marketingowe, których celem jest kuszenie klienta przy wykorzystaniu jego zmysłów, aby wpłynąć na jego emocje i zachowanie<sup>6</sup>.

Jak podkreśla Philip Kotler, dla klientów przy zakupie produktu nie są ważne jedynie opakowanie, reklama, obsługa posprzedażowa, lecz co ważniejsze – atmosfera miejsca, w której został on nabyty<sup>7</sup>. Atmosferę kształtują głównie zmysł wzroku (oświetlenie, kształty, kolory, wielkość), węchu (poczucie świeżości oraz zapach), dotyku (miętkość, gładkość, temperatura), słuchu (tonacja, głośność)<sup>8</sup>. Odpowiednie oddziaływanie na wrażenie zmysłowe klienta może przekonać ich do zakupu oraz obejrzenia produktów<sup>9</sup>. Poprzez wywołanie nowych doświadczeń można pogłębić, zindywidualizować odczuwanie marki, a także zwiększyć zadowolenie konsumentów.

<sup>4</sup> A. Pabian, *Marketing sensoryczny*, „Marketing i Rynek”, 2011, nr 1, s. 2.

<sup>5</sup> A. Krishna, *Sensory marketing: Research on the sensuality of products*, Taylor & Francis Inc, 2009, s. 8.

<sup>6</sup> C. Valenti, J. Riviere, *The concept of Sensory Marketing*, 2008, s.8 <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238806/FULLTEXT01.pdf>

<sup>7</sup> *Marketing zmysłów atmosfera świąt*, <https://stosowana.wordpress.com/2010/12/11/marketing-zmyslow-atmosfera-swiat/> (dostęp: 20.12.2017 r.).

<sup>8</sup> P. Kotler, *Atmospherics as a Marketing Tool*, „Journal of Retailing”, Vol. 49, 1973–1974, s. 51.

<sup>9</sup> G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Warszawa 1998, s. 232.

### 3. ZACHOWANIE KLIENTA W SKLEPIE POD WPLYWEM MUZYKI

Konsumentem jest osoba fizyczna, która dokonuje wyboru, nabywa i spożywa usługi lub dobra, kierując się swoim dochodem, preferencjami, przyzwyczajeniami oraz tradycjami<sup>10</sup>. Literatura przedmiotu przedstawia dużą liczbę różnych definicji zachowania konsumentów. Każda z nich odnosi się do różnych jego aspektów. Przykładowo według Jamesa F. Engela, Rogera D. Blackwella i Paula W. Miniarda pod pojęciem zachowania konsumentów rozumie się ogół działań związanych z uzyskiwaniem i użytkowaniem produktów i usług oraz dysponowaniem nimi, wraz z decyzjami poprzedzającymi i warunkującymi te działania<sup>11</sup>. Zachowania konsumentów odnoszą się do konsumpcji, która jest rozumiana jako proces zaspokajania potrzeb. Będąc jego odzwierciedleniem, ujmowane są jako ciąg reakcji, odpowiadający na konkretne bodźce – emocje oraz instynkty. One zaś skłaniają ludzi do tego, aby zaspokoili swoje potrzeby<sup>12</sup>. Jednym ze sposobów wpływania na decyzje zakupowe klienta poprzez emocje jest tworzenie odpowiedniej atmosfery w punkcie sprzedaży między innymi poprzez wykorzystanie muzyki.

Według badań dwie trzecie decyzji, które podejmują konsumenci ma miejsce w punkcie handlowym<sup>13</sup>. Co więcej, w Raporcie Open Research “Shoppers Perspective 2017” zwrócono uwagę na rosnący odsetek osób, które zaniechają zakupów planowanych na rzecz nieplanowanych (wzrost nastąpił o 6%)<sup>14</sup>. Młodym ankietowanym w wieku 18-30 lat często zdarza się dokonywać zakupów pod wpływem impulsu (44,3%). Tylko 4,5% tych osób nigdy nie zdarzyło się zrobić tego typu zakupów<sup>15</sup>. Wyniki te korespondują z badania TNS OBOP, z których wynika, że to właśnie ludzie młodzi najczęściej dokonują zakupów nieplanowanych<sup>16</sup>. Młodzi konsumenci mogą być bardziej podatni na czynniki wpływające na ich decyzje zakupu w miejscu sprzedaży oraz są oni bardziej spontaniczni, a ich proces decyzyjny zajmuje w tych przypadkach krótki czas. Na podstawie otrzymanych wyników badania można stwierdzić, że oprócz czynników cenowych, respondenci wskazywali, że duży wpływ na dokonanie decyzji zakupu pod wpływem impulsu miały takie elementy jak: muzyka, oświetlenie, zapach, kolorystyka, dobra ekspozycja produktu czy witryna sklepowa<sup>17</sup>.

<sup>10</sup> I. Altkorn, T. Kramer, *Leksykon marketingu*, Warszawa, 1998, s. 120.

<sup>11</sup> L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, Warszawa 2000, s. 14.

<sup>12</sup> P. Łukasik, *Marketing w handlu detalicznym produktami spożywczymi*, Lublin 2008, s. 13.

<sup>13</sup> *POPAI Europe Consumer Buying Habits Study*, s. 9, <http://popai.com.au/wp-content/uploads/Research%20The%20POPAI%20Europe%20Consumer%20Buying%20Habits%20Study.pdf> (dostęp: 22.12.2017 r.), *POPAI 2014 Mass Merchant Shopper Engagement Study*, s. 3 <http://memberconnect.shopassociation.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=af210ce1-cdb1-d6fb-7306-8970cb321e60>.

<sup>14</sup> <http://cluify.com/blog/zachowania-konsumentow-raport-shoppers-perspective-2017/> (dostęp: 16.07.2017 r.).

<sup>15</sup> Na podstawie badania własnego. Badanie pierwotne zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety za pomocą strony internetowej [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Przedmiotem badania był wpływ muzyki na zachowanie klienta w sklepie. Badanie przeprowadzono na próbie 100 dorosłych mieszkańców województwa podkarpackiego. Zastosowano nielosowy dobór próby. Badanie przeprowadzono od grudnia 2016 r. do lipca 2017 roku

<sup>16</sup> *Zakupy pod wpływem impulsu*, <http://www.egospodarka.pl/6860,Zakupy-pod-wplywem-impulsu,1,39,1.html> (dostęp: 16.07.2017 r.).

<sup>17</sup> Na podstawie badania własnego.

Zmysł słuchu odgrywa istotną rolę w życiu człowieka. Pozwala on na odbieranie fal dźwiękowych, rozróżnianie głosów i muzyki, a przede wszystkim umożliwia komunikację z drugą osobą<sup>18</sup>. Jest on również kluczowy w audiomarketingu. Marketing dźwięku to wpływanie na postępowanie klientów za pomocą dźwięków, w celu stworzenia swoistej atmosfery w punkcie sprzedaży. Audiomarketing wykorzystywany jest nie tylko do stworzenia przyjemnej atmosfery w sklepie, ale także nadaje charakter produktom<sup>19</sup>.

Poprzez wywołanie nowych doświadczeń można pogłębić, zindywidualizować odczuwanie marki, a także zwiększyć zadowolenie konsumentów. Według badania Roberta Donovana oraz Johna Rossitera czas spędzany przez klientów w sklepie jest tym dłuższy im większa jest przyjemność oraz pobudzenie podczas zakupów. Przyjemność odczuwana w placówce ma także wpływ na interakcje ze sprzedawcami, chęć powrotu do danego sklepu, większe wydatki niż początkowo planowane, a także wielkość zakupów<sup>20</sup>. Zgodnie z wynikami badań konsumenckich, największą moc oddziaływania na klientów ma właśnie muzyka<sup>21</sup>. W związku z tym podjęto próbę ustalenia, w jaki sposób muzyka wpływa na zachowanie klienta w sklepie. Badanie pierwotne zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety za pomocą strony internetowej [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Przedmiotem badania był wpływ muzyki na zachowanie klienta w punktach detalicznych branży odzieżowej. Badanie przeprowadzono na próbie 100 dorosłych mieszkańców województwa podkarpackiego. Zastosowano nielosowy dobór próby. Badanie przeprowadzono od grudnia 2016 roku do lipca 2017 roku.

Na podstawie badania pierwotnego można stwierdzić, że 64% badanych było skłonnych zostać dłużej w sklepie, w którym panuje przyjemna atmosfera. Otrzymane wyniki korespondują z badania firmy Mood, na podstawie których wskazano, że ponad 50% konsumentów pozostaje dłużej w sklepie, którego atmosfera ich satysfakcjonuje<sup>22</sup>. Muzyka może być jednym z elementów wpływającym na przyjemność zakupów. Respondenci stwierdzili, że muzyka w sklepie miała wpływ na zakup produktów – 69% wskazań<sup>23</sup>. Rozkład odpowiedzi przedstawiony został na wykresie 1. Podobne wyniki otrzymano w badaniu TNS OBOP, gdyż okazało się, że 72% konsumentów jest w stanie wydać więcej pieniędzy jeśli w punktach usługowych obecna jest muzyka, a 71% osób woli odwiedzać lokale, gdzie w tle gra muzyka<sup>24</sup>. Co więcej, stosowanie odpowiedniej muzyki w miejscu sprzedaży powoduje zwiększenie liczby klientów o 30% i wzrost sprzedaży o 15–28%<sup>25</sup>.

<sup>18</sup> S. Musiał, *Wszystko naraz*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 10, s. 26.

<sup>19</sup> I. Michałkiewicz, *Zmysłowy marketing cz.1/dźwięk i muzyka*, <http://novapr.pl/blog/index.php/audiomarketing/> (dostęp: 21.03.2014 r.).

<sup>20</sup> G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta...*, s. 232–233.

<sup>21</sup> *Atmosfera w sklepach ma coraz większe znaczenie...*

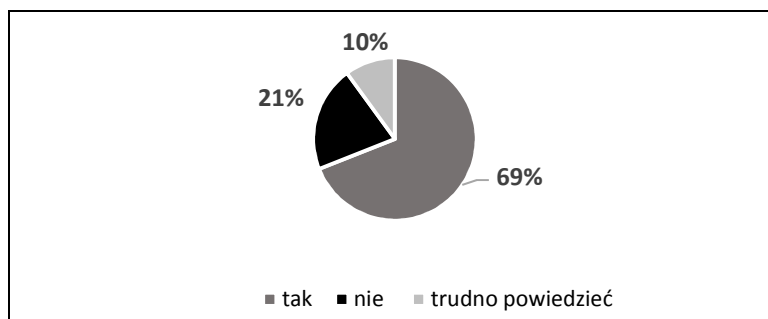
<sup>22</sup> *Główne aspekty marketingu sensorycznego* <http://www.salesnews.pl/Article.aspx?id=1358> (dostęp: 16.07.2017 r.).

<sup>23</sup> Na podstawie badań pierwotnych.

<sup>24</sup> *OBOP: muzyka pozytywnie wpływa na nastrój konsumentów*, <http://biznes.interia.pl/wiadomosci/news/obop-muzyka-pozytywnie-wplywa-na-konsumentow,1496763,4199,strona,1,pst,31435514> (dostęp: 16.12.2017 r.).

<sup>25</sup> M. Walaszek, *Dźwięki niedocenione*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 10, s. 35–36.





Wykres 1. Wpływ muzyki na zakup produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Z innych badań prowadzonych w tym zakresie również płyną podobne wnioski, bo ponad 60% klientów uważa, że kupuje więcej w sklepach, w których była obecna muzyka. Menadżerowie również doceniają wpływ muzyki na klientów, ponad 80% z nich twierdzi, że obecność muzyki w miejscu sprzedaży wpływa pozytywnie na nastrój klientów. A co więcej, ponad 75% jest zdania, że klienci są skłonni kupić wtedy więcej produktów<sup>26</sup>. Natomiast po badaniu przeprowadzonym przez Dom Badawczy Maison można stwierdzić, że aż 91% konsumentów preferuje dokonanie zakupów w placówce, w której można usłyszeć przyjemne dźwięki<sup>27</sup>. Badania wykazały, że zastosowanie wolniejszej muzyki w restauracjach powoduje zwiększenie wydawanych pieniędzy o 29%, niż w przypadku restauracji, gdzie klientom towarzyszy szybsza muzyka<sup>28</sup>. Podobnie według przeprowadzonego na polskim rynku badania Millward Brown oraz IMS wynika, że konsumenci wracają częściej do sklepów, w których usłyszą przyjemną muzykę i w nich są w stanie zapłacić więcej za produkty<sup>29</sup>.

Skuteczny marketing sensoryczny przewiduje bardziej świadome zastosowanie muzyki zarówno pierwszego jak i drugiego planu. Muzyka drugiego planu, czyli tzw. tło muzyczne jest najczęściej muzyką instrumentalną o niewielkiej zmienności tempa, częstotliwości i poziomu głośności. Z kolei muzyka pierwszego planu zawiera słowa i jest zróżnicowana odnośnie do tempa, głośności i częstotliwości. Stosowanie zarówno muzyki pierwszego, jak i drugiego planu daje możliwość odniesienia marketingu do konkretnych grup klientów w zależności od płci czy wieku. Na podstawie badań można stwierdzić, że kobiety mają większą skłonność do wydawania pieniędzy, gdy w miejscu sprzedaży stosuje się muzykę drugiego planu. Mężczyźni zaś mogą nawet podwoić wysokość zakupów w przypadku gdy będzie im towarzyszyć muzyka pierwszego planu. Dodatkowo wykazano, że również wiek ma wpływ na odbiór muzyki. Okazało się, że osoby będące powyżej

<sup>26</sup> R.E. Milliman, *Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers*, „Journal of Marketing” Vol. 46, Summer 1982, s. 86–87 [za:] B. Borusiak, *Merchandising*, Poznań 2009, s. 33–34.

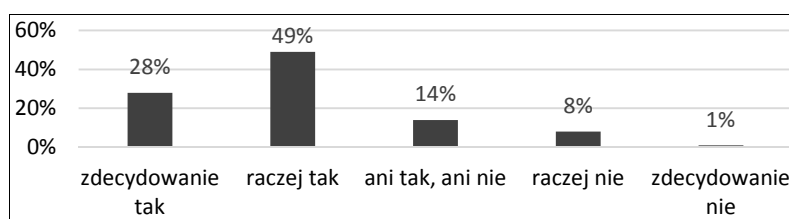
<sup>27</sup> M. Książek, *Muzyką w klienta. O audiomarketingu słów kilka*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/muzyka-klienta-audiomarketingu-slow/> (dostęp: 18.07.2017 r.).

<sup>28</sup> K. Stasiuk, D. Maison, *Psychologia konsumenta*, Warszawa 2014, s. 103.

<sup>29</sup> *Muzyka zadba o wizerunek i atmosferę*, <http://nowymarketing.pl/a/10947,muzyka-zadba-o-wizerunek-i-atmosfera> (dostęp: 25.07.2017 r.).

50. roku życia są skłonne wydać więcej przy towarzyszącej im muzyce drugiego planu. Z kolei większe zakupy zrobiła grupa osób między 25. a 49. rokiem życia przy muzyce pierwszego planu<sup>30</sup>.

Muzyka wpływa również na postrzeganie upływu czasu przez człowieka. Wolna muzyka powoduje zwiększenie emocjonalnego sprzężenia zwrotnego sprawiając, że czas oczekiwania wydaje się krótszy. Zastosowanie muzyki o wolniejszym tempie jest korzystne dla przestrzeni usługowych, w których klient musi czekać na swoją kolej. Muzyka wpływa także na pobudzenie człowieka<sup>31</sup>. W związku z tym w badaniu szukano również odpowiedzi dotyczącej wpływu muzyki na ilość czasu spędzanego w sklepach odzieżowych przez klientów. Rozkład odpowiedzi przedstawia wykres 2.



Wykres 2. Wpływ muzyki na ilość czasu spędzanego w sklepie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pierwotnego.

Konsumenci spędzający swój czas w sklepach w większości byli świadomi tego, że tło muzyczne ma wpływ na czas jaki spędzają w sklepach. 77% respondentów więcej czasu spędza w sklepie, gdzie słychać muzykę. Z badania Millward Brown oraz IMS wynika, że prawie 40% respondentów stwierdziło, że czas, który przebywają w miejscach sprzedaży jest dłuższy, gdy występuje w nich muzyka<sup>32</sup>. Muzyka sprawia, że ludzie się odprężają, a także likwiduje niezręczną ciszę w sklepie. Natomiast biorąc pod uwagę tempo poruszania się po sklepie to wolniejsza muzyka sprawia, że konsumenci wolniej poruszają się po miejscu sprzedaży, mogą bez pośpiechu podjąć decyzję o zakupie droższych produktów. Muzyka o tym tempie zalecana jest często do sklepów małopowierzchniowych. W sklepach wielkopowierzchniowych często słyszalna jest muzyka żywsza, bardziej energiczna. Ten typ muzyki sprawia, że klient porusza się szybciej, dzięki czemu jest bardziej skłonny do obejrzenia większej części sklepu oraz jego asortymentu<sup>33</sup>. W przypadku muzyki o wolniejszym tempie, poniżej spoczynkowego tempa bicia serca to jest ona również polecana w przypadku podejmowania decyzji o zakupie produktów droższych, gdyż sprawia ona, że klienci poruszają się wolniej po sklepie, w spokojnej atmosferze<sup>34</sup>. Nie bez znaczenia pozostaje również dopasowanie tempa muzyki, do pory dnia. Muzyka dynamiczna zalecana jest w porannych godzinach, w celu zaktywizowania klientów do zakupów. Natomiast melodie spokojniejsze powinny być emitowane w środku dnia, ponieważ najczęściej o tej porze zakupy robią osoby, którym nigdzie się nie spieszy. Z kolei popołudniem

<sup>30</sup> B. Hultén, N. Broweus, M. van Dijk, *Marketing sensoryczny*, Warszawa 2011, s. 77.

<sup>31</sup> Tamże, s. 75–77.

<sup>32</sup> *Muzyka zadba o wizerunek i atmosferę...*

<sup>33</sup> M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Rzeszów 2007, s. 71.

<sup>34</sup> B. Borusiak, *Merchandising...*, s. 34–35.

muzyka powinna być bardziej rytmiczna i szybsza, gdyż o tej porze w sklepach jest najwięcej klientów i dzięki temu można zwiększyć rotację klientów<sup>35</sup>. Zatem dzięki muzyce można wpłynąć na tempo poruszania się klienta po sali sprzedażowej.

Dowiedziano również, że muzyka wpływa w takim samym stopniu na emocjonalne odczucia zarówno osób wykształconych, jak i niewykształconych muzycznie. Co więcej, na podstawie badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych udowodniono, że wiele utworów muzycznych wywołuje podobne odczucia u słuchających oraz emocje; odnotowano tutaj dużą zgodność pomimo różnic płci, wieku czy zawodu<sup>36</sup>.

Bardzo ważnym powodem stosowania muzyki w punktach sprzedaży jest tzw. marketingtainment, czyli skłonność do zamieniania wszystkiego w rozrywkę. Socjologowie twierdzą, iż dzisiejsi konsumenci oprócz pożądanego produktu poszukują również zabawy, dlatego ważne jest stosowanie muzyki w punktach sprzedaży<sup>37</sup>.

#### 4. ZAKOŃCZENIE

Placówki detaliczne na całym świecie coraz częściej projektowane są tak, aby przyciągnąć klientów i wpłynąć na ich decyzję zakupu. Można to osiągnąć dzięki wrażeniom zmysłowym, które docierają do konsumentów w sklepach. Mają one wpływ na to jak postrzegają klienci daną firmę, markę oraz na to jaką podejmą decyzję. Wrażenia te stymulowane są między innymi poprzez muzykę (audiomarketing).

Na podstawie przedstawionych wyników badań można stwierdzić, że muzyka ma wpływ na podjęcie decyzji zakupu, czas spędzony w sklepie czy też szybkość przemieszczania się po miejscu sprzedaży oraz samopoczucie klientów. Respondenci stwierdzili, że muzyka w sklepie wpływa na zakup produktów (69% wskazań) oraz odpowiedzieli, że ma wpływ także na ilość czasu w nim spędzanego – zdecydowanie tak – 28% oraz raczej tak – 49%. Biorąc pod uwagę szybkość przemieszczania się po sklepie, wskazano, że muzyka wolniejsza sprawia, iż konsumenci wolniej poruszają się po miejscu sprzedaży, łatwiej podjąć im decyzję zakupu droższego produktu, natomiast głośniejsza muzyka przyspiesza tempo klientów. Należy zatem przy wyborze muzyki kierować się charakterem sklepu oraz ich grupy docelowej.

Muzyka jest nieodłącznym elementem tworzącym atmosferę w placówkach handlowych, gdyż może ona sprawić, że klienci będą czuć się lepiej, zechcą zostać tam dłużej, wydadzą więcej pieniędzy i zarekomendują dane miejsce innym<sup>38</sup>. Wykazano, że w 65% przypadkach dźwięk wpłynął na możliwość zmiany nastroju u człowieka<sup>39</sup>.

Podsumowując, dzięki odpowiedniemu dobraniu tła muzycznego sklepy mogą wpłynąć na ilość pieniędzy wydawanych przez klientów, ich samopoczucie, lojalność czy szybkość przemieszczania się po powierzchni sprzedażowej. Wykorzystanie audiomarketingu w przestrzeniach sprzedażowych sprzyja pozyskiwaniu i utrzymywaniu klientów. Pozytywne doświadczenia osiągnięte dzięki zmysłowi słuchu odznaczają się w psychice

<sup>35</sup> L. Witek, *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*, Warszawa 2007, s. 67.

<sup>36</sup> M. Janiszewski, *Muzykoterapia aktywna*, Warszawa–Łódź 1993, s. 42–45 [za:] A. Bukowska *Od emocji po fizjologię, czyli o oddziaływaniu muzyki na organizm człowieka*, <http://arteterapia.pl/od-emocji-po-fizjologie-czyli-o-oddziaływaniu-muzyki-na-organizm-czlowieka/> (dostęp: 20.12.2017 r.).

<sup>37</sup> I. Michałkiewicz, *Zmysłowy marketing cz.1/dźwięk i muzyka...*

<sup>38</sup> B. Hultén, N. Broweus, M. van Dijk, *Marketing sensoryczny...*, s. 76.

<sup>39</sup> A. Kotowska, *Marketing na 5 (zmysłów)*, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 7, s. 49.

konsumenta sprawiając, że postrzega on daną firmę lub sklep w bardziej korzystny sposób i pozwalają przedsiębiorstwu na umocnienie pozycji wśród konkurencji. Marketing dźwięku jest zatem istotny w planowaniu działań marketingowych, jednak nie należy zapominać o pozostałych zmysłach ludzkich, które również wywołują wpływ na reakcje konsumentów. Największy wpływ na konsumenta posiadają przedsiębiorstwa, które stosują w połączeniu kilka elementów atmosfery, dobrze ze sobą skomponowanych np. zapach, muzykę, oświetlenie, kolorystykę. Należy jednak pamiętać, aby nie stosować zbyt dużo bodźców (przebodźcowanie), gdyż może to prowadzić do zmęczenia, wycofania klienta, zniechęcić go do danej marki i zakupów.

### Literatura

- [1] Altkorn I., Kramer T., *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa, 1998.
- [2] *Atmosfera w sklepach ma coraz większe znaczenie*, <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=27504>
- [3] Borusiak B., *Merchandising*, wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- [4] Bukowska A., *Od emocji po fizjologię czyli o oddziaływaniu muzyki na organizm człowieka*, <http://arteterapia.pl/od-emocji-po-fizjologie-czyli-o-oddziaływaniu-muzyki-na-organizm-czlowieka/>
- [5] Foxall G.R., Goldsmith R.E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, wyd. PWN SA, Warszawa 1998.
- [6] Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- [7] *Główne aspekty marketingu sensorycznego*, <http://www.salesnews.pl/Article.aspx?id=1358>.
- [8] Grzybowska-Brzezińska M., Rudzewicz A., *Wpływ marketingu sensorycznego na decyzje konsumentów (znaczenie zmysłów)*, „Handel Wewnętrzny” 2013;6(347).
- [9] <http://cluify.com/blog/zachowania-konsumentow-raport-shoppers-perspective-2017/>.
- [10] Hultén B., Broweus N., van Dijk M., *Marketing sensoryczny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [11] Janiszewski M., *Muzykoterapia aktywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1993.
- [12] Kotler P., *Atmospherics as a Marketing Tool*, „Journal of Retailing”, Vol. 49, 1973–1974.
- [13] Kotowska A., *Marketing na 5 (zmysłów)*, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 7.
- [14] Krishna A., *Sensory marketing: Research on the sensuality of products*, Taylor & Francis Inc, 2009.
- [15] Książek M., *Muzyką w klienta. O audiomarketingu słów kilka*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/muzyka-klienta-audiomarketingu-slow/>.
- [16] Łukasik P., *Marketing w handlu detalicznym produktami spożywczymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008.
- [17] *Marketing zmysłów atmosfera świąt* <https://stosowana.wordpress.com/2010/12/11/marketing-zmyslow-atmosfera-swiat/>.
- [18] Michałekiewicz I., *Zmysłowy marketing cz.1/dźwięk i muzyka*, <http://novapr.pl/blog/index.php/audiomarketing/>.

- [19] Musiał S., *Wszystko naraz*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 10.
- [20] *Muzyka zadba o wizerunek i atmosferę*, <http://nowymarketing.pl/a/10947,muzyka-zadba-o-wizerunek-i-atmosfera>.
- [21] *OBOP: muzyka pozytywnie wpływa na nastrój konsumentów*, [http://biznes.interia.pl/wiadomosci/news/obop-muzyka-pozytywnie-wplywa-na-konsumentow,1496763,4199, strona,1,pst,31435514](http://biznes.interia.pl/wiadomosci/news/obop-muzyka-pozytywnie-wplywa-na-konsumentow,1496763,4199,strona,1,pst,31435514).
- [22] Pabian A., *Marketing sensoryczny*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 1.
- [23] *POPAI Europe Consumer Buying Habits Study*, <http://popai.com.au/wp-content/uploads/Research%20The%20POPAI%20Europe%20Consumer%20Buying%20Habits%20Study.pdf>.
- [24] *POPAI 2014 Mass Merchant Shopper Engagement Study*, <http://memberconnect.shopassociation.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.aspx?DocumentFileKey=af210ce1-cdb1-d6fb-7306-8970cb321e60>.
- [25] Rudnicki L., *Zachowanie konsumentów na rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [26] Stasiuk K., Maison D., *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- [27] Valenti C., Riviere J., *The concept of Sensory Marketing*, 2008, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238806/FULLTEXT01.pdf>.
- [28] Walaszek M., *Dźwięki niedocenione*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 10.
- [29] Witek L., *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007.
- [30] *Zakupy pod wpływem impulsu*, <http://www.egospodarka.pl/6860,Zakupy-pod-wplywem-impulsu,1,39,1.html>.

#### MUSIC AS A TOOL FOR CREATING CUSTOMER'S IMPRESSION AT A RETAIL OUTLET

Subjective customer's impression is one of the major factors affecting their buying behavior. What is more, it can be even more influential than quality, price or brand according to recent research. Positive impression can be created by means of favorable atmosphere in the outlet, attractive window display or appropriate products' exposure on the shelves. According to the research two-thirds of customer decisions are made at the point of sales. Interestingly enough, over 50% of customers are willing to stay longer in a store if its atmosphere suits them. The latter can be created, among others, by proper music, scent, lighting or colors.

The aim of the article is to present one of the tools of sensory marketing, namely music (audio-marketing). Special attention is drawn to the significance of music at a retail outlet. It also attempts to identify ways in which music influences consumer behavior at the retailer. The first part of the paper provides theoretical background for the sensory marketing. The following parts present primary and secondary research outcomes regarding the issue of consumer behavior as influenced by the outlet's music.

Based on the research it can be concluded that sense of hearing, if affected properly, can have an effect on the buyer's decisions. Currently clients expect pleasure, entertainment and quality time when shopping. Thus, due to the very music retailers can create friendly and

pleasant atmosphere, enable triggering customers' positive emotions, lengthening the time in store as well as increasing their shopping expenses. By means of music performed in the outlet, customers can remember the venue and associate it with high satisfaction.

**Keywords:** sensory marketing, audio-marketing, customer behavior

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.49

*Tekst złożono w redakcji: grudzień 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*

Norbert ŻYCZYŃSKI<sup>1</sup>  
Anna NIZIOŁ<sup>2</sup>

## WSPARCIE ANALIZY FOODCOST PRZEZ ZINTEGROWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA

Usprawnienia powstałe w wyniku zastosowania systemów informatycznych mają duże znaczenie dla zapewnienia zyskowności przedsiębiorstw gastronomicznych. Analiza wszystkich rodzajów kosztów wsparta rozwiązaniami informatycznymi dla bieżącej kontroli takich kosztów oraz umiejętność podejmowania na tej podstawie ekonomicznych decyzji może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem optymalizacji i kontroli w tym kontekście jest analiza *FoodCost*, której znaczenie opisano w artykule. Wykorzystano przykład zastosowania systemu informatycznego klasy ERP w obszarze wsparcia prowadzenia gospodarki magazynowej opartej na recepturach z uwzględnieniem inwentaryzacji okresowych. Mimo iż korzystanie z różnego typu systemów informatycznych jest coraz popularniejsze w wielu aspektach codziennego życia, a zwłaszcza ich wykorzystywanie do sprawnego prowadzenia biznesu, branża gastronomiczna często nie dostrzega korzyści, jakie mogą płynąć z wprowadzenia tego typu rozwiązań. Wynika to ze specyfiki branży, w której znakomitą większość stanowią przedsiębiorstwa małe, których właściciele mają często fałszywe przekonanie, że w związku z niewielką ilością personelu oraz powtarzalnością procesów są w stanie skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem bez wsparcia systemu informatycznego. Dodatkowo pojawia się problem niewłaściwie postrzeganej oszczędności, gdzie decyzje podejmowane są w oparciu o koszt wdrożenia, a nie potencjalny zysk będący następstwem usprawnienia procesów. Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania funkcji systemu informatycznego jako wsparcia w zarządzaniu przedsiębiorstwem gastronomicznym poprzez kontrolę kosztów. Zaprezentowany program pozwala na uzupełnienie analizy o wyliczenie wskaźnika *FoodCost* rzeczywistego, co przyczynia się do zmniejszenia liczby koniecznych inwentaryzacji czy też obniżenia ryzyka strat. Niniejszy artykuł w oparciu o przykład zastosowania przez badane przedsiębiorstwo systemu ERP wincash wskazuje, że wsparcie informatyczne znacznie ułatwia sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez kontrolę kosztów wytworzenia produktów na podstawie receptur. W szczególności umożliwia precyzyjne określenie stosunku tych kosztów do przychodów ze sprzedaży.

**Słowa kluczowe:** koszty, analiza FoodCost, zarządzanie, gastronomia, program komputerowy

### 1. WPROWADZENIE

Współczesny rynek oraz działania konkurencyjne wymuszają na przedsiębiorstwach szukanie możliwości optymalizacji kosztów działalności. Podstawą w działalności gastro-

---

<sup>1</sup> Dr Norbert Życzyński (autor korespondencyjny), Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 10, 35-959 Rzeszów; e-mail: n.zyczynski@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Dr Anna Nizioł, Zakład Organizacji i Kształcenia Europejczyk, Uniwersytet Rzeszowski.

onomicznej jest umiejętna kontrola ponoszonych kosztów. Analiza wszystkich rodzajów kosztów oraz umiejętność wyciągania wniosków i podejmowania na tej podstawie skutecznych decyzji jest zdecydowanym wsparciem w osiągnięciu sukcesu w prowadzonym biznesie. Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie gastronomicznym nie powinno wyłącznie zmierzać do ich ograniczania, gdyż może to łatwo doprowadzić do obniżenia jakości produktów lub obsługi, a tym samym do spadku obrotów. Niezmiernie istotne jest w tym kontekście znalezienie idealnego bilansu między niskimi kosztami związanymi z prowadzoną działalnością a utrzymaniem odpowiedniej jakości, co wymaga umiejętności menadżerskich oraz profesjonalnej wiedzy zawodowej na temat rynku gastronomicznego oraz oferowanych produktów.

Rynek gastronomii w Polsce stale się rozwija. Wskazują na ten fakt dane Głównego Urzędu Statystycznego zawarte w „Małym Roczniku Statystycznym Polski 2017”, według których wzrasta liczba placówek gastronomicznych w kraju, szczególnie klasycznych restauracji (wzrost o 853 placówki w 2016 r. w stosunku do 2015 r. z poziomu 68 342 do 69 195). Z kolei dane dotyczące przychodów z działalności gastronomicznej potwierdzają jednocześnie wzrost wartości rynku, który w 2016 r. wart był 34,5 mln zł<sup>3</sup>. Obserwuje się również wzrostowy trend w odwiedzaniu punktów gastronomicznych w ramach większości grup społeczno-demograficznych konsumentów, a głównymi kryteriami decydującymi o wyborze konkretnego punktu gastronomicznego są nadal jakość oraz przyzwyczajenie. Najważniejszym jednak czynnikiem decydującym o wizycie w danym punkcie i jednocześnie stanowiącym podstawową barierę, która nie pozwala części konsumentów korzystać z oferty gastronomicznej, pozostaje niezmiennie cena posiłków, a ta w sposób oczywisty jest determinowana przede wszystkim przez koszty produkcji<sup>4</sup>. Taki wniosek, wynikający z badań rynku gastronomicznego w Polsce, wskazuje na główną ideę w ekonomii gastronomii, którą powinno być dążenie przedsiębiorców do wyważenia pomiędzy optymalizacją kosztów a jakością serwowanego jedzenia.

Ważnym elementem optymalizacji i kontroli kosztów jest analiza *FoodCost*, czyli obliczenie kosztu surowców zużywanych do przygotowania potraw, szczególnie biorąc pod uwagę, że koszty surowcowe stanowią 30–40% kosztów funkcjonowania gastronomii. Poziom *FoodCost* określa wynikający ze zużytych składników koszt sprzedaży, czyli jeden z najważniejszych (obok kosztów operacyjnych i kosztów personelu) obszarów wydatkowania w działalności gastronomicznej. Niewątpliwie sprawne zarządzanie tego typu kosztami stwarza szansę na maksymalizację zysków i zapewnienie stabilności działalności przedsiębiorstwa.

Niniejszy artykuł dotyczy zarządzania gastronomią poprzez koszty, wspartego rozwiązaniami informatycznymi dla bieżącej kontroli takich kosztów, co jest niezmiernie ważne nie tylko dla managerów gastronomii czy szefów kuchni, ale także dla wszystkich osób, które pragną efektywniej zarządzać biznesem gastronomicznym. Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania funkcji systemu informatycznego jako wsparcia w zarządzaniu przedsiębiorstwem gastronomicznym poprzez kontrolę kosztów. Zaprezentowany program pozwala na uzupełnienie analizy o wyliczenie wskaźnika *FoodCost* rzeczywistego, co przyczynia się do zmniejszenia liczby koniecznych inwentaryzacji czy też obniżenia ryzyka strat. W opracowaniu wykorzystano przykład zastosowania programu informa-

<sup>3</sup> „Rynek Gastronomiczny” i „Sweet&Cofee” (wydanie specjalne czasopism), Warszawa 2017.

<sup>4</sup> GFK, 2016 rokiem dynamicznego rozwoju polskiej gastronomii, Komunikat prasowy, 12.01.2017 r., GFK 2017, www.gfk.com [dostęp 10.11.2017 r.]



tycznego ERPwincash w zakresie gospodarki magazynowej opartej na recepturach z uwzględnieniem inwentaryzacji okresowych. Pozwala to uzyskać dobry obraz stanów magazynowych konieczny do wykonywania regularnej analizy finansowej przedsiębiorstwa, która prowadzi do poprawy bieżącej kontroli nad kosztami. W przygotowaniu artykułu wykorzystano metodę studium przypadku oraz *Desk Research*, czyli analizę materiałów zastanych, dokumentów, stron www i materiałów archiwalnych, jak również technikę obserwacji.

## 2. ZNACZENIE ANALIZY FOODCOST

Koszty odgrywają ważną rolę w ocenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, dlatego warto w tym miejscu wyjaśnić czym są koszty. Zgodnie z ustawą o rachunkowości kosztami są „uprawdopodobnione zmniejszenia w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych, o wiarygodnie określonej wartości, w formie zmniejszenia wartości aktywów, albo zwiększenia wartości zobowiązań i rezerw, które doprowadzą do zmniejszenia kapitału własnego lub zwiększenia jego niedoboru w inny sposób niż wycofanie środków przez udziałowców i właścicieli”<sup>5</sup>. W podobny sposób koszty definiują Międzynarodowe Standardy Rachunkowości, według których „koszty są to zmniejszenia korzyści ekonomicznych w trakcie roku obrotowego w formie rozchodu lub spadku wartości aktywów albo powstania zobowiązań powodujące zmniejszenie kapitału własnego, z wyjątkiem podziału kapitału na rzecz właścicieli”<sup>6</sup>. Koszty to również wyrażone w pieniądzu wykorzystanie czynników produkcji w formie celowej i ekwiwalentnej. Zużycie nieekwiwalentne, w wyniku którego nie powstają przydatne zjawiska, są traktowane jako straty z działalności gospodarczej<sup>7</sup>. Powyższe definicje wskazują na pewne cechy kosztów, które:

- a) powodują zmniejszenie korzyści ekonomicznych w danym okresie sprawozdawczym,
- b) przyczyniają się do zmniejszenia wartości aktywów lub zwiększenia wartości zobowiązań i rezerw,
- c) powodują zmniejszenie kapitału własnego lub zwiększenie jego niedoboru w inny sposób, niż wycofanie środków przez udziałowców, właścicieli,
- d) są rozłożone w czasie,
- e) są odnoszone do uzyskanych przychodów<sup>8</sup>.

Ostatnia cecha wskazuje na to, że koszty ponoszone są niejako na poczet przyszłych przychodów. Gdyby nie chęć osiągnięcia przychodów, nie byłoby kosztów. Z punktu widzenia osiągania przychodów istotne jest to, aby koszty były możliwie jak najniższe.

Trudno wskazać przedsiębiorstwo, które w swojej działalności nie ponosiłoby kosztów. Informacje o nich tworzą podstawę procesów zarządzania, stanowią ważne kryterium podejmowania decyzji, są głównym wskaźnikiem charakteryzującym gospodarność przedsiębiorstwa, niestety są niewystarczające do sprawnego zarządzania<sup>9</sup>. Koszty obecne

<sup>5</sup> Art. 3 ust. 1, pkt 31 ustawy z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2013 r., nr 330 ze zm.).

<sup>6</sup> E. Nowak, *Rachunek kosztów przedsiębiorstwa*, Wrocław 2010, s. 27.

<sup>7</sup> E. Nowak, *Rachunkowość kurs podstawowy*, Warszawa 2011, s. 197.

<sup>8</sup> A. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Przychody, koszty, wynik finansowy przedsiębiorstwa*, Warszawa 2009, s. 106.

<sup>9</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010, s. 62–89.

są również w działalności gastronomicznej. Istotne zarówno w podejmowaniu decyzji, jak i planowaniu, a także kontroli nad kosztami, jest dokonywanie ich klasyfikacji głównie dla potrzeb wewnętrznych jednostki. Wybór odpowiedniej klasyfikacji kosztów jest przede wszystkim uzależniony od rodzaju decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie, form sprawowania kontroli, możliwości odszukania danych dostępnych o kosztach, a także od rodzaju prowadzonej działalności, czy rodzaju produkcji<sup>10</sup>. W celu skutecznego zarządzania kosztami w gastronomii dzieli się je na grupy rodzajowe ułatwiające analizę. Najczęściej stosuje się podział na koszty surowca (artykuły żywnościowe), koszty personelu (wynagrodzenia pracowników) oraz koszty operacyjne (pozostałe koszty)<sup>11</sup>. Specyfika poszczególnych kosztów powoduje, że do ich oceny stosuje się inne typy danych i wskaźniki. Ze względu na sposób reagowania kosztów na zmianę sprzedaży wyróżnia się koszty stałe, zmienne i mieszane. Każda spośród grup kosztów wpływa na wynik finansowy w inny sposób. Zazwyczaj najtrudniej kontroluje się koszty surowca, które są typowym przykładem kosztów zmiennych ponoszonych w celu przygotowania dań i napojów (mogą stanowić nawet 40% wartości sprzedaży). Zaliczane są również do kosztów bezpośrednich, co oznacza, że można je z dużą dokładnością przyporządkować do każdej jednostki sprzedaży, czyli konkretnego dania. Do kontroli kosztów surowca idealnie nadają się receptury stanowiące podstawowe narzędzie umożliwiające sprawdzenie, czy produkty żywnościowe są wykorzystywane prawidłowo i w odpowiednich ilościach. Ocena kosztów surowców spożywczych w oparciu o zdefiniowane receptury wytwarzanych dań pozwala określić *FoodCost* potencjalny, który jest prostym wskaźnikiem określającym opłacalność sprzedaży w zadanym okresie czasu lub też dla poszczególnych dań. Wskaźnik ten można wyliczyć z wzoru:

$$\text{FoodCost potencjalny} = (\text{koszt składników} / \text{sprzedaż dań gotowych}) \times 100\% \quad (1)$$

W powyższym wzorze koszt składników wyliczany jest na podstawie receptury badanego dania gotowego, lub też wszystkich dań w zadanym okresie czasu. Otrzymany wynik podzielony przez sumę sprzedaży badanych dań, a następnie wyrażony w procentach, daje nam procentowy udział kosztów surowców/półproduktów w sprzedaży, czyli właśnie *FoodCost*. Umożliwia to szybkie pokazanie marż w oparciu o koszt surowca dla poszczególnych dań gotowych. Tak obliczony *FoodCost* potencjalny, szczególnie w odniesieniu do całej sprzedaży w zadanym okresie czasu, może w sposób niewystarczająco dokładny wskazywać faktyczny poziom wydatków, jakie ponosi przedsiębiorstwo. Należy pamiętać o różnych czynnikach, które mogą wpływać na poziom kosztów surowców, jak na przykład straty będące skutkiem marnotrawstwa, kradzieże, zmiany cen składników, ubytek naturalny w procesie produkcji, indywidualny styl przygotowywania dań, dania bez receptur, dania gratisowe i inne. Zdaniem C. Ojugo od 22–25% wariacji kosztów żywności jest wynikiem strat poniesionych podczas produkcji kuchennej<sup>12</sup>. Dlatego też dokładniejszym, ale jednocześnie bardziej czasochłonnym wskaźnikiem, jest *FoodCost* rzeczywisty, to znaczy koszt surowca obliczany w oparciu o inwentaryzację przeprowadzoną na początku oraz na koniec badanego okresu. W takim przypadku ilość oraz wartość magazynu wynikająca z inwentaryzacji początkowej oraz receptur i innych ruchów magazynowych

<sup>10</sup> B. Gierusz, *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, Gdańsk 2011, s. 390.

<sup>11</sup> Zarządzanie-w-Gastronomii-cz-2.pdf, <http://restaurantmanager.biz> (dostęp: 10.11.2017 r.).

<sup>12</sup> C. Ojugo, *Practical Food&Beverage Cost Control*, Second edition, Delmar 2010, s. 197.

korygowana jest inwentaryzacją końcową. Otrzymany wynik dzielimy przez sumę sprzedaży w danym okresie i w ten sposób otrzymujemy tzw. globalny *FoodCost* rzeczywisty. Ta metoda kontroli zużycia surowców spożywczych obok niewątpliwych zalet ma też pewne wady. Między innymi wszystkie surowce wyrażane w PLN trafiają do jednego wskaźnika zużycia surowców kuchennych (na przykład brokuł obok schabu). W ramach uzupełnienia tej metody wskazane jest zatem korzystanie z dodatkowych form kontroli, na przykład inwentaryzacji dziennej dla losowo wybranych surowców<sup>13</sup>.

### 3. WSPARCIE ANALIZY FOODCOST PRZEZ ZINTEGROWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA

Ręczne wyliczenie zużytych do przygotowania danego dania składników w oparciu o receptury wymaga dużej wiedzy oraz znacznych nakładów czasu i środków, dlatego też określenie wartości *FoodCost* dla pojedynczego dania czy też dla całej sprzedaży w danym okresie byłoby bardzo trudne bez wsparcia informatycznego. L.R. Dopson i D.K. Hayes<sup>14</sup> wskazują na metodę procentowego wyliczania *FoodCost* jako najstarszą i najbardziej tradycyjną ale też współcześnie już niedoskonałą w ustalaniu m.in. zawartości menu. Wdrożenie nowoczesnego systemu informatycznego w znacznym stopniu upraszcza proces rozliczania zużycia surowców na podstawie wcześniej zdefiniowanych receptur i tym samym umożliwia lepszą kontrolę stanów magazynowych w oparciu o wewnętrzne ruchy związane z przygotowaniem produktów do sprzedaży oraz inne ruchy magazynowe. Bieżąca systemowa kontrola stanów magazynowych w oparciu o receptury daje zbliżony do rzeczywistego stan magazynu. Okresowa inwentaryzacja określa natomiast faktyczne zużycie surowców, co daje możliwość weryfikacji poprawności receptur oraz ich dostosowania do rzeczywistego zużycia.

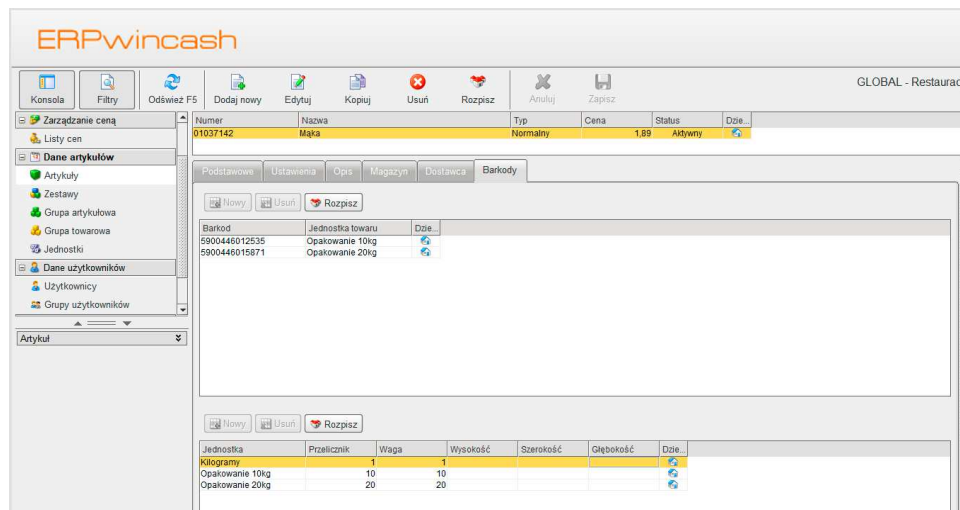
W badanym przedsiębiorstwie definicja nowego artykułu wykonywana jest w centralnym module BackOffice i podzielona jest na kilka sekcji. Na początku użytkownik definiuje podstawowe parametry nowego artykułu, takie jak nazwa, jednostka, sugerowana cena sprzedaży, czy też stawka podatku VAT. Jeżeli artykuł będzie magazynowany, użytkownik wybiera procesy, w jakich definiowany towar będzie używany w danym magazynie, a także określa dla każdego magazynu wartości minimalne, maksymalne i optymalne, ma również możliwość dopuszczenia stanów ujemnych. Użytkownik ma też możliwość przyporządkowania do artykułu dowolnej ilości kodów kreskowych oraz jednostek, co jest szczególnie istotne w przypadku surowców oraz zewnętrznie kupowanych produktów gotowych i półproduktów, gdyż umożliwia to zamawianie i składowanie towaru w różnych jednostkach zbiorczych.

Wprowadzenie towaru do systemu odbywa się w kilku krokach. Użytkownik tworzy nowy dokument zamówienia. W tym przypadku może również skorzystać z wcześniej zdefiniowanych algorytmów zamówieniowych czy też zbadać obroty w zadanym okresie lub też – w przypadku przedsiębiorstwa wielooddziałowego o rozproszonej geograficznie strukturze – sprawdzić stany innych magazynów. Jeżeli zostały zdefiniowane dla danego artykułu różne opakowania, użytkownik ma możliwość podglądu przelicznika jednostek do zamówienia. Odpowiedni parametr systemu pozwala na automatyczne uzupełnienie

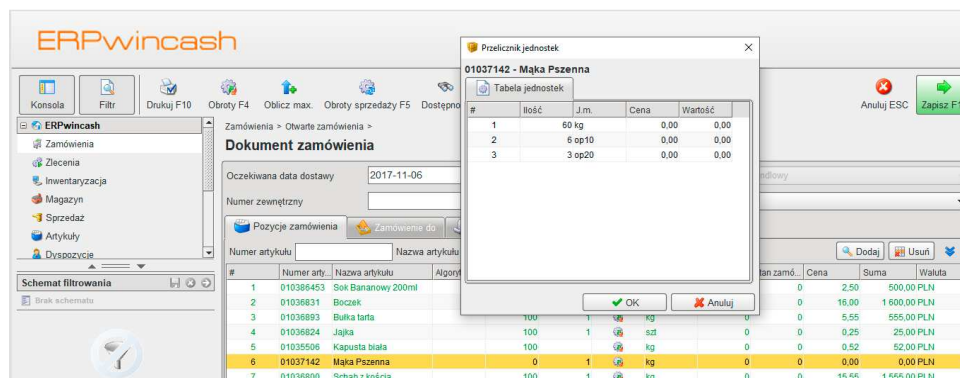
<sup>13</sup> G. Jaskiewicz, *Szybciej i sprawniej*, „Nowości Gastronomiczne” nr 1/2010, 10 lutego 2010 r.

<sup>14</sup> L.R. Dopson, D.K. Hayes, *Food and Beverage Cost Control*, Fifth edition, New Jersey 2011, s. 405.

wprowadzonej ilości do poziomu wymaganego przez wybranego dostawcę dla danej jednostki.



Rys. 1. Definicja jednostek dla towaru

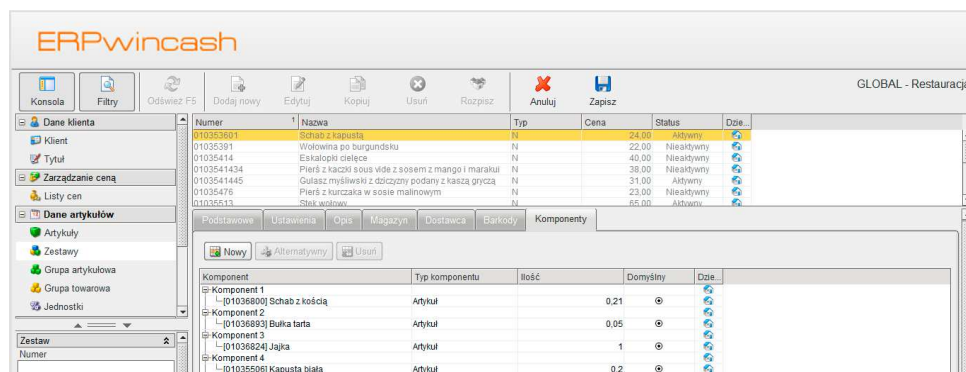


Rys. 2. Podgląd przelicznika jednostek dla zamówienia

Również podczas przyjęcia towaru od dostawcy istnieje możliwość wyboru odpowiedniej jednostki. Dodatkowo podczas przyjęcia można szybko zaznaczyć daną pozycję jako nadwyżkę czy też towar uszkodzony. W oknie podglądu aktualnych stanów magazynowych użytkownik widzi stany wybranego magazynu z podziałem na ilość dostępną, zarezerwowaną, zamówioną, awizowaną przez dostawcę w jednostce bazowej.

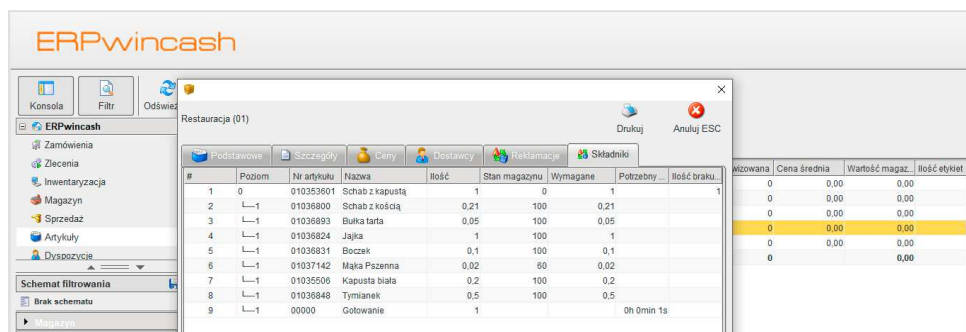
W przypadku towaru będącego wynikiem receptury definicja opiera się o określenie jego komponentów oraz czynności wykonywanych przy ich użyciu w trakcie produkcji. Definicja określa ilość potrzebną do wyprodukowania jednostki gotowego towaru, czyli

na przykład sztuki. Poszczególnym komponentom przyporządkowana jest ilość potrzebna do produkcji. Na podstawie tak określonych parametrów system będzie wykonywał odpowiednie ruchy magazynowe na komponentach prowadzące do odpowiedniego zmniejszenia jego ilości.



Rys. 3. Definicja komponentów towaru produkowanego

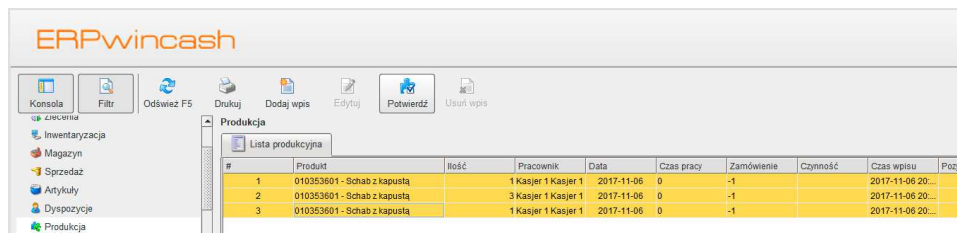
W oknie podglądu artykułów użytkownik ma możliwość podglądu receptury z uwzględnieniem aktualnego stanu magazynowego wszystkich wymaganych komponentów.



Rys. 4. Podgląd składników towaru produkowanego

Podczas sprzedaży system zapisuje w bazie danych wszystkie niezbędne kroki produkcyjne wynikające z aktywnych receptur sprzedawanych produktów. W dowolnym czasie użytkownik ma możliwość zatwierdzenia takiej produkcji. Zatwierdzenie może też zostać wykonane automatycznie dla wszystkich transakcji w zadanym okresie czasu.

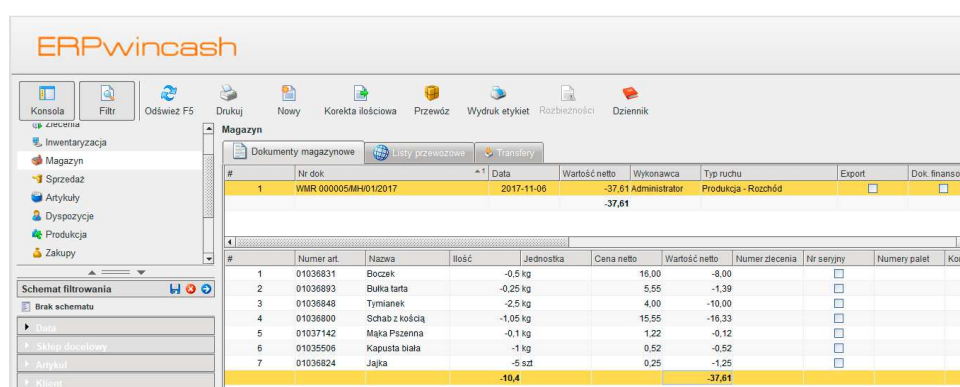
W oparciu o zatwierdzoną produkcję system wystawia dokumenty rozchodu, korygując jednocześnie stan magazynowy zużytych w procedurze komponentów. Wszystkie te dokumenty, które zostały wystawione w oparciu o receptury, stanowią podstawę do obliczenia wskaźnika *FoodCost*.



The screenshot shows the 'Produkcja' (Production) module in ERPwincash. The main window displays a table titled 'Lista produkcyjna' (Production List) with the following data:

#	Produkt	Ilość	Pracownik	Data	Czas pracy	Zamówienie	Czynność	Czas wpiasu	Przej
1	010353601 - Schab z kapustą		1 Kasjer 1 Kasjer 1	2017-11-06	0	-1		2017-11-06 20:...	
2	010353601 - Schab z kapustą		3 Kasjer 1 Kasjer 1	2017-11-06	0	-1		2017-11-06 20:...	
3	010353601 - Schab z kapustą		1 Kasjer 1 Kasjer 1	2017-11-06	0	-1		2017-11-06 20:...	

Rys. 5. Zatwierdzanie produkcji na podstawie sprzedaży



The screenshot shows the 'Magazyn' (Warehouse) module in ERPwincash. The main window displays a table titled 'Dokumenty magazynowe' (Warehouse Documents) with the following data:

#	Nr dok	Data	Wartość netto	Wykonawca	Typ ruchu	Export	Dok. finansow
1	WMR 000005MH01G017	2017-11-06	-37.61	Administrator	Produkcja - Rozchód	<input type="checkbox"/>	
			-37.61				

Below this table, a detailed list of items is shown:

#	Numer art.	Nazwa	Ilość	Jednostka	Cena netto	Wartość netto	Numer zlecenia	Nr serjiny	Numer palet	Korek
1	01036831	Boczek	-0,5	kg	16,00	-8,00				<input type="checkbox"/>
2	01036893	Bułka tarta	-0,25	kg	5,55	-1,39				<input type="checkbox"/>
3	01036848	Tymianek	-2,5	kg	4,00	-10,00				<input type="checkbox"/>
4	01036800	Schab z kością	-1,05	kg	15,55	-16,33				<input type="checkbox"/>
5	01037142	Mąka Pszenna	-0,1	kg	1,22	-0,12				<input type="checkbox"/>
6	01035506	Kapusta biała	-1	kg	0,52	-0,52				<input type="checkbox"/>
7	01036824	Jajka	-5 szt		0,25	-1,25				<input type="checkbox"/>
			-10,4			-37,61				

Rys. 6. Dokument rozchodu powstały w oparciu o zatwierdzoną produkcję

Dla poprawnego wykonania obliczeń niezbędnym elementem jest obliczenie faktycznej wartości magazynu na podstawie inwentaryzacji. Inwentaryzacja musi zostać wykonana na początek oraz na zakończenie badanego okresu. Wdrożony w badanym przedsiębiorstwie system umożliwia przeprowadzanie zarówno inwentaryzacji częściowej, jak i całościowej.

Użytkownik ma możliwość podglądu aktualnie trwającej inwentaryzacji, a po jej zatwierdzeniu w systemie generowane są dokumenty przychodu i rozchodu w zależności od faktycznego stanu magazynu w stosunku do wartości systemowej. Wynik inwentaryzacji wpływa na wyliczoną wcześniej wartość *FoodCost* dla badanego okresu, korygując go dla wszystkich odnalezionych nieprawidłowości. Wartość magazynu po zaksięgowaniu inwentaryzacji końcowej odpowiada zatem stanowi faktycznemu.

Wsparcie informatyczne jest coraz popularniejszą formą zarządzania, jednak nadal wielu właścicieli nie jest przekonanych do tego sposobu udoskonalenia działalności. Takie podejście jest podyktowane źle pojmowaną formą oszczędności, czy też przekonaniem, że małe przedsiębiorstwo nie potrzebuje tego typu usług. Tymczasem w wyniku szybko zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz rozwoju technik, proces podejmowania decyzji ekonomicznych jest coraz trudniejszy. Potrzebna jest zatem systematyczna obserwacja powstających zmian w sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz

ocena ich wpływu na możliwości rozwojowe jednostki<sup>15</sup>. Zapotrzebowanie na tego zakresu wiedzę wzrasta wraz ze stopniem skomplikowania procesów produkcyjnych, dlatego zastosowanie wsparcia informatycznego w tej materii zdecydowanie ułatwia zarządzanie przedsiębiorstwem i jego zasobami.

ERPwincash

Konsola Filtr Drukuj F10 Stan magazynu F2 Info Anuluj ESC Zapisz F11 Zamknij F12

Zamówienia Zlecenia Inwentaryzacja Magazyn Sprzedaż Artykuły Dyspozycje

Inwentaryzacja > Inwentaryzacja > **Wystartowana inwentaryzacja częściowa nr 7**

Nazwa inwentaryzacji: Inwentaryzacja miesięczna Magazyn: Magazyn Handlowy  
Powód inwentaryzacji: inwentaryzacja - własna

K 0

#	Numer arty.	Nazwa artykułu	Ilość	Jednostka	Magazyn	Info
1	010365453	Sok Barsanowy 200ml	196 szt		Magazyn Handlowy	
2	01036893	Bułka tarta	98 kg		Magazyn Handlowy	
3	01036831	Boczek	99 kg		Magazyn Handlowy	
4	01035508	Kapusta biała	98,5 kg		Magazyn Handlowy	
5	01036800	Schab z kością	96 kg		Magazyn Handlowy	
6	01036848	Tymianek	96 kg		Magazyn Handlowy	
7	01036824	Jajka	95 szt		Magazyn Handlowy	
8	01037142	Mąka Pszenna	58 kg		Magazyn Handlowy	

#	Ilość	Jednostka	Usuń
1	2 op20	[Opakowanie 20kg]	✘
2	1 op10	[Opakowanie 10kg]	✘
3	8 kg	[kilogram]	✘

Rys. 7. Arkusz inwentaryzacji

Opisany w artykule przykład zastosowania programu informatycznego potwierdza korzyści stosowania rozwiązań informatycznych w celu poprawy bieżącej kontroli nad kosztami. Dzięki wdrożeniu systemu informatycznego możliwa jest między innymi ciągła i dokładna kontrola kosztów wytworzenia produktów gastronomicznych w oparciu o receptury, doprecyzowanie rachunku stosunku kosztów do wartości sprzedaży, określenie opłacalności sprzedaży konkretnego produktu zbliżone do rzeczywistego oraz wskazanie ewentualnych źródeł powstania problemów. Dodatkowo program pozwala na uzupełnienie analizy o wyliczenie wskaźnika *FoodCost* rzeczywistego, co przyczynia się do zmniejszenia liczby koniecznych inwentaryzacji czy też obniżenia ryzyka strat. Programy komputerowe niewątpliwie pomagają usprawnić produkcję, sprzedaż, logistykę i komunikację. Przedsiębiorstwa gastronomiczne korzystając z narzędzi i rozwiązań informatycznych zyskują przewagę konkurencyjną, lepsze możliwości zarządzania oraz dokładniejsze dane na swój temat<sup>16</sup>. Dynamiczny rozwój technologii informatycznych daje dodatkowe możliwości, a ich stosowanie przyczynia się do wzrostu wydajności, konkurencyjności, przejrzystości i dostępności przedsiębiorstw gastronomicznych.

<sup>15</sup> W. Janik, *Przedmiot, zadania i metody analizy ekonomicznej*, [w:] *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, red. W. Janik, M. Sosińska-Wit, Lublin 2003, s. 6.

<sup>16</sup> E. Kubińska-Jabcoń, M. Niekurzak, *Wykorzystanie narzędzi informatycznych we wspomaganii procesów logistycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem gastronomicznym*, „Logistyka” 3/2014, s. 48.

## Literatura

- [1] Czubakowska A., Gabrusewicz W., Nowak E., *Przychody, koszty, wynik finansowy przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- [2] Dopson L.R., Hayes D.K., *Food and Beverage Cost Control*, Fifth edition, John Wiley & Sons, Hoboken New Jersey 2011, s. 405.
- [3] GFK, *2016 rokiem dynamicznego rozwoju polskiej gastronomii, Komunikat prasowy, 12.01.2017 r.*, GFK 2017, [www.gfk.com](http://www.gfk.com) (dostęp 10.11.2017 r.).
- [4] Gierusz B., *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, ODDiK, Gdańsk 2011.
- [5] Janik W., *Przedmiot, zadania i metody analizy ekonomicznej* [w:] *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, red. W. Janik, M. Sosińska-Wit, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Lublin 2003.
- [6] Jaskiewicz G., *Szybciej i sprawniej*, „Nowości Gastronomiczne” 1/2010, 10 lutego 2010.
- [7] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2010.
- [8] Kubińska-Jabłoń E., Niekurzak M., *Wykorzystanie narzędzi informatycznych we wspomaganiu procesów logistycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem gastronomicznym*, „Logistyka” 3/2014.
- [9] Nowak E., *Rachunek kosztów przedsiębiorstwa*, Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 2010.
- [10] Nowak E., *Rachunkowość kurs podstawowy*, PWE, Warszawa 2011.
- [11] Ojugo C., *Practical Food&Beverage Cost Control*, Second Edition, Cengage Learning, Delmar 2010, s 197.
- [12] „Rynek Gastronomiczny” i „Sweet&Cofee” (wydanie specjalne czasopism), BROG Marketing Sp. z o.o. S.K., Warszawa 2017.
- [13] Ustawa z 29.09.1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r., poz. 395).
- [14] Zarządzanie-w-Gastronomii-cz-2.pdf, <http://restaurantmanager.biz> (dostęp 10.11.2017 r.).

## SUPPORT OF *FOODCOST* ANALYSIS BY INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM

A computer program can improve key sectors in gastronomic companies. An analysis of all costs and an ability of making an effective decision on this basis is a definite business support. The important element of optimization and cost control is the *FoodCost* analysis is described in the article. The article deals with the management of gastronomy through costs, supported by IT solutions for the ongoing control of such costs. The example of the ERP class IT System is described in the area of support of warehouse management based on the recipes and periodic inventories. Although the use of various types of information systems is becoming more and more popular in many aspects of everyday life, especially in their use for efficient business operations, the gastronomic companies often overlook the benefits of introducing such solutions. This is because most companies from this sector are small businesses, whose owners often have a false belief that due to limited staff and repeatability of their processes, they are able to effectively manage the business without the support of an IT system. In addition, there is a problem of improperly defined savings, where decisions are based on the cost of implementation rather than the potential profit resulting from process improvement. This article, based on an example of an ERPwincash system implementation,



indicates that IT support improves management based by controlling the cost of producing products based on recipes. In particular, it allows to precisely define the ratio of these costs to sales revenue.

**Keywords:** costs, *FoodCost* analysis, management, catering, computer program

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.50

*Tekst złożono w redakcji: listopad 2017 r.*

*Przyjęto do druku: styczeń 2018 r.*



THE LIST OF REVIEWERS COOPERATING  
WITH SCIENTIFIC PAPERS ENTITLED

MODERN MANAGEMENT REVIEW – 2017

Aleksander BABIŃSKI	Małgorzata LECHWAR
Maciej BANCARZEWSKI (Wielka Brytania)	Regina LENART-GANSINIEC
Krzysztof BOROWSKI	Justyna LIPIŃSKA
Magdalena BRZOZOWSKA-WOŚ	Krzysztof ŁOBOS
Agnieszka CHOLEWA-WÓJCIK	Norbert MALEC
Kazimierz CYRAN	Kazimierz NAGODY-MROZOWICZ
Andrzej DANA	Robert NOWACKI
Marek DELONG	Beata NOWOTARSKA-ROMANIAK
Monika EISENBARDT	Yuriy PACHKOVSKYY (Ukraina)
Paulina FILIP	Dariusz PYZA
Marzenia FRANKOWSKA	Agnieszka SMALEC
Edyta GOŁĄB-ANDRZEJAK	Celina SOŁEK-BOROWSKA
Wojciech GONET	Bożena SOWA
Bogdan GREUDA	Małgorzata STEC
Mariola GRZEBYK	Jan SZŁĄŻAK
Colin HALES	Jarosław ŚWIDA
Wim HEIJMAN (Holandia)	Michał URA
Izabela HORZELA	Wioletta WEREDA
Agnieszka KAWECKA	Bogdan WIERZBIŃSKI
Rafał KLÓSKA	Anna WZIĄTEK-STĄSKO
Wioletta KRAWIEC	Radosław WOLNIAK
Yevhen KRYKAVSKYY (Ukraina)	Wiesława ZAŁOGA
Wiesława KUŹNIAR	Jerzy ZWOŹDZIAK
Krystyna KWIATKOWSKA-SIENKIEWICZ	

Afiliacja recenzentów (poza danymi podanymi w nawiasach): Polska

Lista recenzentów współpracujących jest opublikowana w czwartym numerze czasopisma MMR z. 24(4/2017) i zamieszczona na stronie internetowej:  
<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>



THE LIST OF ARTICLES PUBLISHED  
IN THE JOURNAL  
OF "MODERN MANAGEMENT REVIEW"

**Nr 24 (1/2017)**

**Jerzy Duda, Mariusz Kolosowski, Jacek Tomasiak:** Ekologiczne i technologiczne uwarunkowania działalności innowacyjnej w przemyśle materiałów budowlanych

**Sylwia Dziedzic, Joanna Chruściel:** Zarządzanie strategiczne w mikroprzedsiębiorstwach na przykładzie Województwa Podkarpackiego

**Alicja Gębczyńska, Andrzej Bujak:** Wykorzystanie programu ADOSCORE w obszarze wspomaganie podejmowania decyzji i kształtowania strategii organizacji

**Zbigniew Kolak:** Wybrane aspekty przeobrażeń w handlu detalicznym na przykładzie miasta Tarnowa

**Zofia Kołozko-Chomentowska, Zbigniew Korzeb, Barbara Wojsznis:** Zdolność gospodarstw rolnych do rozwoju w zależności od kierunku produkcji

**Justyna Kozłowska:** Rozwój koncepcji integracji produktowo-usługowej (PRODUCT-SERVICE SYSTEMS)

**Konrad Merc, Ewa Ociepa:** Nowoczesne metody i urządzenia do lokalizacji przecieków wody w systemach dystrybucji

**Filip Osiński, Łukasz Grudzień, Adam Hamrol:** Analiza wpływu sektora MŚP na poziom zanieczyszczenia środowiska naturalnego w Polsce

**Marek Szajczyk:** Zarządzanie zespołem projektowym – wyzwania menedżera projektu

**Łukasz Szalata, Jerzy Zwoździak, Anna Zwoździak, Łukasz Kuźmiński:** Modelowanie receptorowe jako narzędzie zintegrowanego zarządzania jakością powietrza i ryzykiem środowiskowym

**Izabela Sztangret, Sławomir Sobociński:** Ekoinnowacyjne modele biznesu na przykładzie wybranych regionalnych instalacji przetwarzania odpadów komunalnych (RIPOK)

**Anna Zych:** Wewnętrzne czynniki warunkujące działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw Powiatu Rzeszowskiego (na przykładzie branży rolno-spożywczej)

**Nr 24 (2/2017)**

**Anna Augustyńska-Prejsnar, Małgorzata Ormian, Grażyna Gajdek:** Opinia studentów na temat roli jakości mięsa kurcząt rzeźnych w ich decyzjach nabywczych

**Marta Borowska-Stefańska, Szymon Wiśniewski, Mădălina-Teodora Andrei:** The functioning of hospital emergency rooms in the Łódź region in the light of spatial analysis

**Radosław Drozd, Ryszard Bielski:** Koncepcja logistycznego usprawnienia magazynu cross-dockowego przedsiębiorstwa X

**Tomasz Grzegorzczak, Robert Głowiński:** Trends and strategies of patent exploitation – analysis of empirical data

**Hanna Kruk:** Similarities between sustainable development and competitiveness of the regions – theoretical approach 1

**Ewa Mazur-Wierzbicka:** Generation diversity in the employees' potential

**Romuald Ogrodnik, Zbigniew Burtan, Mariusz Kapusta:** Zagrożenia naturalne i techniczne wpływające na stan bezpieczeństwa pracy w polskich kopalniach odkrywkowych

**Stanisław J. Rysz:** Integracja informatyczna w obszarze zarządzania kryzysowego

**Marcin Soniewicki:** Knowledge management, market orientation and competitiveness of service industry companies

**Dariusz Terendij:** Rentowność inwestycji w kapitał ludzki – paradoks szkolenia jako benefitu

#### **Nr 24 (3/2017)**

**Bogusław Bembenek:** Klastrowy produkt turystyczny jako wyzwanie strategiczne w zarządzaniu klastrem turystycznym

**Bogdan Ćwik:** Postrzeganie zagrożeń w systemach bezpieczeństwa organizacji

**Beata Gierczak-Korzeniowska:** Ocena korzyści organizacyjno-zarządczych w transporcie lotniczym w wyniku zastosowania analiz benchmarkingowych

**Oktawia Jurgilewicz:** Obowiązki administracji obrony narodowej w zakresie ochrony środowiska

**T. Bartosz Kalinowski, Magdalena Kucia:** Outsourcing funkcji magazynowania a rentowność organizacji – studia przypadków

**Waldemar Krztoń:** Zarządzanie informacją w procesach decyzyjnych organizacji

**Marlena Lorek:** Bezpieczeństwo energetyczne a bezpieczeństwo wewnętrzne państwa

**Лариса Лысакова:** Условия внедрения плюралистической модели государственно-управленческой деятельности в Украине

**Paweł Łuka:** Dynamika zmian liczby osób korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim

**Izabela Oleksiewicz:** A legal assesement of management of the European Union cyberterrorism policy

**Anna Ostrowska-Dankiewicz, Tomasz Tomczyk:** Znaczenie programów grupowych ubezpieczeń na życie w procesach zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach

**Grzegorz Roslan:** Rola Gwardii Narodowej Federacji Rosyjskiej w systemie bezpieczeństwa Rosji

**Marek Sochoń:** Podatność przedsiębiorstwa na kryzys – koncepcja ostrzegania przed zagrożeniem wystąpienia kryzysu w przedsiębiorstwie

**Celina Solek-Borowska, Katarzyna Chudy-Laskowska:** Through the gender looking glass: female students attitude towards entrepreneurship

**Joanna Woźniak, Karol Fill:** Influence of acquaintanceship with a mass event rules and regulations on the perception of the selected aspects of safety by participants

#### **Nr 24 (4/2017)**

**Bogusław Bembenek:** Przedsiębiorczość akademicka w klastrach wysokich technologii jako przejaw inteligentnej specjalizacji

**Kazimierz Cyran, Sławomir Dybka:** Racjonalne i emocjonalne determinanty oddziaływania product placement na konsumentów

**Robert Dankiewicz, Dominik Markusiewicz, Katarzyna Tompalska:** Zarządzanie ryzykiem utraty należności w przedsiębiorstwach

**Oktawia Jurgilewicz:** Stres i stresory w pracy wpływające na poczucie bezpieczeństwa pracownika

**Marlena Lorek:** Bezpieczeństwo jednostki a bezpieczeństwo narodowe

**Kazimierz Nagody-Mrozowicz, Piotr Halemba, Katarzyna Grała:** Wywieranie wpływu społecznego na przykładzie reklamy w świetle badań

**Grzegorz Ostasz, Joanna Woźniak, Andrzej Pacana:** Badanie satysfakcji studentów z systemu ankietyzacji

**Mirosław Sołtysiak:** Budżet partycypacyjny – wiedza i aktywność przedstawicieli pokolenia X

**Hanna Sommer, Grzegorz Zakrzewski:** Określenie poziomu świadomości korzystania z wybranych składowych sztucznego środowiska militarnego

**Małgorzata Stec, Mariola Grzebyk:** Systemy informacji przestrzennej w administracji publicznej – ocena realizacji zadań ustawowych

**Ewa Zadęcka:** Rola marki sieci Cittaslow w budowaniu wizerunku małego miasta

**Agnieszka Zielińska, Nikola Koy:** Muzyka jako narzędzie kreowania wrażeń klienta w punkcie sprzedaży detalicznej

**Norbert Życzyński, Anna Nizioł:** Wsparcie analizy FoodCost przez zintegrowany system zarządzania





## **ADDITIONAL INFORMATION**

**The Journal annually publishes a list of reviewers: in the last issue of the quarterly - no. 4/2017 and on the website:**

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>  
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/recenzenci-wspolpracujacy/>

**Previous name of the Journal:** *Zarządzanie i Marketing*, ISSN 1234-3706

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/zarzadzanie-i-mar/>  
<http://mmr.prz.edu.pl>

**The Journal uses as described on its website the procedure for reviewing:**

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zasady-recenzowania/>  
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/standardy-recenzowania/>

**Information for authors available at:**

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/informacje-dla-autorow/>  
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/informacje-dla-autorow/>

**Review's form available at:**

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>  
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/formularz-recenzji/>

**Instruction for Authors**

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/instrukcja-dla-autorow/>  
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/instrukcja-redakcyjna/>

**Contact details to Editorial Office available at:**

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>  
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/redakcja-mmr/>

**Electronic version of the published articles available at:**

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>  
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/wersja-elektroniczna/>

Reviewing standards, information for authors, the review form, instruction for authors and contact details to MMR Editors and to Publishing House are also published in the fourth number of *Modern Management Review*, no. 24 (4/2017).



## **Zasady recenzowania artykułów naukowych w Zeszytach Naukowych Politechniki Rzeszowskiej**

Procedura recenzowania artykułów naukowych w Zeszytach Naukowych Politechniki Rzeszowskiej jest zgodna z zaleceniami MNiSzW opracowanymi w formie broszury „Dobre praktyki w procedurach recenzyjnych w nauce”, Warszawa 2011 r.

1. Do oceny każdego artykułu redaktorzy tematyczni (naukowi) powołują dwóch niezależnych recenzentów spoza jednostki naukowej afiliowanej przez autora artykułu.
2. W przypadku artykułów napisanych w językach obcych, co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji zagranicznej innej niż narodowość autora artykułu.
3. Redaktorzy tematyczni (naukowi) dobierają recenzentów najbardziej kompetentnych w danej dziedzinie.
4. Między recenzentami i autorami artykułów nie występuje konflikt interesów; w razie potrzeby recenzent podpisuje deklarację o niewystępowaniu konfliktu interesów.
5. Procedura recenzowania przebiega z zachowaniem zasad poufności – recenzenci i autorzy nie znają swoich tożsamości (double-blind review process).
6. Każda recenzja ma formę pisemną i kończy się wnioskiem o dopuszczenie lub odrzucenie artykułu do publikacji.
7. Nie są przyjmowane recenzje niespełniające merytorycznych i formalnych wymagań.
8. Wstępnie zakwalifikowany przez redaktora naczelnego do wydania artykuł zostaje wysłany do recenzentów, którzy wypowiadają się na temat jego przyjęcia lub odrzucenia. Recenzenci mają prawo do powtórnej weryfikacji poprawionego tekstu.
9. W przypadkach spornych powoływani są dodatkowi recenzenci.
10. Uwagi recenzentów są przekazywane autorowi, który ma obowiązek poprawienia tekstu.
11. Ostateczną decyzję o zakwalifikowaniu lub odrzuceniu artykułu podejmuje redaktor naczelny czasopisma, zasięgając opinii członków Komitetu Redakcyjnego.
12. Kryteria kwalifikowania lub odrzucenia artykułu są zawarte w formularzu recenzji.
13. Formularz recenzji znajduje się na stronie internetowej Zeszytów Naukowych.
14. Nazwiska recenzentów współpracujących będą podawane raz w roku – w ostatnim numerze czasopisma, a także opublikowane na stronie internetowej czasopisma (nazwiska recenzentów poszczególnych publikacji lub numerów wydań czasopisma nie są ujawnione).
15. Szczegółowe informacje nt. recenzowania artykułów oraz przebiegu prac w redakcji czasopisma i Oficynie Wydawniczej są opisane w wytycznych dla autorów artykułów naukowych.



**Informacje dla autorów artykułów naukowych publikowanych  
w Zeszytach Naukowych Politechniki Rzeszowskiej  
zjawiska *ghostwriting* i *guest authorship***

Aby przeciwdziałać nierzetelności w nauce (*ghostwriting*, *guest authorship*), redakcja Zeszytów Naukowych Politechniki Rzeszowskiej prowadzi odpowiednie procedury charakterystyczne dla reprezentowanych dziedzin nauki i na bieżąco wdrażają podane rozwiązania:

1. Redakcja wymaga podania wkładu poszczególnych autorów w powstanie artykułu (z podaniem ich afiliacji i informacji, kto jest autorem koncepcji, założeń, badań itd.); główną odpowiedzialność ponosi autor zgłaszający artykuł.
2. Redakcja wyjaśnia autorom pojęcia *ghostwriting* i *guest authorship*, które są przejawem nierzetelności naukowej, a wszelkie wykryte przypadki tego typu działań ze strony autorów będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów (instytucje zatrudniające autorów, towarzystwa naukowe itp.).
3. Redakcja uzyskuje informacje o źródłach finansowania publikacji, wkładzie instytucji naukowo-badawczych i innych podmiotów (*financial disclosure*).
4. Redakcja będzie dokumentować wszelkie przejawy nierzetelności naukowej, zwłaszcza łamania zasad etyki obowiązujących w nauce.

Z *ghostwriting* mamy do czynienia wówczas, gdy ktoś wniósł istotny wkład w powstanie artykułu, lecz ani jego udział jako jednego z autorów nie został ujawniony, ani nie wymieniono go w podziękowaniach zamieszczonych w publikacji.

Z *guest authorship* mamy do czynienia wówczas, gdy udział autora jest znikomy lub w ogóle nie miał miejsca, a jego nazwisko jest podane jako autora lub współautora.



## Formularz recenzji / Review Sheet

Zeszyty Naukowe (HSS i MMR) / Scientific Papers (HSS and MMR)

Tytuł pracy/Title:

---

**A Prosimy o odpowiedzi na następujące pytania**  
**Please respond to the following questions**

1. Czy tytuł pracy jest zgodny z jej treścią?  
Does the title of the paper reflect the content sufficiently?  Tak  Nie  
 Yes  No
2. Czy podejmowane problemy są aktualne?  
Are the discussed issues up-to-date?  Tak  Nie  
 Yes  No
3. Oryginalność pracy  
Paper originality ..... Max. 20 points
4. Realizacja założeń sformułowanych w celu pracy  
Goals realization formulated in the paper objective ..... Max. 20 points
5. Poprawność języka i stylu pracy  
Language and style correctness ..... Max. 20 points
6. Dobór literatury i wykorzystanych źródeł  
Proper selection of literature and sources ..... Max. 20 points
7. Poprawność wnioskowania i jego zasadność wynikająca z treści pracy  
Correctness on drawing conclusions and its relevance resulted  
from the paper content ..... Max. 20 points
- Suma punktów: .....
- Total no. of points: .....
8. Czy praca powinna zostać opublikowana?  
Is the paper suitable for publication?  
 Tak/Yes  
 Tak, ale po wprowadzeniu wyszczególnionych w punkcie 9. uwag  
Yes, but after the remarks specified in point 9 are corrected  
 Nie, ponieważ/No, because

✂

---

**B Poufne/Confidential**

Imię i Nazwisko / Name and Surname

Adres / Address

.....  
podpis Recenzenta / Signature of the Reviewer

**Uzasadnienie odrzucenia recenzji/ Justification of review rejection**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**9. Proponowane przez Recenzenta zmiany:  
Suggested changes by the Reviewer:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## **Instrukcja dla autorów artykułów naukowych publikowanych w Oficynie Wydawniczej Politechniki Rzeszowskiej**

### **Dane podstawowe**

1. Pole zadruku: 12,5 x 19 cm + 1 cm na numery stron
2. Marginesy: górny – 5,20 cm, dolny – 5,20 cm, lewy – 4,25 cm, prawy – 4,25 cm
3. Czcionka: Times New Roman 11 pkt
4. Edytor: Microsoft Word
5. Zapis tekstu: obustronnie wyjustowany, interlinia pojedyncza, wcięcie pierwszego wiersza 0,75 cm, nie należy zostawiać pustych wierszy między akapitami
6. Wszystkie kolumny artykułu powinny być w całości wypełnione; pierwsza strona nietypowa – zawiera nagłówek, nazwisko Autora (Autorów), tytuł artykułu, streszczenie i początek artykułu, kolejne strony zawierają dalszą część artykułu, w tym tabele (tablice), rysunki (ilustracje, fotografie, wykresy, schematy, mapy), literaturę i streszczenie
7. Należy wprowadzić automatyczne dzielenie wyrazów

### **Dane szczegółowe (układ artykułu)**

1. Na pierwszej stronie (nieparzystej) należy umieścić nagłówek (do pobrania): 10 pkt, pismo grube
2. Na kolejnych stronach artykułu u góry należy umieścić paginę żywą: strona parzysta – numer strony do lewego marginesu, pismo podrzędne 10 pkt, inicjał imienia i nazwisko Autora (Autorów) do prawego marginesu, pismo podrzędne 10 pkt; strona nieparzysta – tytuł artykułu lub (w przypadku dłuższego tytułu) jego logiczny początek zakończony wielokropkiem, pismo podrzędne 10 pkt
3. W dalszym ciągu na pierwszej stronie należy umieścić pismem grubym (odstęp przed 42 pkt): imię (pismo podrzędne 10 pkt), nazwisko (wersaliki 10 pkt) Autora (Autorów)
4. Tytuł artykułu – wersaliki 15 pkt, pismo grube, do lewego marginesu (nie należy dzielić wyrazów w tytule), interlinia pojedyncza, odstęp przed 24 pkt, odstęp po 18 pkt
5. Streszczenie (w języku artykułu) – 200-250 słów, pismo podrzędne 9 pkt, wcięcie całości z lewej strony 2 cm, bez akapitu, interlinia pojedyncza, odstęp po 12 pkt
6. Słowa kluczowe – pismo podrzędne 9 pkt, bez akapitu, interlinia pojedyncza, odstęp po 24 pkt
7. Imię i nazwisko Autora do korespondencji oraz pozostałych Autorów, afiliacja, adresy pocztowe, numery telefonów, e-maile – na dole pierwszej strony, pod kreską, pismo podrzędne 9 pkt z odpowiednimi odnośnikami, odstęp przed 2 pkt
8. Śródtytuł 1. stopnia – pismo podrzędne 13 pkt, grube, do lewego marginesu, interlinia pojedyncza, odstęp przed 14 pkt, odstęp po 9 pkt
9. Tekst artykułu, a w nim tabele (tablice), materiał ilustracyjny, wzory oraz śródtytuły niższego stopnia

10. Śródtytuł 2. stopnia – pismo podrzędne 11,5 pkt, grube, do lewego marginesu, interlinia pojedyncza, odstęp przed 10 pkt, odstęp po 8 pkt
11. Śródtytuł 3. stopnia – pismo podrzędne 11 pkt, do lewego marginesu, interlinia pojedyncza, odstęp przed 8 pkt, odstęp po 6 pkt
12. Nagłówek Literatura – pismo podrzędne 11,5 pkt, grube, do lewego marginesu, odstęp przed 12 pkt, odstęp po 8 pkt
13. Spis literatury cytowanej – pismo podrzędne 10 pkt, interlinia pojedyncza, nie należy zostawiać pustych wierszy między pozycjami literatury, odstęp po 2 pkt
14. Tytuł artykułu w języku angielskim (lub polskim) – wersaliki 11 pkt, pismo grube, do lewego marginesu, interlinia pojedyncza, odstęp przed 20 pkt, odstęp po 12 pkt
15. Nagłówek Summary (lub Streszczenie) – pismo podrzędne 9 pkt, grube, odstępy między znakami rozstrzelone co 2 pkt, odstęp po 6 pkt
16. Streszczenie w języku angielskim (lub polskim) – 200-250 słów, pismo podrzędne 9 pkt, wcięcie pierwszego wiersza 0,75 cm, interlinia pojedyncza, odstęp po 12 pkt
17. Słowa kluczowe – pismo podrzędne 9 pkt, bez akapitu, interlinia pojedyncza
18. Numer identyfikacyjny DOI – pismo podrzędne 9 pkt, bez akapitu
19. Terminy przesłania artykułu do redakcji i przyjęcia do druku – pismo podrzędne 9 pkt, kursywa, bez akapitu, interlinia pojedyncza

#### **Rozmieszczenie rysunków (ilustracji, fotografii, map, wykresów, schematów)**

1. Materiał ilustracyjny należy umieszczać możliwie jak najbliżej miejsca jego powołania
2. Nie należy przekraczać pola zadruku (12,5 x 19 cm), w którym musi się zmieścić i materiał ilustracyjny, i podpis
3. Większe rysunki (i inny materiał ilustracyjny) wraz z podpisem powinny zajmować całe pole zadruku, mniejsze zaś należy przesunąć odpowiednio – do lewego marginesu (na stronach parzystych), do prawego marginesu (na stronach nieparzystych)
4. Podpis w dwóch językach: w języku artykułu i w języku angielskim, należy umieścić pod rysunkiem (i innym materiałem ilustracyjnym), w jego ramach, bez kropki na końcu (jeśli jest to materiał zapożyczony, należy podać źródło), pismo podrzędne 9 pkt
5. Odstęp między materiałem ilustracyjnym a podpisem – 9 pkt, interlinia pojedyncza, odstęp między podpisami 4 pkt, odstęp po 14 pkt
6. Opis słowny na rysunkach należy ograniczyć do minimum, zastępując go liczbami arabskimi, a objaśnienia przenieść do podpisu – można użyć mniejszej czcionki (8 pkt)
7. Materiał ilustracyjny powinien mieć dobrą jakość, należy ujednolicić formę i opisy w całym artykule (pismo podrzędne proste, od małej litery, maks. 9, min. 6 pkt w zależności od wielkości rysunku)
8. Materiał ilustracyjny należy ponumerować kolejno w ramach artykułu

9. Jeżeli w artykule występują różne rodzaje materiału ilustracyjnego, każdemu z nich należy nadać odrębną, ciągłą numerację
10. Materiał ilustracyjny należy przygotować w odcieniach czarno-szarych (do 20% czerni), ponieważ przy wydruku czarno-białym kolorowe rysunki są słabo lub całkowicie niereprodukowalne
11. Rysunki do druku kolorowego (za zgodą redaktora naczelnego czasopisma) należy przygotować w plikach .tif, .jpg

#### **Rozmieszczenie tabel (tablic)**

Tabela – zestawienie tekstów i liczb bądź samych liczb uszeregowanych w kolumny i wiersze

Tablica – zestawienie tekstów i liczb wzbogacone dodatkowo elementami graficznymi lub kolorystycznymi (niekiedy stanowią je tylko ilustracje)

1. Tabele (tablice) należy umieszczać możliwie jak najbliżej miejsca ich powołania
2. Nie należy przekraczać pola zadruku (12,5 x 19 cm)
3. Większe tabele (tablice) włącznie z tytułem zajmują całe pole zadruku, mniejsze zaś należy przesunąć odpowiednio – do lewego marginesu (na stronach parzystych), do prawego marginesu (na stronach nieparzystych)
4. Nad tabelą (tablicą) należy umieścić tytuł w dwóch językach: w języku artykułu i w języku angielskim. Tytuł rozpoczyna się całym słowem tabela (tablica)/table i umieszcza nad nią, w jej ramach, bez kropki na końcu; pismo podrzędne 9 pkt, interlinia pojedyncza; jeżeli tabela (tablica) jest zapożyczona, należy podać źródło
5. Odstęp przed tytułem tabeli (tablicy) 12 pkt, odstęp między tytułami 4 pkt, odstęp między tytułem a tabelą (tablicą) 8 pkt
6. Legenda po tabeli (tablicy) – odstęp od tabeli (tablicy) 6 pkt, interlinia pojedyncza, odstęp po 14 pkt
7. Teksty w główce tabeli (tablicy), tj. w górnej, wydzielonej części tabeli (tablicy), objaśniające treść kolumn zapisuje się pismem grubym, rozpoczynając od dużej litery, teksty w boczku tabeli, tj. w bocznej, wydzielonej części tabeli, objaśniające treść wierszy rozpoczyna się dużymi literami – teksty w pozostałych rubrykach składa się małymi literami
8. Tabele (tablice) należy numerować kolejno w ramach artykułu. W przypadku występowania i tabel, i tablic należy nadać im odrębną, ciągłą numerację
9. Jeżeli tabela (tablica) nie mieści się w jednym polu zadruku, można ją podzielić i przenieść na następną stronę czy strony – wówczas nad wszystkimi częściami tabeli (tablicy) należy powtórzyć jej numer i tytuł, ze skrótem (cd.)
12. Tabele (tablice) należy przygotować w odcieniach czarno-szarych (do 20% czerni), ponieważ przy wydruku czarno-białym kolorowe tabele (tablice) są słabo lub całkowicie niereprodukowalne
13. Tabele (tablice) do druku kolorowego (za zgodą redaktora naczelnego czasopisma) należy przygotować w plikach .tif, .jpg

### **Rozmieszczenie wzorów**

1. Wzory należy umieszczać z lewej strony, z wcięciem 0,75 cm, pismo proste 11 pkt, wartości indeksów i potęg 7 pkt
2. Numery wzorów należy umieszczać w nawiasach okrągłych, wyrównując do prawego marginesu, pismo proste 11 pkt
3. Wzory powinny być opatrzone objaśnieniem występujących w nich elementów
4. Wzory, do których są odniesienia w tekście, należy numerować kolejno w ramach artykułu
5. Dłuższe wzory można dzielić na znakach relacji lub działania – znak, na którym się przenosi wzór, należy pozostawić na końcu pierwszego wiersza
6. Przed wzorem i po nim należy zachować odstęp 10 pkt

### **Rozmieszczenie spisu literatury**

1. Spis literatury umieszcza się za treścią artykułu, w kolejności alfabetycznej nazwisk autorów
2. Powołania na literaturę należy zapisywać w tekście w nawiasie kwadratowym
3. W spisie literatury należy umieścić wyłącznie te publikacje, które są powoływane w tekście

#### **PRZYKŁADY:**

##### **Książki**

Lewandowski W.M.: Proekologiczne źródła energii odnawialnej, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.

##### **Czasopisma**

Pietrucha K.: Analiza czasu odnowy i naprawy podsystemu dystrybucji wody dla miasta Rzeszowa, Instal, nr 10, 2008, s. 113-115.

##### **Dokumenty elektroniczne**

Zanotti G., Guerra C.: Is tensegrity a unifying concept of protein folds? FEBS Letters, vol. 534, no. 1-3, 2003, pp. 7-10, <http://www.sciencedirect.com> (dostęp: 8 czerwca 2011 r.).

### **Rozmieszczenie streszczenia**

1. Po literaturze umieszcza się tytuł artykułu, nagłówek Summary i streszczenie w języku angielskim
2. Gdy artykuł jest w języku angielskim, na początku należy umieścić streszczenie w języku angielskim, a na końcu w języku polskim
3. Gdy artykuł jest w innym języku kongresowym, na początku należy umieścić streszczenie w języku artykułu, a na końcu w języku angielskim
4. Po streszczeniu umieszcza się słowa kluczowe w tym samym języku co streszczenie

### **Rozmieszczenie numeru identyfikacyjnego i informacji dodatkowych**

1. Po słowach kluczowych należy umieścić numer identyfikacyjny DOI
2. Pod numerem identyfikacyjnym zamieszcza się terminy przesłania artykułu do redakcji i przyjęcia do druku

### **Inne uwagi**

1. W artykule można stosować wyliczenia – elementy wyliczeń należy oznaczać w całym artykule w sposób jednolity, np. za pomocą cyfr arabskich z kropką lub małych liter z nawiasem
2. W artykule należy stosować ogólnie przyjęte skróty, ale zdanie nie może się zaczynać od skrótu – należy go wówczas rozwinąć lub przeredagować zdanie
3. W artykułach każdy cytat musi być opatrzony informacją bibliograficzną (w formie przypisu na dole strony lub odwołania do spisu literatury)
4. Przypisy (pismo podrzędne 9 pkt) należy zapisywać w sposób jednolity w całym artykule, opatrując je odnośnikami gwiazdkowymi (gdy jest ich niewiele) lub liczbowymi, przyjmując ciągłą numerację w całym artykule i umieszczając każdy przypis od nowego akapitu

### **PRZYKŁADY:**

- <sup>1</sup> M. Hereźniak, *Kreowanie marki narodowej – rola idei przewodniej na przykładzie projektu „Marka dla Polski”*, [w:] H. Szulce, M. Florek, *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 344-345.
  - <sup>2</sup> L. Witek, *Wpływ ekologicznych funkcji opakowań na postawy rynkowe konsumentów*, *Opakowanie*, nr 5, 2006, s. 12-17.
  - <sup>3</sup> J. Strojny, *Zmiany gospodarcze i społeczne w integrującej się Europie*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej*, nr 225, *Zarządzanie i Marketing*, z. 5, 2006, s. 45-50.
5. Nie należy pozostawiać na końcu wiersza tytułów znajdujących się przed nazwiskiem, inicjału imienia, spójników, cyfr arabskich i rzymskich
  6. Należy stosować wyłącznie legalne jednostki miar

*Zachęcamy Autorów do zapoznania się z archiwum artykułów naukowych zawartych w Zeszytach Naukowych Politechniki Rzeszowskiej oraz do wykorzystania ich w bibliografii swojego artykułu.*



**KOMITET REDAKCYJNY**  
**MODERN MANAGEMENT REVIEW**

dotychczasowa nazwa (do 2012 r.)  
*Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing*  
(p-ISSN 1234-3706)

zmiana nazwy (od 2013 r.) na:  
*Modern Management Review, MMR*  
(p-ISSN 2300-6366), (e-ISSN 2353-0758)

**KOMITET REDAKCYJNY**

**Dane kontaktowe do redakcji:**

Redaktor naczelny  
dr hab. inż. Stanisław GĘDEK, prof. PRz  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii  
Powstańców Warszawy 10  
35-959 Rzeszów  
e-mail: gedeks@prz.edu.pl tel. +48 17 865 1403

Osoby do kontaktu/adresy e-mail do przesłania artykułów:

**Redaktorzy tematyczni (naukowi)**

dr hab. Andrzej GAZDA, prof. PRz  
Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki  
e-mail: [agazda@prz.edu.pl](mailto:agazda@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1803

prof. dr hab. inż. Igor LIBERKO  
Katedra Ekonomii  
e-mail: [iliberko@prz.edu.pl](mailto:iliberko@prz.edu.pl)

prof. dr hab. Zhanna POPLAVSKA  
Katedra Marketingu  
e-mail: [z.poplavska@prz.edu.pl](mailto:z.poplavska@prz.edu.pl)

dr hab. inż. Janusz STROJNY, prof. PRz  
Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności  
e-mail: [januszs@prz.edu.pl](mailto:januszs@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1201

dr hab. inż. Mirosław ŚMIESZEK, prof. PRz  
Katedra Metod Ilościowych  
e-mail: [msmiesz@prz.edu.pl](mailto:msmiesz@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1234

prof. dr hab. inż. Leszek WOŹNIAK  
Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności  
e-mail: [lwozniak@prz.edu.pl](mailto:lwozniak@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1165

**Redaktor statystyczny**

dr Paweł HYDZIK  
Katedra Metod Ilościowych  
e-mail: [phydzik@prz.edu.pl](mailto:phydzik@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1602

**Sekretarz redakcji**

dr Elżbieta KURZEPA  
Zakład Prawa i Administracji  
e-mail: [e\\_kurzepa@prz.edu.pl](mailto:e_kurzepa@prz.edu.pl)

**Członkowie**

dr Agata GIERCZAK  
Katedra Marketingu  
e-mail: [agatag@prz.edu.pl](mailto:agatag@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1823

dr inż. Grzegorz LEW  
Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości  
e-mail: [lewgrzes@prz.edu.pl](mailto:lewgrzes@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1914

dr inż. Paweł PERZ  
Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości  
e-mail: [pperz@prz.edu.pl](mailto:pperz@prz.edu.pl)

dr Justyna STECKO  
Zakład Nauk Humanistycznych  
e-mail: [jstecko@prz.edu.pl](mailto:jstecko@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 3957

dr Dariusz WYRWA  
Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności  
e-mail: [dwyrwa@prz.edu.pl](mailto:dwyrwa@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1376



dr Beata ZATWARNICKA-MADURA  
Katedra Marketingu  
e-mail: [bezat@prz.edu.pl](mailto:bezat@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1474

**Adres pocztowy i afiliacja Komitetu Redakcyjnego**

Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Powstańców Warszawy 10  
35-959 Rzeszów, Polska

**Redaktorzy językowi**

Glen GRIFFITHS (język angielski)  
Dr Tatiana GUGNINA (język rosyjski)  
Dr Alewtina ŁAWRINIENKO (język rosyjski)  
Ruth MALOSZEK (język niemiecki)  
Magdalena REJMAN-ZIENTEK (język angielski)  
Anna ROMAN (język polski)

**Informacje dla autorów**

<http://www.oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>

**Dane kontaktowe do wydawcy**

Kierownik Oficyny Wydawniczej  
mgr inż. Joanna BIENIASZ  
Politechnika Rzeszowska  
Powstańców Warszawy 12  
35-959 Rzeszów  
e-mail: [jbie@prz.edu.pl](mailto:jbie@prz.edu.pl)  
tel. +48 17 865 1195

