POLITECHNIKA KOSZALIŃSKA

WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH

ZESZYTY NAUKOWE

Nr 28

Koszalin 2024

ISSN 2300-1232

RADA PROGRAMOWA
Amborski David, Professor, Toronto Metropolitan University, Canada
Danuletiu Dan, Associate Professor Ph.D., University in Alba Iulia, Romania
Kisiel Roman, prof. dr hab., Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Leszczyński Marek, dr hab., prof. UJK, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Oklevik Ove, Professor, WSB Merito University Gdansk; Western Norway University of Applied Sciences, Norway
Przekota Grzegorz, dr hab., prof. PK, Politechnika Koszalińska
Wiatrak Andrzej, prof. dr hab., Uniwersytet Warszawski
Żmija Janusz, prof. dr hab. inż. dh.c, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie
Riaz Noman, MPhil, Guizhou University, China

KOLEGIUM REDAKCYJNE
Ossowska Luiza, dr – Redaktor Naczelny
Kurdyś-Kujawska Agnieszka, dr – Z-ca Redaktora Naczelnego

Dyczkowska Joanna, dr
Dziadek Krzysztof, dr
Jakubowska Agnieszka, dr
Janiszewska Dorota, dr – sekretarz
Kloskowski Dariusz, dr
Kwiatkowski Grzegorz, dr prof. PK
Radlińska Kamila, dr
Sasin Maria, dr – redaktor statystyczny
Trojanek Piotr, mgr – redaktor językowy, język angielski

REDAKCJA TECHNICZNA – mgr Karolina Trafny
PROJEKT OKŁADKI – Tadeusz Walczak

ADRES DO KORESPONDENCJI
Politechnika Koszalińska
Wydział Nauk Ekonomicznych
ul. Kwiatkowskiego 6E, 75-343 Koszalin

Artykuły zamieszczone w książce wydrukowano z materiałów dostarczonych przez Autorów.
© Copyright by Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2024
Redakcja nie płaci honorariów autorskich oraz uznaje wersję papierową jako wersję pierwotną.
Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej
ul. Racławicka 15-17, 75- 620 Koszalin
www.wydawnictwo.tu.koszalin.pl

Koszalin 2024, wyd. I, format B5, ark. wyd. 11,4, nakład 50 egz.
Druk: Mazowieckie Centrum Poligrafii, Marki

Szanowni Czytelnicy,

Oddajemy w państwa ręce kolejny numer Zeszytów Naukowych Wydziału Nauk Ekonomicznych. Bieżące wydanie tworzą artykuły z szerokiego zakresu ekonomii i finansów oraz zarządzania, w szczególności odnoszące się do turystyki, logistyki i przedsiębiorczości. Autorzy zaprezentowali zarówno wyniki badań empirycznych, jak i wyniki badań przeglądowych, literaturowych.

Tematyka artykułów jest zróżnicowana również w zakresie przedmiotowym, podmiotowym i przestrzennym. Taka różnorodność tworzy wartość dodaną bieżącego numeru. W ujęciu przedmiotowym Autorzy odnieśli się do potencjału turystycznego, festiwali, hotelarstwa, cyklu życia produktu, procesów logistycznych, optymalizacji podatkowej, zarządzania ryzykiem cenowym oraz zdolności kredytowej. W ujęciu podmiotowym artykuły dotyczyły różnych grup, m.in. turystów, przywódców, przedsiębiorców, rolników i osób młodych. Badania prowadzono w różnym ujęciu przestrzennym – lokalnym, regionalnym, krajowym i zagranicznym.

Warto dodać, że Autorzy artykułów z bieżącego numeru to nie tylko doświadczeni naukowcy, ale także osoby młode, dla których są to pierwsze próby aktywności naukowej. Autorzy to zarówno osoby związane z naszą uczelnią – pracownicy, absolwenci i studenci, a także osoby z innych uczelni – pracownicy i doktoranci. Zróżnicowane grono autorskie zapewnia szerokie spektrum obserwacji i analizy zjawisk oraz problemów badawczych.

Mamy nadzieję, że w najnowszym numerze Zeszytów Naukowych Wydziału Nauk Ekonomicznych znajdą Państwo publikacje inspirujące do dalszej naukowej dyskusji.

Zespół Redakcyjny

SPIS TREŚCI

Andrzejewska Justyna, Kowalczyk Zofia, Makuch Aleksandra, Pilarska Anastazja, Wygonny Michał
Potencjał turystyczny Koszalina w zakresie walorów turystycznych 9

Błochowiak Julia, Ossowska Luiza
The Socio-Economic Significance of Music Festivals on the Example of Pol'and'Rock Festival 29

Bożyk Hubert, Dyczkowska Joanna Alicja
Ocena logistyki zwrotów i serwisu – studium przypadku 45

Dyczkowska Joanna Alicja, Galdies Kieran
New Product Launch – Case Study 65

Gomółka Eliza, Zarębski Patrycjusz
Przywództwo dla innowacji i kształtowanie liderów zmiany w hotelarstwie 81

Granosik Beata, Czapiewska Julia
Optymalizacja podatkowa w świadomości przedsiębiorców 105

Kowalska Karolina, Ossowska Luiza
Pop Culture Festival as a Tourist Product 127

Liashuk Vladyslav, Wojtulski Szymon
Proces planowania logistycznego na przykładzie wybranych przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych sektora MŚP 143

Rani Anshu, Śmiglak-Krajewska Magdalena
Commodity Derivatives in Price Risk Management in Indian Agriculture – as Perceived by Farmers 163

Sieracka Julia, Sójka Sandra, Kozera Agnieszka
Droga do kredytu – co osoby młode wiedzą o swojej zdolności kredytowej? (case study województwa wielkopolskiego) 183

CONTENTS

Andrzejewska Justyna, Kowalczyk Zofia, Makuch Aleksandra, Pilarska Anastazja, Wygonny Michał
Tourism Potential of Koszalin in Terms of Tourism Values 9

Błochowiak Julia, Ossowska Luiza
Społeczno-ekonomiczne znaczenie festiwali muzycznych na przykładzie Pol'and'Rock Festival 29

Bożyk Hubert, Dyczkowska Joanna Alicja
Assessment of Return Logistics and Service – Case Study 45

Dyczkowska Joanna Alicja, Galdies Kieran
Wprowadzenie nowego produktu – studium przypadku 65

Gomółka Eliza, Zarębski Patrycjusz
Leadership for Innovation and Shaping Leaders for Change in the Hotel Industry 81

Granosik Beata, Czapiewska Julia
The Essence of Tax Optimization 105

Kowalska Karolina, Ossowska Luiza
Festiwal popkulturowy jako produkt turystyczny 127

Liashuk Vladyslav, Wojtulski Szymon
The Logistics Planning Process on the Example of Selected Production and Commercial Enterprises from the SME Sector 143

Rani Anshu, Śmiglak-Krajewska Magdalena
Instrumenty pochodne na towary w zarządzaniu ryzykiem cenowym w indyjskim rolnictwie – z perspektywy rolników 163

Sieracka Julia, Sójka Sandra, Kozera Agnieszka
The Road to Credit – What Do Young People Know About Their Creditworthiness? (Case Study of the Wielkopolska Region) 183

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 9-28

Justyna ANDRZEJEWSKA*

Zofia KOWALCZYK*

Aleksandra MAKUCH*

Anastazja PILARSKA*

Michał WYGONNY*

POTENCJAŁ TURYSTYCZNY KOSZALINA W ZAKRESIE WALORÓW TURYSTYCZNYCH

Zarys treści: Każde miasto posiada walory użytkowe, które stanowią o jego atrakcyjności, a wśród nich walory tworzące potencjał turystyczny. Celem prezentowanych badań była ocena potencjału Koszalina w zakresie walorów turystycznych. Na potrzeby artykułu przeprowadzono badanie ankietowe z użyciem kwestionariusza. Badanie zostało przeprowadzone w sposób elektroniczny za pośrednictwem strony Google Forms. Grupą badaną zostali studenci stacjonarni i niestacjonarni Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej. Kwestionariusz został utworzony 19 listopada, a zamknięty 11 grudnia. Łącznie uzyskano 69 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. W wyniku przeprowadzonych badań potwierdzono hipotezę badawczą, zgodnie z którą Koszalin dysponuje niewykorzystanym potencjałem w zakresie walorów turystycznych. Większość atrakcji uzyskało dość wysokie oceny – przekraczające średnią wartość 4 w pięciostopniowej skali Likerta. Najwyższe oceny uzyskały szlaki turystyczne na Górze Chełmskiej oraz Koszaliński Aquapark. Wiedza ankietowanych o istnieniu poszczególnych atrakcji okazała się zróżnicowana, co wskazuje na potrzebę promocji walorów miasta. Największą rozpoznawalnością charakteryzują się miejsca aktywnego wypoczynku, a w szczególności Koszaliński Aquapark.
Słowa kluczowe: potencjał turystyczny, atrakcyjność turystyczna, walory turystyczne, walory przyrodnicze, walory antropogeniczne, Koszalin.

* Studenci studiów I stopnia na kierunku turystyka i rekreacja, Studenckie Koło Naukowe Turystyki i Rekreacji – TRAVELin, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

Wprowadzenie

Każde miasto posiada określone walory użytkowe, które stanowią o jego atrakcyjności, a są to między innymi walory gospodarcze, społeczne, logistyczne czy walory turystyczne. Te różnorodne walory wpływają na konkurencyjność miasta, przyciągając inwestorów, turystów, mieszkańców i klientów. Turystyczne walory to zespół określonych elementów naturalnego środowiska oraz przyrodniczych i antropogenicznych zasobów, które wzbudzają zainteresowanie turystów oraz decydują o atrakcyjności turystycznej danego miejsca. Turystyczne walory, zwane również potencjalnymi, nabierają znaczenia w momencie, gdy turyści dostrzegą je w procesie percepcji, co zamienia je w realne walory. Ich postrzeganie przez turystów jest zatem kluczowe. W szerokim znaczeniu obejmują one zasoby środowiskowe, społeczne, ekologiczne oraz logistyczne. Walory użytkowe miasta można wykorzystać do tworzenia odpowiednich warunków przestrzennych, społecznych i ekologicznych, które umożliwiają turystom korzystanie z infrastruktury i atrakcji miasta. Mogą one dotyczyć wypoczynku, sportu, rekreacji oraz wspierać rozwój społeczno-gospodarczy i przestrzenno-ekologiczny miasta. Skuteczne wykorzystanie turystycznych walorów użytkowych wymaga zadbania o infrastrukturę turystyczną, która zaspokoi potrzeby turystów krajowych i zagranicznych. Troska o walory turystyczne nie jest łatwa, ponieważ miasta często borykają się z problemami finansowymi, które ograniczają możliwość inwestowania w infrastrukturę i rozwój atrakcji turystycznych. Niemniej jednak, odpowiednie zarządzanie tymi walorami pozwala nie tylko zwiększyć liczbę odwiedzających, ale także wspiera rozwój gospodarczy, społeczny oraz promocję miasta na tle konkurencyjnych ośrodków[1].

Turystyka miejska to obecnie popularna forma turystyki, która koncentruje się na zwiedzaniu i poznawaniu miast. Turystyka miejska zwykle obejmuje wizyty w muzeach, galeriach sztuki, teatrach, zabytkach, centrach handlowych, restauracjach oraz udział w festiwalach i imprezach kulturalnych. Często ma ona charakter krótkoterminowy (np. weekendowe wyjazdy) i jest popularna zarówno wśród turystów krajowych, jak i zagranicznych. Cechy turystyki miejskiej to przede wszystkim krótkotrwałość – najczęściej są to krótkie, kilkudniowe pobyty, dostępność atrakcji – duże nagromadzenie różnorodnych atrakcji turystycznych na stosunkowo niewielkiej przestrzeni, zróżnicowanie celów podróży – od zwiedzania zabytków, przez zakupy, po uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych i sportowych, a także łatwy dostęp – miasta są dobrze skomunikowane

[1] D. Zawada, *Produkt turystyczny miasta*, Studia Miejskie, 2014, Nr 16, s. 37-46.

(transport publiczny, lotniska, dworce kolejowe). Turystyka miejska jest istotnym elementem gospodarki miast, ponieważ przyczynia się do rozwoju sektora usług, w tym hotelarstwa, gastronomii i transportu[2].

Celem stymulowania turystyki miejskiej jest rozwój gospodarczy miasta poprzez zwiększenie dochodów z usług turystycznych, gastronomicznych i handlowych oraz tworzenie nowych miejsc pracy. Promuje ono miasto jako atrakcyjną destynację, poprawiając jego wizerunek i konkurencyjność. Wspiera ochronę dziedzictwa kulturowego oraz rewitalizację zabytków, a także modernizację infrastruktury i przestrzeni miejskiej. Turystyka ożywia życie społeczne i kulturalne miasta, organizując wydarzenia i festiwale, jednocześnie wspierając zrównoważony rozwój. W efekcie poprawia jakość życia mieszkańców i przyciąga nowych turystów oraz inwestorów[3].

Celem prezentowanych badań jest ocena potencjału Koszalina w zakresie walorów turystycznych. Z uwagi na atrakcyjną lokalizację, a także bogatą historię miasta sformułowano hipotezę badawczą, zgodnie z którą Koszalin dysponuje niewykorzystanym potencjałem w zakresie walorów turystycznych.

Potencjał turystyczny w ujęciu teoretycznym

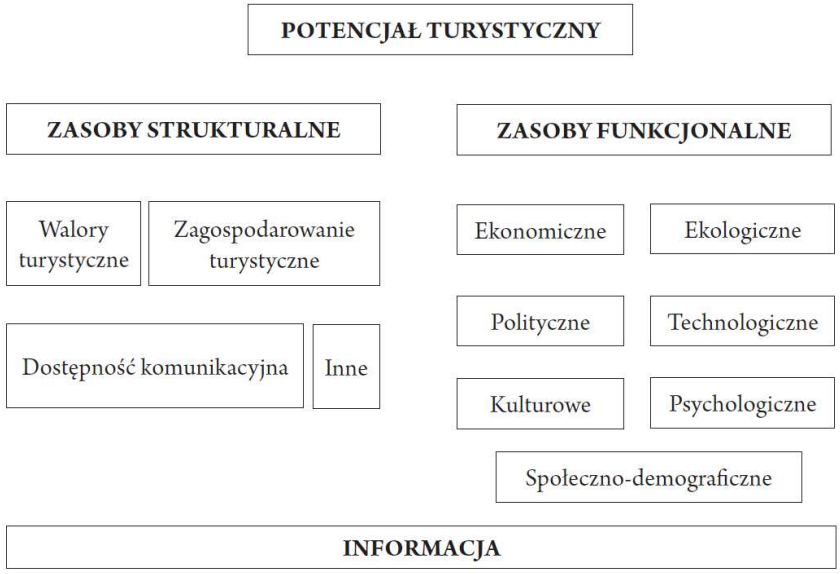
Według A. Zajadacz i J. Śniadek potencjał turystyczny to całość czynników, które decydują o możliwościach rozwoju turystyki na danym obszarze. Inaczej ujmując jest to zasób możliwości i zdolności wytwórczej w zakresie turystyki[4]. B. Meyer podkreśla, że szerokie pojęcie „potencjału turystycznego" powoduje uwzględnianie wielu czynników, które oddziałują na rozwój turystyki w regionie. Elementy potencjału turystycznego to zasoby, inaczej obiektywnie istniejące czynniki wykorzystywane w rozwoju turystyki[5]. Według M. Kowalewskiego pojęcie potencjału turystycznego dotyczy wielu składników, m.in. przyrodniczych, kulturowych, geograficznych i społecznych[6]. Ocena potencjału turystycznego

[2] B. Czarnecki, *Turystyka jako czynnik rozwoju miasta*, Ekonomia i Środowisko, 2015, Nr 4 (55), s. 210-220.
[3] T. Żabińska, *Turystyka w dużych miastach i metropoliach. Wybrane problemy rozwoju i zarządzania*, Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013, Nr 147, s. 133-153.
[4] A. Zajadacz, J. Śniadek, *Ocena potencjału turystycznego*, (w:) Z. Młynarczyk, A. Zajadacz red. Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, tom III, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009, s. 35-60.
[5] B. Meyer, *Aktywność samorządu lokalnego jako element potencjału turystycznego na przykładzie wybranych gmin województwa zachodniopomorskiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2010, nr 590, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 52, s. 23-32.
[6] M. Kowalewski, *Potencjał turystyczny Nadleśnictwa Rudka w opinii społeczności lokalnej*, Turystyka i Rozwój Regionalny, 2018, nr 9, s. 33-43.

wymaga rozpoznania struktury tego zjawiska. Strukturę potencjału turystycznego można definiować na wiele sposobów[7]. Zasadniczo potencjał turystyczny dzieli się na zasoby strukturalne i funkcjonalne[8].

Zasoby strukturalne obejmują walory turystyczne, czyli elementy przyciągające turystów, takie jak walory przyrodnicze, krajobrazowe czy kulturowe, a także zagospodarowanie turystyczne, w tym szlaki, hotele, obiekty sportowe i inne formy infrastruktury wspierającej ruch turystyczny. Ważnym aspektem jest również dostępność komunikacyjna, zapewniająca dojazd i poruszanie się po obszarze turystycznym, oraz infrastruktura komunalna i tereny przeznaczone pod inwestycje[9].

Rysunek 1. Elementy składowe potencjału turystycznego



Źródło: A. Zajadacz, J. Śniadek, *Ocena potencjału turystycznego*, (w:) Z. Młynarczyk, A. Zajadacz red. Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, tom III, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009, s. 36.

Zasoby funkcjonalne obejmują uwarunkowania polityczne, czyli działania władz wspierające rozwój turystyki, oraz uwarunkowania ekonomiczne, takie jak

[7] A. Zajadacz, J. Śniadek, op. cit., s. 35-60.
[8] M. Kowalewski, op. cit., s. 33-43.
[9] A. Nitkiewicz-Jankowska, *Potencjał turystyczny a możliwości kształtowania produktów turystycznych w regionie*, Geographia Studia et Dissertationes, 2011, nr 33, s. 101-154.

finansowanie inwestycji czy konkurencyjne ceny usług. Uwarunkowania technologiczne wspierają turystykę poprzez innowacje, np. elektroniczne systemy rezerwacji. Uwarunkowania kulturowe dotyczą lokalnych tradycji, obrzędów i działań edukacyjnych, a uwarunkowania społeczne i demograficzne odnoszą się do zasobów ludzkich i struktury społeczności lokalnych. Ważną rolę odgrywają także uwarunkowania ekologiczne, które dbają o ochronę środowiska i zrównoważony rozwój turystyki. Struktura w podziale na zasoby strukturalne i funkcjonalne łączy zasoby fizyczne z organizacyjnymi, zapewniając atrakcyjność i efektywność turystyki w danym regionie[10].

Z powyższej struktury wynika, że potencjał turystyczny obejmuje różnorodne zasoby, w tym:

- środowisko naturalne i kulturowe – bogactwo przyrody oraz dziedzictwa kulturowego,
- zagospodarowanie turystyczne – infrastruktura i obiekty dostosowane do potrzeb turystów,
- dostępność komunikacyjna – łatwość dotarcia do atrakcji turystycznych,
- infrastruktura paraturystyczna – udogodnienia wspierające turystykę, takie jak parkingi czy miejsca odpoczynku,
- zasoby ludzkie – kompetencje i umiejętności osób związanych z branżą turystyczną,
- elementy otoczenia sektora turystycznego – wszystko, co sprzyja rozwojowi turystyki w danym obszarze.

Wszystkie te elementy wpływają na intensywność korzystania z turystyki oraz możliwości rozwoju różnych form ruchu turystycznego. Potencjał turystyczny to zatem zespół zasobów, które mogą przyczynić się do zmian w turystyce, zarówno teraz, jak i w przyszłości. W skład potencjału turystycznego wchodzą nie tylko walory przyrodnicze i antropogeniczne, ale także różnorodne atrakcje turystyczne, infrastruktura, lokalizacja obiektów noclegowych oraz dostępność usług i produktów. Tak szerokie podejście do potencjału turystycznego uwzględnia nie tylko atrakcyjność regionu, ale także kompleksowe warunki rozwoju turystyki, w tym mocne strony i szanse danego obszaru[11].

Szczególnie ważnym składnikiem potencjału turystycznego są walory turystyczne. Definiowane są jako zespół elementów środowiska naturalnego oraz

[10] Ibidem, s. 101-154.

[11] M. Śpiewak-Szyjka, T. Skotarczak, *Potencjał turystyczny województwa zachodniopomorskiego a kreowanie jego wizerunku*, Europa Regionum, 2015, t. XXIV, s. 151-160; M. Borkowska-Niszczota, *Ocena potencjału turystycznego obszarów przyrodniczo cennych województwa podlaskiego*, Economisc and Management, 2014, nr 1, s. 311-331; A. Mąkosza, E. Tarasewicz, *Potencjał turystyczny i rekreacyjny gminy Cedynia*, Europa Regionum, 2016, t. XXVIII, s. 199-214.

elementów pozaprzyrodniczych, które – wspólnie lub każde z osobna – są przedmiotem zainteresowań turysty[12].

Według Ewy Synówki-Bejenki do walorów przyrodniczych zalicza się elementy środowiska przyrodniczego, które są utworzone przez siły natury lub człowieka, będące interesujące dla turystów, np. flora, fauna, skały, jaskinie, ogrody botaniczne i zoologiczne. Do walorów pozaprzyrodniczych, m.in.: zabytki architektoniczne, muzea, miejsca martyrologii i pamięci narodowej, a także wydarzenia kulturalne. Autorka podkreśla, że o atrakcyjności mówi się wtedy, kiedy obszar staje się atrakcyjny dla turystów poprzez zespół cech przyrodniczych i pozaprzyrodniczych, a pojęcia „atrakcyjność turystyczna" i „potencjał turystyczny" są sobie bliskoznaczne[13].

Tabela 1. Podział walorów turystycznych

Walory turystyczne		
Przyrody ożywionej	Przyrody nieożywionej	Antropogeniczne
• Wyniosłości z punktami widokowymi • Skałki i grupy skalne • Wąwozy, doliny i przełomy rzeczne • Wodospady, źródła, wywierzyska • Jaskinie i groty • Głazy narzutowe i głazowiska • Inne obiekty geomorfologiczne i geologiczne	• Osobliwości flory • Osobliwości fauny • Muzea i zbiory przyrodnicze • Parki zabytkowe • Ogrody botaniczne, dendrologiczne, palmiarnie i alpinaria • Ogrody zoologiczne	• Zabytki architektury • Muzea sztuki i zbiory artystyczne • Ośrodki i muzea etnograficzne • Stanowiska i muzea archeologiczne • Muzea biograficzne i specjalistyczne • Obiekty historyczno-wojskowe • Miejsca martyrologii • Zabytki działalności gospodarczej i techniki • Miejsca kultu religijnego

Źródło: Opracowano na podstawie: T. Lijewski, *Turystyka*, (w:) I. Fierla red., *Geografia gospodarcza Polski*, PWE, Warszawa 2001, s. 290-295.

Potencjał turystyczny jest ściśle związany z miejscem występowania walorów. Stąd specyficzne ujęcie potencjału turystycznego miasta, które współcześnie

[12] I. Potocka*, Walory turystyczne*, (w:) Z. Młynarczyk, A. Zajadacz red. Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, tom III, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009, s. 9-18.

[13] E. Synówka-Bejenka, *Potencjał turystyczny województw Polski*, Wiadomości Statystyczne, 2017, nr 7 (674), s. 78-92.

jest aktywnym uczestnikiem rynku, w tym rynku turystycznego, zmierzającego do zaspokojenia potrzeb turystów[14]. Potencjał turystyczny miasta obejmuje całość istotnych elementów, które mają duży wpływ na atrakcyjność miasta. Typ zagospodarowania miasta i organizacja ma wpływ na możliwości rozwoju turystyki w mieście. Turystyka miejska odbywa się przede wszystkim w miastach zurbanizowanych, gdzie aktywność jest zorganizowana i usystematyzowana. Grupa możliwości obejmuje przede wszystkim:

- bogactwo zasobów kulturowych,
- zasoby techniczne,
- bogactwo zasobów ludzkich.

Zatem czynniki przyciągające do tego typu turystyki to: zabytki, muzea, galerie, imprezy kulturalne, możliwości spaceru w znanych, istotnych miejscach[15].

Pojawiają się też uciążliwości dla uczestniczących w ruchu turystycznym w mieście. Grupa uciążliwości obejmuje zazwyczaj:

- zdegradowane środowisko,
- skrócony kontakt człowiek – przyroda,
- patologie społeczne,
- zanik gościnności,
- miejskie tempo życia.

Można wymienić zjawiska, które mają również wpływ na stopień turystycznej przydatności miasta, ale może być to wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny. Są to głównie elementy infrastruktury różnego typu[16].

Warto również dodać, że pochodną potencjału turystycznego jest nie tylko skuteczność tworzenia i podtrzymywania wizerunku turystycznego miasta, ale też cały proces obejmujący szkolenie kadry turystycznej[17].

Charakterystyka Koszalina

Zgodnie z rejonizacją fizyczno-geograficzną miasto Koszalin położone jest na Niżu Środkowoeuropejskim, na obszarze Pobrzeży Południowobałtyckich

[14] B. Szczecińska, I. Bąk, *Analiza atrakcyjności turystycznej miast wojewódzkich*, Wiadomości Statystyczne, 2014, nr 12, s. 80-95.
[15] A. Zajadacz*, Potencjał turystyczny miast na przykładzie wybranych miast Sudetów Zachodnich*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004, s. 33-37; M. Roman, S. Gawerska, M. Jalinik, R. Kosiński, *Potencjał turystyczny Aten w opinii ich mieszkańców*, Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna, 2021, nr 53, s. 111-123.
[16] A. Zajadacz, Ibidem, s. 33-37.
[17] B. Marciszewska, *Potencjał turystyczny regionu a kreowanie jego wizerunku*, Ekonomiczne Problemy Usług, 2010, nr 52, s. 13-21.

w makroregionie Pobrzeże Koszalińskie, w większości na Równinie Białogardzkiej, a w części na Wybrzeżu[18]. Lokalizacja taka wskazuje na atrakcyjność uwarunkowań naturalnych miasta. W granicach miasta występują obszary leśne i jeziorne. Największym jeziorem w granicach miasta jest zagrożone zanikiem Lubiatowo. Jego północna część wraz z pasem przylegających szuwarów i oczeretów stanowi rezerwat przyrody objęty ochroną prawną. Od strony północnej miasto Koszalin przylega do południowych brzegów jeziora Jamno znajdującego się w gminie Mielno. Miejscowościami graniczącymi z linią brzegową są Mielno oraz Łazy. W miejscowościach tych zlokalizowane są liczne ośrodki wczasowo-rekreacyjne. Jamno jest akwenem intensywnego uprawiania sportów wodnych. Nad jeziorem zlokalizowano liczne przystanie żeglarskie. Po jeziorze, w trakcie sezonu, pływa statek turystyczny. Przez teren Koszalina płynie rzeka Dzierżęcinka, na której zbudowano sztuczny zalew. Zbiornik ten jest podstawą funkcjonowania obszaru rekreacyjnego „Wodna Dolina". Centrum miasta znajduje się około 11 km od brzegu Morza Bałtyckiego. Obszary zieleni na terenie Koszalina są „oazą" przyrodniczo-krajobrazową. Rozległe przestrzenie zielone, na które składają się 2 rezerwaty przyrody, 7 parków spacerowo-wypoczynkowych, liczne zieleńce (w tym 5 parków i 2 zieleńce wpisane do zabytków) oraz ogrody działkowe na terenie miasta, pozwalają zaliczyć Koszalin do miast zielonych[19].

Koszalin charakteryzuje się bogatą historią. Najstarsze ślady osadnictwa pochodzą z okresu późnego neolitu, a następnie z okresu kultury łużyckiej. Już we wczesnym średniowieczu ośrodek kultowy na szczycie Góry Chełmskiej (VIII – XII w. pogański, od XIII w. chrześcijański) pełnił rolę ośrodka ponadlokalnego. Pierwsza wzmianka nazwy *Cossalitz* (Koszalice) pochodzi z 1188 r. i dotyczy wsi, najprawdopodobniej usytuowanej nad Dzierżęcinką lub na Górze Chełmskiej. Rozwój miasta wiąże się z aktem lokacyjnym z 23 maja 1266 r. (miasto na prawie lubeckim). Od tego czasu trwa rozwój przestrzenny Koszalina zaburzony trzema kataklizmami, które w znacznym stopniu zniszczyły miasto (dwa pożary – w 1504 i 1718 r. oraz zniszczenie śródmieścia przez wojska sowieckie w 1945 r.). Pomimo wielu zniszczeń, historia miasta ukształtowała jego krajobraz kulturowy, na który składają się: krajobraz miasta w granicach murów obronnych, strefa otulinowa miasta lokacyjnego, teren historycznego i współczesnego ośrodka pielgrzymkowego – Sanktuarium Maryjnego na Górze Chełmskiej, wartościowe zespoły architektoniczno-krajobrazowe, zespoły militarne, zespoły i obiekty poprzemysłowe, wartościowe zespoły krajobrazowe, tereny

[18] J. Kondracki, *Geografia regionalna Polski*, PWN, Warszawa 2011, s. 53.
[19] Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Koszalina ze zmianami, Tom I – Uwarunkowania rozwoju, Koszalin 2014, s. 39-41.

dawnych wsi, kompleksy leśne, a także główne komponenty kompozycji urbanistycznej[20].

W Koszalinie według danych GUS (2023) znajduje się 14 całorocznych obiektów noclegowych dysponujących 826 miejscami noclegowymi, z czego ponad połowa to miejsca w hotelach, ponadto w mieście znajdują się motele, czynne cały rok schronisko PTSM przy internacie Zespołu Szkół Samochodowych przy ul. Gnieźnieńskiej oraz czynne w sezonie wakacyjnym schronisko przy bursie szkolnej na ul. Morskiej, oraz centrum szkoleniowe dysponujące miejscami noclegowymi. Nie ma wydzielonych pól namiotowych, prawdopodobnie ze względu na bliskość Mielna, gdzie takich pól jest kilka. Liczba korzystających z noclegów w roku 2023 wyniosła 53 329 osób, w tym udział turystów zagranicznych wyniósł 6017 noclegów, średnia długość pobytu turystów w Koszalinie to ok. 2,2 dni, a dla turystów zagranicznych 2,7, czyli prawie 3 dni[21].

Materiał i metody badań

Na potrzeby artykułu przeprowadzono badanie ankietowe z użyciem kwestionariusza. Badanie zostało przeprowadzone w sposób elektroniczny za pośrednictwem strony Google Forms. Link został bezpośrednio udostępniony dla ankietowanych poprzez komunikatory internetowe. Grupą badaną zostali studenci stacjonarni i niestacjonarni Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej na kierunkach Ekonomia, Finanse i Rachunkowość, Logistyka, Zarządzanie oraz Turystyka i Rekreacja.

Badania ankietowe umożliwiły bezkosztowe, szybkie i sprawne zebranie niezbędnych danych do analizy. Badania przeprowadzono w formie anonimowej. Wersja elektroniczna badania została wybrana by ułatwić dostęp do kwestionariusza grupie objętej badaniem, a także by uczynić go bardziej atrakcyjnym dla młodych odbiorców. Należy podkreślić, że ankieta internetowa z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza to uznana technika badania opinii respondentów, współcześnie popularna i szeroko wykorzystywana[22].

Kwestionariusz składał się z części filtrującej, części zasadniczej oraz metryczki. Ankietowani rozpoczynali badanie od pytania przesiewowego „czy kiedykolwiek był/a Pan/i w Koszalinie?". Odpowiedź przecząca kończyła badanie,

[20] Ibidem, s. 90-95.

[21] Bank Danych Lokalnych GUS, https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start (14.01.2025).

[22] E. Krok, *Budowa Kwestionariusza ankietowego a wyniki badań.* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2015, Nr 874 Studia Informatica, Nr 37, s. 55-73; P. Siuda, *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, (w:) P. Siuda red. Metody badań online, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk 2016, s. 28-81.

a twierdząca umożliwiała kontynuację. Ankietowany został skierowany do siedmiu tabel z pytaniami dotyczącymi atrakcyjności Koszalina. Pytania opatrzono listą odpowiedzi w pięciostopniowej skali Likerta oraz dodatkową odpowiedzią „nigdy nie słyszałem/am o tym miejscu, obiekcie, szlaku". Respondenci oceniali te atrakcje, które widzieli. Atrakcyjność turystyczną Koszalina na 7 działów: przyroda, zabytki, wydarzenia, muzea, kultura, aktywność i szlaki. Do identyfikacji atrakcji Koszalina wykorzystano dostępne informatory i dokumenty strategiczne[23]. W ramach pytań metryczkowych respondenci zostali zapytani także o wiek, płeć, nazwę miejscowości zamieszkania i jej wielkość. Kwestionariusz został utworzony 19 listopada, a zamknięty 11 grudnia. Łącznie uzyskano 69 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy.

Wyniki badań ankietowych

W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę respondentów. Z danych wynika, że więcej kobiet wypełniło ankietę – 65,2%, mężczyzn było 33,3%, natomiast 1,4% respondentów identyfikuje się z inną płcią. Odpowiedzi określające miejsce zamieszkania są procentowo zróżnicowane. Znaczna część osób pochodzi ze wsi – 33,3%, liczne są grupy ze średniego lub dużego miasta (w obydwu po 27,5%), a najmniej respondentów jest z małych miast bo 11,6%. W zakresie wieku zdecydowana większość osób jest w wieku 20-25 – aż 73,9%, część osób nie przekroczyło 20 roku życia (18,8%), a część przekroczyło 25 rok życia (7,2%). Respondentów zapytano również na jaki kierunek studiów uczęszczają. Zdecydowana większość wybrała Finanse i Rachunkowość (40,6%), na drugim miejscu jest zarządzanie (21,7%), a na kolejnym logistyka oraz turystyka i rekreacja (15,9%) natomiast najniżej procentowo wypada ekonomia (5,8%).

W tabeli 2 zamieszczono wyniki dotyczące oceny atrakcyjności przyrody Koszalina. Według respondentów miejsca związane z przyrodą są oceniane jako najmniej atrakcyjne turystycznie (średnia zagregowana 4,0). Może to wynikać zarówno z rozpoznawalności, jak i dość zróżnicowanych opinii na temat tych walorów. Najbardziej atrakcyjnym aspektem jest bliskość morza, która uzyskała najwyższe noty (4,6) i jest jednoznacznie pozytywnie odbieranym elementem przyrody wśród turystów. Ten aspekt jest najczęściej wymieniany jako kluczowy walor przyrodniczy, z ogromnym potencjałem turystycznym. Warto podkreślić że na tle innych miejsc przyrodniczych Jezioro Jamno również wypada bardzo

[23] Koszalin Centrum Pomorza. Turystyczny Koszalin, Polskie Wydawnictwo Reklamowe, Toruń 2019; Gminny program opieki nad zabytkami 2024-2027, Załącznik do Uchwały Nr LXXVI/1062/2024 Rady Miejskiej w Koszalinie z dnia 25 kwietnia 2024; Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Koszalina ze zmianami, Tom I – Uwarunkowania rozwoju, Koszalin 2014.

dobrze, osiągając wysoką średnią ocenę (4,3) i niewiele negatywnych opinii. W przeciwieństwie do tego Rzeka Dzierżęcinka jest najsłabiej ocenianym miejscem z wszystkich kategorii przyrodniczych (3,3), co może być efektem jej niskiej atrakcyjności oraz braku odpowiedniej promocji, a także braku wiedzy o rzece (27,5% nie wiedziało o istnieniu tego miejsca). Z kolei wysoki odsetek osób nieświadomych jest istnienia miejsc takich jak Rezerwat Przyrody i Jezioro Lubiatowo (33,3%), co wyraźnie wskazuje na konieczność poprawy działań informacyjnych oraz promocji tych atrakcji.

Tabela 2. Charakterystyka respondentów

Cecha	%
Płeć	
Kobieta	65,2
Mężczyzna	33,3
Inna	1,4
Miejsce zamieszkania	
Wieś	33,3
Małe miasto	11,6
Średnie miasto	27,5
Duże miasto	27,5
Wiek	
Pon. 20	18,8
20-25	73,9
25 i więcej	7,2
Kierunek studiów	
Ekonomia	5,8
FiR	40,6
Logistyka	15,9
Zarządzanie	21,7
TiR	15,9

Źródło: Wyniki badania ankietowego, n = 69

Ogólna ocena atrakcyjności turystycznej zabytków jest dobra (4,3), jednak na podstawie danych w tabeli 3 wywnioskować można, że nie każdy respondent posiadał wiedzę na temat zabytków znajdujących się na terenie Koszalina. Według badań ankietowych część osób nie wykazuje znajomości niektórych miejsc, które na ogół wydawać się mogą powszechnie rozpoznawalne, przynajmniej dla ludzi mieszkających w Koszalinie lub w okolicach tego miasta.

Tabela 3. Ocena atrakcyjności przyrody

Wyszczególnienie	Brak wiedzy o istnieniu miejsca	5*	4*	3*	2*	1*	Średnia
	%						
Jezioro Jamno	5,8	49,3	27,5	7,2	7,2	2,9	4,2
Jezioro Lubiatowo Rezerwat Przyrody	33,3	26,1	23,2	7,2	8,7	1,4	4,0
Rzeka Dzierżęcinka	27,5	24,6	11,6	8,7	17,4	10,1	3,3
Bliskość morza	5,8	68,1	20,3	2,9	2,9	0,0	4,6
Przyroda – średnia zagregowana							4,0

* 5 – zdecydowanie tak; 4 – raczej tak; 3 – trudno powiedzieć; 2 – raczej nie; 1 – zdecydowanie nie

Źródło: Wyniki badania ankietowego, n = 69

Tabela 4. Ocena atrakcyjności zabytków

Wyszczególnienie	Brak wiedzy o istnieniu miejsca	5*	4*	3*	2*	1*	Średnia
	%						
Średniowieczne mury obronne	34,8	29,0	20,3	5,8	10,1	0,0	4,0
Kościół zamkowy z XIII/XIV wieku	31,9	37,7	21,7	4,3	4,3	0,0	4,4
Domek Kata	17,4	49,3	21,7	7,2	2,9	1,4	4,4
Park im. Książąt Pomorskich	8,7	60,9	18,8	2,9	8,7	0,0	4,4
Kaplica św. Gertrudy	23,2	39,1	20,3	13,0	4,3	0,0	4,2
Kościół p.w. św. Józefa	33,3	30,4	13,0	15,9	5,8	1,4	4,0
Katedra gotycka z XIV wieku	26,1	44,9	14,5	10,1	4,3	0,0	4,4
Pałac Ślubów	39,1	26,1	14,5	10,1	8,7	1,4	3,9
Wieża widokowa na Górze Chełmskiej	13,0	65,2	13,0	4,3	4,3	0,0	4,6
Rzeźba plenerowa „Płomienne Ptaki” Hasiora	15,9	52,2	17,4	7,2	7,2	0,0	4,4
Gotycki kościół w Jamnie	29,0	40,6	14,5	10,1	5,8	0,0	4,3
Sanktuarium na Górze Chełmskiej	18,8	50,7	15,9	11,6	2,9	0,0	4,4
Zabytki – średnia zagregowana							4,3

* 5 – zdecydowanie tak; 4 – raczej tak; 3 – trudno powiedzieć; 2 – raczej nie; 1 – zdecydowanie nie

Źródło: Wyniki badania ankietowego, n = 69

Najbardziej znanym zabytkiem na terenie Koszalina jest Park im. Książąt Pomorskich – jedynie 8,7% ankietowanych nie wie o istnieniu tego miejsca. Duży współczynnik wiedzy o owym Parku wynikać może z tego, że jest to

główny park na terenie Koszalina, a także z zajmowanej przez niego dość znacznej powierzchni oraz atrakcyjności (4,4). Zaraz po Parku im. Książąt Pomorskich, sporą rozpoznawalnością i rozgłosem cieszy się Wieża Widokowa na Górze Chełmskiej (należy podkreślić, że i tak 13,0% ankietowanych nie znało tego miejsca). Jest to jeden z bardziej popularnych punktów widokowych na Pomorzu Środkowym. Wieża ta jest także niekiedy obowiązkowym przystankiem na szlaku turystów odwiedzających te tereny. Wieża widokowa na Górze Chełmskiej jest nie tylko jednym z najbardziej znanych zabytków Koszalina, a także została wysoko oceniona pod względem atrakcyjności (4,6). Jej lokalizacja zapewnia panoramiczne widoki na Koszalin, okoliczne lasy, jezioro Jamno, a nawet Morze Bałtyckie. To właśnie atrakcje tego typu cieszą się dużą popularnością wśród turystów, którzy szukają miejsc bogatych krajobrazowo.

Tabela 5. Ocena atrakcyjności wydarzeń

Wyszczególnienie	Brak wiedzy o istnieniu wydarzenia	5*	4*	3*	2*	1*	Średnia
	%						
Ulica Smaków	65,2	17,4	8,7	5,8	1,4	1,4	4,1
Jarmark Jamneński	36,2	37,7	20,3	4,3	0,0	1,4	4,5
Dni Koszalina	15,9	44,9	26,1	5,8	2,9	4,3	4,2
Międzynarodowy Festiwal Organowy	53,6	20,3	8,7	8,7	7,2	1,4	3,8
Festiwal Kabaretu	23,2	52,2	13,0	4,3	4,3	2,9	4,4
Koszaliński Festiwal Debiutów Filmowych „Młodzi i Film”	30,4	44,9	14,5	4,3	2,9	2,9	4,4
Wydarzenia – średnia zagregowana							4,2

* 5 – zdecydowanie tak; 4 – raczej tak; 3 – trudno powiedzieć; 2 – raczej nie; 1 – zdecydowanie nie
Źródło: Wyniki badania ankietowego, n = 69

Zabytkiem, o którego istnieniu nie wiedziało wielu ankietowanych (39,1%) jest Pałac Ślubów. Może wynikać to z tego, że Pałac Ślubów jest istotnym miejscem głównie dla mieszkańców Koszalina jako budynek administracyjny i miejsce ceremonii ślubnych. Nie posiada jednak rangi historycznej czy artystycznej, która przyciągnęłaby zainteresowanych turystów spoza regionu. Budynek nie wyróżnia się również na tle bardziej znanych zabytków pod względem historycznym, architektonicznym czy kulturalnym. Jego atrakcyjność turystyczną respondenci również ocenili słabiej niż pozostałych obiektów (3,9). Również mało znane (34,8% ankietowanych nie wiedziało o ich istnieniu) i atrakcyjne (4,0) okazały się dla ankietowanych średniowieczne mury obronne. Może to wynikać z faktu, że zachowały się tylko fragmentarycznie i są częściowo przysłonięte

współczesną zabudową. Mało znany (33,3%) i atrakcyjny turystycznie (4,0) okazał się również kościół pod wezwaniem Św. Józefa. Podobnie jak mury obronne obiekt jest przysłonięty współczesną zabudową i sąsiaduje z bardziej znaną katedrą gotycką.

Tabela 6. Ocena atrakcyjności muzeów

Wyszczególnienie	Brak wiedzy o istnieniu miejsca	5*	4*	3*	2*	1*	Średnia
	%						
Muzeum w Koszalinie	23,2	40,6	18,8	7,2	7,2	2,9	4,1
Muzeum Wody	47,8	26,1	17,4	5,8	1,4	1,4	4,3
Muzeum Sztuki Książki	44,9	29,0	14,5	7,2	2,9	1,4	4,2
Archiwum Państwowe w Koszalinie	36,2	36,2	13,0	8,7	2,9	2,9	4,2
Sala Tradycji Polskich Formacji Granicznych	46,4	24,6	15,9	5,8	4,3	2,9	4,0
Muzeum Obrony Przeciwlotniczej	33,3	39,1	14,5	8,7	2,9	1,4	4,3
Obserwatorium Astronomiczne	37,7	39,1	13,0	5,8	2,9	1,4	4,4
Muzea – średnia zagregowana							4,2

* 5 – zdecydowanie tak; 4 – raczej tak; 3 – trudno powiedzieć; 2 – raczej nie; 1 – zdecydowanie nie
Źródło: Wyniki badania ankietowego, n = 69

W przeprowadzonym badaniu ankietowym oceniono atrakcyjność wybranych wydarzeń oraz muzeów w Koszalinie i jego okolicach. Wyniki przedstawione w tabelach 5 i 6 pozwalają na wskazanie najbardziej i najmniej atrakcyjnych obiektów oraz wydarzeń, a także pokazują skalę problemu związanego z brakiem świadomości ich istnienia wśród respondentów. W kategorii wydarzeń najwyższą średnią ocenę atrakcyjności uzyskał Jarmark Jamneński (4,5). Jest to jednoznaczny dowód na jego pozytywny odbiór wśród mieszkańców i potencjał do dalszego rozwoju. Warto dodać, że 36,2% ankietowanych nie wiedziało o tym wydarzeniu, co może świadczyć o zbyt słabej promocji. Kolejnym wysoko ocenionym wydarzeniem były Dni Koszalina, które uzyskały średnią ocenę 4,3, przy czym tylko 15,9% ankietowanych nie miało wiedzy o jego istnieniu, co potwierdza jego wysoką rozpoznawalność wśród mieszkańców. W przypadku Ulicy Smaków, choć uzyskała umiarkowaną średnią ocenę (4,1), aż 65,2% respondentów wskazało brak wiedzy o tym wydarzeniu, co może świadczyć o niewystarczającej promocji. Z kolei najniższą średnią ocenę (3,8) otrzymał Festiwal Kabaretu, przy czym aż 23,2% badanych nie miało świadomości jego istnienia. Jest to interesująca ocena, ponieważ festiwal ten jest znany w Polsce, jego coroczne edycje są emitowane w telewizji.

Podobne wnioski można wysnuć z oceny atrakcyjności muzeów. Najwyższą średnią ocenę uzyskało Muzeum w Koszalinie (4,1). Jest to obiekt o dobrze ugruntowanej pozycji i wysokiej rozpoznawalności (23,2% respondentów nie wiedziało o tym obiekcie). Wysoką ocenę uzyskało także Muzeum Sztuki Książki (4,1), choć aż 49,3% respondentów nie miało wiedzy o jego istnieniu. Problem braku świadomości istnienia muzeów jest szczególnie widoczny w przypadku Muzeum Obrony Przeciwlotniczej oraz Archiwum Państwowego w Koszalinie, gdzie odpowiednio 33,3% i 36,2% badanych wskazało brak wiedzy o tych miejscach. Najniższą ocenę uzyskało Archiwum Państwowe w Koszalinie (3,9), co sugeruje, że jest ono mniej atrakcyjne w odbiorze mieszkańców lub słabiej promowane.

Zarówno w przypadku wydarzeń, jak i muzeów średnia zagregowana wynosi 4,2, co świadczy o umiarkowanie wysokiej ocenie atrakcyjności badanych obiektów i inicjatyw. Warto jednak zwrócić uwagę na wysoki odsetek osób, które nie miały świadomości istnienia poszczególnych wydarzeń i muzeów. Problem ten dotyczy przede wszystkim mniej popularnych pozycji, co sugeruje potrzebę wzmocnienia działań promocyjnych i informacyjnych, aby zwiększyć dostępność oferty kulturalnej oraz wydarzeń dla szerszego grona odbiorców.

Tabela 7. Ocena atrakcyjności miejsc kultury

Wyszczególnienie	Brak wiedzy o istnieniu miejsca	5*	4*	3*	2*	1*	Średnia
	%						
Bałtycki Teatr Dramatyczny	17,4	52,2	21,7	5,8	1,4	1,4	4,5
Filharmonia	11,6	60,9	23,2	1,4	1,4	1,4	4,6
Centrum Kultury 105	13,0	47,8	23,2	8,7	5,8	1,4	4,3
Teatr Propozycji „Dialog”	46,4	27,5	13,0	10,1	1,4	1,4	4,2
Teatr Variete „Muza”	18,8	50,7	15,9	10,1	1,4	2,9	4,4
Miejsca kultury – średnia zagregowana							4,4

* 5 – zdecydowanie tak; 4 – raczej tak; 3 – trudno powiedzieć; 2 – raczej nie; 1 – zdecydowanie nie
Źródło: Wyniki badania ankietowego, n = 69

Według respondentów miejsca kultury uzyskały zróżnicowane oceny atrakcyjności (tabela 7). Rozpoznawalność poszczególnych obiektów była na ogół wysoka, jednak poziom pozytywnych opinii różnił się w zależności od miejsca. Bałtycki Teatr Dramatyczny otrzymał wysoką średnią ocenę (4,5), co jest bardzo pozytywnym wynikiem i świadczy o uznaniu jego atrakcyjności wśród badanych. Jednocześnie 17,4% respondentów nie wiedziało o istnieniu tego miejsca, co sugeruje pewne braki w jego promocji. Najwyżej ocenionym miejscem była jednak Filharmonia, ze średnią 4,6. Zdecydowana większość respondentów przyznała

najwyższe noty, co podkreśla jej znaczenie i pozytywny odbiór, o jej istnieniu nie wiedziało 11,6% respondentów. Teatr Variete „Muza" został również dobrze oceniony (4,4), choć jest nieco mniej rozpoznawalny (18,8% ankietowanych nie wiedziało o jego istnieniu). Podobnie Centrum Kultury 105 uzyskało wysoką średnią ocen (4,3), z dominacją pozytywnych opinii, stosunkowo niewielkim odsetkiem ocen negatywnych, a także dość dobrą rozpoznawalnością (13% respondentów nie wiedziało o tym miejscu). Za to Teatr Propozycji „Dialog" otrzymał najniższą średnią ocenę 3,9, co świadczy o umiarkowanej atrakcyjności tego miejsca. Opinie były zróżnicowane, co może być wynikiem zarówno jego specyfiki, jak i braku wiedzy o tym miejscu (aż 46,4 ankietowanych nie wiedziało o jego istnieniu). Ogólnie średnia zagregowana ocena miejsc kultury wynosi 4,1, co wskazuje na ich znaczący potencjał, jednak pewne obszary wymagają dalszych usprawnień.

Tabela 8. Ocena atrakcyjności miejsc aktywności

Wyszczególnienie	Brak wiedzy o istnieniu miejsca	5*	4*	3*	2*	1*	Średnia
	%						
Park Wodny – Koszaliński Aquapark	4,3	75,4	18,8	0,0	0,0	1,4	4,7
Wodna Dolina	11,6	60,9	18,8	0,0	7,2	1,4	4,5
Park Robin Hooda	26,1	42,0	14,5	4,3	8,7	4,3	4,1
Stadion Bałtyk	13,0	46,4	11,6	11,6	14,5	2,9	4,0
Miejsca aktywności – średnia zagregowana							4,3

* 5 – zdecydowanie tak; 4 – raczej tak; 3 – trudno powiedzieć; 2 – raczej nie; 1 – zdecydowanie nie
Źródło: Wyniki badania ankietowego, n = 69

Zgodnie z wynikami w tabeli 8 według ankietowanych najbardziej atrakcyjnym miejscem aktywności jest Park Wodny – Koszaliński Aquapark (4,7), ponieważ jest to atrakcja całoroczna i ma bogatą ofertę dla różnych grup wiekowych. Jest również jednym z lepszych tego typu obiektów na terenie Pomorza Środkowego – obok basenów funkcjonuje nowoczesna strefa saun, a także siłownia, sale ćwiczeń i odnowy biologicznej. Jest to również miejsce o wysokiej rozpoznawalności – tylko 4,3% ankietowanych nie wiedziało o jego istnieniu. Ankietowani wysoko ocenili atrakcyjność turystyczną Wodnej Doliny (4,5). Jest to charakterystyczne miejsce na mapie Koszalina, kojarzące się z odpoczynkiem zarówno biernym (plaża), jak i czynnym (wakepark). Charakteryzuje się dość dobrym stopniem rozpoznawalności, co może wynikać z lokalizacji w pobliżu dużego centrum handlowego (11,6% badanych nie wiedziało o istnieniu miejsca).

Najrzadziej odwiedzanym miejscem jest Park Robin Hooda, ponieważ dużo osób nie wie o istnieniu tego parku (26,1%). Również pod względem atrakcyjności miejsce to zostało nieco niżej ocenione niż Aquapark czy Wodna Dolina (4,1). W opinii respondentów najmniej atrakcyjnym miejscem aktywności jest Stadion Bałtyk (4,0), może to wynikać z faktu, że stadion nie był dawno remontowany. Jest to jednak miejsce wielu imprez sportowych, co przekłada się na jego rozpoznawalność (13% badanych nie znało tego miejsca wcześniej). Ogólnie atrakcyjność turystyczną miejsc aktywności oceniono na 4,3.

Tabela 9. Ocena atrakcyjności szlaków

Wyszczególnienie	Brak wiedzy o istnieniu szlaku	5	4	3	2	1	Średnia
	%						
Góra Chełmska – piesze szlaki turystyczne	10,1	69,6	18,8	0,0	0,0	1,4	4,7
„Julkiem" (statkiem) przez Jamno – szlak wodny	17,4	50,7	21,7	7,2	0,0	2,9	4,4
Koszalińska Kolej Wąskotorowa – szlakiem wąskich torów do Rosnowa	14,5	55,1	14,5	7,2	5,8	2,9	4,3
Szlaki (ścieżki) rowerowe	18,8	53,6	18,8	2,9	4,3	1,4	4,5
Szlaki – średnia zagregowana							4,5

* 5 – zdecydowanie tak; 4 – raczej tak; 3 – trudno powiedzieć; 2 – raczej nie; 1 – zdecydowanie nie
Źródło: Wyniki badania ankietowego, n = 69

W tabeli 9 zamieszczono dane dotyczące oceny atrakcyjności szlaków turystycznych w Koszalinie i bezpośredniej okolicy. Szlaki te ogółem oceniono dość wysoko pod względem atrakcyjności turystycznej (4,5). Według ankietowanych najbardziej atrakcyjnym miejscem jest Góra Chełmska (4,7), ponieważ oferuje widoki na okoliczne tereny, lasy i pola oraz liczne trasy, które umożliwiają aktywne spędzanie czasu na świeżym powietrzu. Jest to również obszar o dość dobrej rozpoznawalności (10,1% respondentów nie wiedziało wcześniej o tych szlakach). Przydatność turystyczną ścieżek rowerowych w Koszalinie i okolicy oceniono na 4,5 (18,8% respondentów nie wiedziało o istnieniu tych szlaków), a szlaku wodnego z Koszalina do Mielna na 4,4 (brak wiedzy o szlaku dotyczył 17,4% ankietowanych). W tej grupie atrakcji najniższą, choć i tak dość wysoką ocenę przypisano Koszalińskiej Kolei Wąskotorowej (4,3). Kolej jeździ okazjonalnie, co może być przyczyną nieco niższych ocen. Poziom rozpoznawalności nie odstaje od pozostałych atrakcji w tej grupie (14,5% badanych nie wiedziało o tej atrakcji).

Podsumowanie

Zgodnie z celem głównym w artykule oceniono potencjał Koszalina w zakresie walorów turystycznych. Przeprowadzone badania ankietowe umożliwiły uzyskanie opinii studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej. W zakresie poszczególnych grup atrakcji turystycznych najwyżej oceniono szlaki turystyczne Koszalina i okolic, a następnie miejsca kultury. Zdecydowanie najniższą ocenę przypisano walorom przyrodniczym – głównie z powodu najniższych ocen atrakcyjności rzeki Dzierżęcinki. Wśród atrakcji indywidualnych najwyższe oceny uzyskały szlaki turystyczne na Górze Chełmskiej oraz Koszaliński Aquapark. Większość atrakcji uzyskało dość wysokie oceny – przekraczające średnią wartość 4 w pięciostopniowej skali Likerta. Poniżej tej wartości oceniono jedynie Dzierżęcinkę, Rezerwat Przyrody Jezioro Lubiatowo, Pałac Ślubów oraz Międzynarodowy Festiwal Organowy. Należy również podkreślić, że wiedza ankietowanych o istnieniu poszczególnych atrakcji okazała się zróżnicowana. Wśród grup atrakcji największą rozpoznawalnością charakteryzują się miejsca aktywnego wypoczynku, a w szczególności Koszaliński Aquapark. Najmniejszą rozpoznawalnością cechują się muzea oraz wydarzenia, w wśród nich Ulica Smaków, o której większość respondentów nie wiedziało.

W wyniku przeprowadzonych badań potwierdzono hipotezę, że Koszalin, jako jedno z większych miast na Pomorzu, dysponuje niewykorzystanym potencjałem turystycznym, który mógłby zostać lepiej zagospodarowany. Choć miasto nie jest tak popularne jak nadmorskie kurorty, takie jak Kołobrzeg czy Świnoujście, to ma wiele do zaoferowania turystom, zwłaszcza tym poszukującym kameralnych i autentycznych doświadczeń. Podsumowując, Koszalin ma znaczący potencjał turystyczny, który można rozwijać poprzez inwestycje w infrastrukturę i promocję lokalnych atrakcji. Miasto może stać się atrakcyjną destynacją zarówno dla miłośników natury, jak i kultury, a odpowiednie zagospodarowanie i promocja mogą przyczynić się do jego rozwoju jako miejsca turystycznego w przyszłości. Zrealizowano cel oceny potencjału Koszalina w zakresie walorów turystycznych, co potwierdza pozytywne wnioski z przeprowadzonych badań.

Bibliografia

1. Bank Danych Lokalnych GUS, https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start (14.01.2025).
2. Borkowska-Niszczota M., *Ocena potencjału turystycznego obszarów przyrodniczo cennych województwa podlaskiego*, Economisc and Management, 2014, nr 1.
3. Czarnecki B., *Turystyka jako czynnik rozwoju miasta*, Ekonomia i Środowisko, 2015, Nr 4 (55).
4. Gminny program opieki nad zabytkami 2024-2027, Załącznik do Uchwały Nr LXXVI/1062/2024 Rady Miejskiej w Koszalinie z dnia 25 kwietnia 2024.
5. Kondracki J., *Geografia regionalna Polski*, PWN, Warszawa 2011.
6. Koszalin Centrum Pomorza. Turystyczny Koszalin, Polskie Wydawnictwo Reklamowe, Toruń 2019.
7. Kowalewski M., *Potencjał turystyczny Nadleśnictwa Rudka w opinii społeczności lokalnej*, Turystyka i Rozwój Regionalny, 2018, nr 9.
8. Krok E., *Budowa Kwestionariusza ankietowego a wyniki badań.* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2015, Nr 874 Studia Informatica, Nr 37.
9. Lijewski T., *Turystyka*, (w:) I. Fierla red., *Geografia gospodarcza Polski*, PWE, Warszawa 2001.
10. Marciszewska B., *Potencjał turystyczny regionu a kreowanie jego wizerunku*, Ekonomiczne Problemy Usług, 2010, nr 52.
11. Mąkosza A., Tarasewicz E., *Potencjał turystyczny i rekreacyjny gminy Cedynia*, Europa Regionum, 2016, t. XXVIII.
12. Meyer B., *Aktywność samorządu lokalnego jako element potencjału turystycznego na przykładzie wybranych gmin województwa zachodniopomorskiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2010, nr 590, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 52.
13. Nitkiewicz-Jankowska A., *Potencjał turystyczny a możliwości kształtowania produktów turystycznych w regionie*, Geographia Studia et Dissertationes, 2011, nr 33.
14. Potocka I.*, Walory turystyczne*, (w:) Z. Młynarczyk, A. Zajadacz red. Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, tom III, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
15. Roman M., Gawerska S., Jalinik M., Kosiński R., *Potencjał turystyczny Aten w opinii ich mieszkańców*, Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna, 2021, nr 53.
16. Siuda P., *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, (w:) P. Siuda red. Metody badań online, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk 2016.
17. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Koszalina ze zmianami, Tom I – Uwarunkowania rozwoju, Koszalin 2014.

18. Synówka-Bejenka E., *Potencjał turystyczny województw Polski*, Wiadomości Statystyczne, 2017, nr 7 (674).
19. Szczecińska B., Bąk I., *Analiza atrakcyjności turystycznej miast wojewódzkich*, Wiadomości Statystyczne, 2014, nr 12.
20. Śpiewak-Szyjka M., Skotarczak T., *Potencjał turystyczny województwa zachodniopomorskiego a kreowanie jego wizerunku*, Europa Regionum, 2015, t. XXIV.
21. Zajadacz A.*, Potencjał turystyczny miast na przykładzie wybranych miast Sudetów Zachodnich*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004.
22. Zajadacz A., Śniadek J.*, Ocena potencjału turystycznego*, (w:) Z. Młynarczyk, A. Zajadacz red. Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, tom III, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
23. Zawada D., *Produkt turystyczny miasta*, Studia Miejskie, 2014, Nr 16.
24. Żabińska T., *Turystyka w dużych miastach i metropoliach. Wybrane problemy rozwoju i zarządzania*, Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013, Nr 147.

TOURISM POTENTIAL OF KOSZALIN IN TERMS OF TOURISM VALUES

Each city has utility values that make it attractive, including those that create tourist potential. The aim of the presented research was to assess the potential of Koszalin in terms of tourist assets. For the purposes of the article, a survey using a questionnaire was conducted. The study was conducted electronically via the Google Forms website. The study group consisted of full-time and part-time students of the Faculty of Economics of the Koszalin University of Technology. The questionnaire was created on November 19 and closed on December 11. A total of 69 correctly completed questionnaires were obtained. As a result of the conducted research, the research hypothesis was confirmed, according to which Koszalin has untapped potential in terms of tourist assets. Most attractions received quite high ratings – exceeding the average value of 4 on a five-point Likert scale. The highest ratings were given to the tourist trails on Chełmska Mountain and the Koszalin Aquapark. The knowledge of the respondents about the existence of individual attractions turned out to be varied, which indicates the need to promote the city's assets. The most recognizable places are those for active recreation, especially the Koszalin Aquapark.
Keywords: tourism potential, tourism attractiveness, tourism values, natural values, anthropogenic values, Koszalin.

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 29-43

Julia BŁOCHOWIAK*

Luiza OSSOWSKA**

THE SOCIO-ECONOMIC SIGNIFICANCE OF MUSIC FESTIVALS ON THE EXAMPLE OF POL'AND'ROCK FESTIVAL

Abstract: The number of music festivals organized in the world is growing. These are events that attract a large group of participants, and have an impact not only in the social but also economic sphere. The aim of the research was to determine the socio-economic importance of music festivals in Poland using the Pol'and'Rock Festival as an example. The results were obtained using a survey using a questionnaire. The time scope of the research covers 2023. The article uses secondary sources (subject literature and Internet resources) and primary sources (results of the conducted research). As a result of the conducted research, the research hypothesis was confirmed, according to which, in relation to the organization of the Pol'and'Rock Festival, social factors such as integration, atmosphere and sharing passion are more important than economic factors such as local development, financial influence or recognition of the area.
Keywords: music festival, event and festival management, importance of events and festivals, Pol'and'Rock Festival.

Introduction

Through the development of event tourism, the number of organized music festivals in the world is increasing, which increases the intensity of tourist traffic. Music events are cultural, artistic events, usually cyclical, which attract participants, which causes a number of benefits, e.g. extending the stay of tourists, establishing new contacts or improving social relations[1].

* Graduate of second cycle studies in Management, Faculty of Economic Sciences, Koszalin University of Technology

** Faculty of Economic Sciences, Koszalin University of Technology

[1] M. Rerek, A. Dłużewska, *Czy muzyka ma znaczenie? Powody uczestnictwa w koncertach jednodniowych i festiwalach muzycznych*, Geography and Tourism, 2016, nr 4 (1), s. 43-45.

Music festivals are events usually aimed at young people, where different bands and artists perform for several days. They can be organized in different places, e.g. in forests, fields or beaches. There are festivals that offer stays in campsites, thanks to which participants can experience a sense of community, thanks to the possibility of sharing space with other people. Festivals are characterized by diversity in many ways, including music of different genres, such as jazz, pop, folk, rock, heavy metal or alternative music. In addition to music, other attractions are available at festivals, e.g. sports, creative, the possibility of meeting famous people or separate discos on the festival grounds[2].

Music festivals create a cultural space. This space includes different religions, social groups, demographics, environment and culture. Music festivals are attended by people from different regions, religions and cultures. They create a community with a diverse demographic composition, which creates a new culture. Despite the diversity of music events, all of them are characterized by the idea of community and together present social standards. Music festivals combine economy, politics, culture and society for the duration of their duration[3]. The functions of music festivals include: ludic (fun that gives a sense of freedom through physical and mental distancing from the duties of everyday life), selective (identification with other participants), communicative and bonding (communication, involvement in social life, meeting the needs of safety and belonging) and expressive (free expression of emotions)[4]. Music festivals strengthen and build bonds in local communities by creating a unique atmosphere. They allow people to learn about new cultures, show their identity and open up to other people[5]. Music festivals in modern times are an important part of local, regional and national culture[6]. Socio-cultural benefits include: involvement of the local community and volunteering, building identity, increasing social solidarity, etc.[7]

---

[2] K. F. Rudolph, *The Importance of Music Festivals: An Unanticipated and Underappreciated Path to Identity Formation,* Honors College Theses, 2016, s. 8-10.

[3] K. Weaver, *Entering a Musical Haze: How Music Festivals Have Created Their Own Culture*, California Polytechnic State University – San Luis Obispo, 2014, s. 5-8.

[4] A. Zduniak, *Event jako ponowoczesna forma uczestnictwa w życiu społecznym*, Roczniki Nauk Społecznych, 2010, nr 2, s. 225-229.

[5] A. Wilmink, *The Influence of Music Festivals on Young Adult's Mental Well-Being*, Modul Univeristy Private University Vienna, 2023, s. 15-19

[6] W. Kuligowski, M. Poprawski, *Festivals and Values: Music, Community Engagement and Organisational Symbolism*, Springer Nature, 2023, s. 1-2

[7] B. Janeczko, T. Mules, B. Ritchie, *Estimating the Economic Impacts of Festivals and Events: A Research Guide*, CRC for Sustainable Tourism, 2002, s. 7-9; J. Ziółkowska, *Kapitał społeczny jako efekt lokalnych imprez masowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2021, s. 142.

Music festivals are seen as events that have a significant political, socio-cultural and economic impact on the area in which they take place and on the groups that host them. Music events can lead to various outcomes, and organizers should not focus only on the financial aspect of these events[8]. Through the organization of festivals, culture is promoted, the image of the host city is promoted, and economic benefits also appear. Music festivals emphasize the regional context of the event and its unique character. By organizing festivals, the tourist season can be extended, and they can even become the dominant reason for recognizing the area in which they are held[9]. The economic benefits of festivals include: increased employment, increased income, investments, additional services and infrastructure improvements[10].

In terms of the effects of events, their impact on the quality of life of residents, their reaction, and consequences should be taken into account. These features are related to the organization of the event, the involvement of society in the event and the benefits of participating in the event[11].

The aim of the research was to determine the socio-economic significance of the Pol'and'Rock festival. The scope of the research includes:

- in the subjective perspective: a music festival and its participants,
- from an objective perspective: socio-economic factors,
- in time frame: 2023.

During the conducted analyses, the research hypothesis was tested, according to which, in relation to the organization of the Pol'and'Rock festival, social factors such as integration, atmosphere and sharing passion have a greater influence on festival participants than economic factors such as local development, financial influence or area recognition.

[8] V. Pavluković, U. Stankov, D. Arsenović, *Social impacts of music festivals: A comparative study of Sziget (Hungary) and Exit (Serbia)*, Acta Geografica Slovenika, 2020,nr 60 (1), s. 23-24.

[9] P. Duarte, J. Hernández Mogollón, J. Folgado-Fernández, *Measurement of the Impact of Music Festivals on Destination Image: The Case of a Womad Festival*, Event Management, 2018, nr 22 (4), s. 518-519.

[10] M. Wallo, A. Bull, H. Breen, *Achieving Economic Benefits at Local Events: A Case Study of a Local Sports Event*, Cognizant Communication Corporation, 1996, s. 8.

[11] D. Janiszewska, D. Kloskowski, G. Kwiatkowski, L. Ossowska, *Budowanie odporności sektora eventowego w czasach niepewności*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, 2021, s. 17-21.

Material and methods

The study aimed to verify the preferences of the Pol'and'Rock festival participants, which included determining which factors are more important in their assessment: economic or social. The data was collected using survey research using a questionnaire. This method allows for conducting research in a short time among a large group and obtaining the opinions of respondents[12] and although it is characterized by a lack of active and substantive interaction between the respondent and the researcher, it allows for the justification of the hypothesis from the respondents' point of view[13]. For the purposes of the study, a research hypothesis was formulated, according to which, in relation to the organization of the Pol'and'Rock Festival, social factors such as integration, atmosphere and sharing passion are more important than economic factors such as local development, financial influence or recognition of the area.

The research was conducted directly at the Pol'and'Rock Festival, which took place on August 3-5, 2023 at the former Czaplinek-Broczyno airport in the West Pomeranian Voivodeship. Questionnaires were distributed to 100 willing festival participants to complete. The questionnaire began with information about the person conducting the research. The purpose of the research was explained and what the collected information would be used for, followed by thanks for the time and answers provided[14]. At the beginning, questions were placed about the age and place of residence of the respondents (voivodeship), followed by 9 questions, including those using the Likert scale – a measurement strategy in which the respondent marks the appropriate level of agreement or acceptance of a given view/phenomenon[15]. The person conducting the research approached the groups of participants with printed questionnaires, encouraging them to fill them in.

[12] S. Kauf, A. Tłuczak, *Metody i techniki badań ankietowych na przykładzie zachowań komunikacyjnych opolan*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 2013, s. 7.
[13] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2021, s. 331-334.
[14] Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność Metod Badawczych*, Informatyka Ekonomiczna, 2017, nr 2(44), s. 121.
[15] J. Jezior, *Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia*, Przegląd Socjologiczny, 2013, nr 1, s. 118-120.

Characteristics of Pol'and'Rock Festival

The origins of the largest music festival in Poland are connected with the Great Orchestra of Christmas Charity (acronym: WOŚP), a charity organization that was established on June 1, 1993, out of a need to support healthcare. The first initiative was to raise money for a new device that would take over the function of the heart during surgery – a heart-lung machine. Jerzy Owsiak, who hosted the TV program "Róbta, co chceta" at the time, publicized the fundraiser and the so-called "finale" of this campaign was created in several cities in Poland, which aroused great interest among the public. The finale of WOŚP continues to this day and takes place every year in January[16].

As a thank you to all the volunteers for their involvement in the fundraiser, a music festival was organized. Until 2017, it operated under the name "Przystanek Woodstock", then the name was changed to "Pol'and'Rock Festival". The event was organized on the initiative of Jerzy Owsiak – the founder of the WOŚP foundation[17]. He is best known as a social and charity activist, he is also a television and radio journalist. For his activities he has been awarded numerous distinctions, including: state decorations, honorary doctorates and honorary citizenships[18].

Jerzy Owsiak, after returning from the United States in 1994, where a remake of the Woodstock festival took place, decided to create a "Polish Woodstock"[19]. He didn't want to copy the organization of the original Woodstock. He tried to avoid what he didn't like there – Woodstock'94 in the US was organized with financial benefits in mind [20]. The name of the Polish festival was created by combining the Polish title of the series "Przystanek Alaska" (originally "Northern Exposure") and "Woodstock", he wanted to show through this name a respectful community, living in friendship, not fighting with each other, exactly like in the series. And that's how "Przystanek Woodstock" was created[21].

---

[16] M. Roszak, *Wolontariusze pokolenia X i Y w Pokojowym Patrolu fundacji Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy*, Praca Socjalna, 2021, nr 4 (36), s. 105.

[17] J. Teodorczyk, *Lider społeczny w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, 2013, s. 200-202.

[18] https://wsiz.edu.pl/prelegenci/jerzy-owsiak/ (23.05.2024).

[19] M. Żyła, *Przystanek Woodstock XXI wieku, czyli teatralizacja społeczeństwa i zmierzch subkultur*, Świat i Słowo, 2017, nr 29, s. 134-135.

[20] M. Nowacki, *Przystanek Woodstock jako produkt turystyczny: jakość festiwalu a zadowolenie i lojalność uczestników*, (w:) Krakowiak B., Stasiak A. red. Kultura i turystyka – w kręgu wydarzeń, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, Instytut Geografii Miast i Turyzmu UŁ, 2014, 117-118.

[21] J. Owsiak, J. Skaradziński, *Przystanek Woodstock. Historia najpiękniejszego festiwalu świata*, Świat Książki, 2010, s. 18-19.

The first Przystanek Woodstock festival was organized in 1995 in Czymanowo, in Pomerania, a year later in Szczecin-Dąbie, then from 1997 it was held for 6 years in Żary, and from 2004 it took place in Kostrzyn on the Oder Riverin the Lubuskie Voivodeship[22]. In 2018, for legal reasons, the name of the festival was changed to Pol'and'Rock Festival. The last Pol'and'Rock in Kostrzyn on the Oder Rivertook place in 2019. Then it was held online due to the pandemic, in 2021 it took place at the Makowice-Płoty airport. From 2022 to the present, it has been organized at the Czaplinek-Broczyno landing site in the West Pomeranian Voivodeship[23].

In the first edition of the festival, Jerzy Owsiak's initiative was supported by an anonymous sponsor. The police and volunteers of the "Peace Patrol" were responsible for the safety of the festival. Despite the initial negative reaction of the local population – an agreement was reached[24]. The festival in Czymanów was completely prohibited. The desire to earn money, especially among the city's residents, led to the illegal sale of alcohol on the festival grounds. Artists performed for free, and they were reimbursed for shelter and food[25].

Pol'and'Rock Festival is a mass event, one of the largest in Poland. The first festivals, those in Czymanów and Szczecin, were attended by up to 30 thousand participants. Since the festival began to take place in Żary, and especially in Kostrzyn on the Oder River, the number of participants has increased to several hundred thousand. The growing number of participants, as well as the extension of the festival from 2 to 3 days, significantly expanded the organizational activities, including the security and public order services. A distinctive feature of this festival is that thousands of people show up a few days before the festival begins. At the festival venue, participants set up camp in fields, parking lots and nearby forests[26].

The festival in 2000 did not take place due to protests against the organization of the event, despite this, about 1,000 people came to Lębork to show their dissatisfaction with the canceled festival. The 6th edition was called the Wild

[22] W. Ciepela, *Lubuska policja wobec zadań związanych z bezpieczeństwem i porządkiem publicznym na XIV Festiwalu Przystanek Woodstock Kostrzyn 2008*, Studia – Konteksty Pogranicza, 2021, nr 5, s. 110-111.
[23] https://zielonagora.wyborcza.pl/zielonagora/7,35182,28182307, jurek-owsiak-znow-przenosi-festiwal-pol-and-rock-ale-nie-do.html (25.05.2024).
[24] D. Baster, *Festiwale jako atrakcja turystyczna oraz czynnik rozwoju turystyki i lokalnej przedsiębiorczości na przykładzie Pol'and'Rock Festival w Kostrzynie nad Odrą*, Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. 314, Studia Geographica, 2020, nr 15, s. 122-125.
[25] J. Owsiak, J. Skaradziński, op. cit., s. 18-19.
[26] W. Ciepela, op. cit., s. 110-114.

Woodstock and was recognized as the original edition of the Pol'and'Rock Festival[27].

Since the festival was organized in Żary, the attractions have been diversified: sunflower fields, outdoor cinemas and fireworks shows. In 1998, it attracted 150,000 participants, and a year later 250,000, the first edition broadcast on television and the Internet. Since 2004, the festival has been organized in Kostrzyn on the Oder Riverand 400,000 people took part. With each subsequent festival, new attractions have been added, such as the establishment of the "Academy of Gorgeous Arts", where it is possible to listen to and talk to celebrities, politicians, sportsmen, etc.[28]. In addition to the security services, the festival's safety is also by volunteers from the so-called "Peace Patrol". Those who are willing (aged 18 and over) participate in a 72-hour training with an exam[29].

It is worth mentioning the celebrities invited to the festival at the Academy of Gorgeous Arts. Celebrities such as Lech Wałęsa, Tadeusz Mazowiecki, Janusz Kochanowski, Monika Olejnik, Leszek Balcerowicz, Jerzy Bralczyk, Dorota Masłowska, etc. came to meet and talk with the festival community. The Academy of Gorgeous Arts is a place where participants can meet celebrities, talk and exchange views[30].

Pol'and'Rock Festival is financed largely by sponsors on a barter basis. Some sponsors also pay money for the organization of the event as donations and from the sale of gadgets and licenses. In exchange for financing the festival, the sponsors' logos are placed on materials advertising the event, and above all on the festival itself, where potential customers can be found. The main sponsors of Pol'and'Rock include: the Play mobile phone network, Mbank, the Allegro portal, Lidl, Kampania Piwowarska – the producer of Lech beer[31].

[27] N. Moch, *Przystanek Woodstock – najbezpieczniejsza impreza masowa w Polsce?*, Wydawnictwo Naukowe Akademii im. Jakuba z Paradyża, 2017, s. 2-3.

[28] K. Zmudzińska, R. Matykowski, *Spatial and Social Aspects of the Impact of Pol'and'Rock Festival AND Jarocin Festival in Poland*, Journal of Geography, Politics and Society, 2023, nr 13 (2), s. 47-50.

[29] https://www.wosp.org.pl/pokojowy-patrol (25.05.2024).

[30] J. Owsiak, J. Skaradziński, op. cit., s. 295-304.

[31] https://natemat.pl/243885,jak-finansowany-jest-przystanek-woodstock-kto-sponsoruje-impreze (25.05.2024).

Survey results

Table 1 presents the characteristics of the respondents. The data shows that only 8% of respondents considered Pol'and'Rock in 2023 to be their first festival. However, 92% of respondents had already participated in previous editions of this event. This means that this event has many loyal participants. This was confirmed by the respondents' answers to the next question.

The question specifying how many times respondents had been to the Pol'and'Rock Festival only concerned respondents who answered "yes" in the first question – i.e. for those who had already participated in previous editions of the event (92%). It is worth emphasizing that 48% of the surveyed respondents had been to the festival more than 3 times, 14% of respondents had participated in one edition of the festival before 2023, and 30% of respondents had participated in 2 or 3 Pol'and'Rock festivals.

Table 1. Characteristics of respondents

Specyfication	%
Have you already participated in the Pol'and'Rock Festival?	
Yes	92
No	8
How many times have you been to Pol'and'Rock Festival?	
1	14
2-3	30
More than 3	48
How did you find out about Pol'and'Rock Festival?	
From friends	79
From social media	11
From the family	10
What motivated you to take part in Pol'and'Rock Festival?	
Music – participation in concerts, the opportunity to listen to favorite band/artist	20
Company – the opportunity to spend time with friends, meet new people	54
Tourism – an opportunity to spend free time, camping, leaving home	18
Other – opportunity to see and listen to famous people at the Academy of Gorgeous Arts, participation in workshops	8
Have you also participated in other festivals?	
Yes	89
No	11

Source: Own survey results, n=100.

The next question concerned information about where the respondent found out about the Pol'and'Rock Festival. The answers provided showed that most people found out about the festival from friends (79%), significantly fewer respondents found out about it through social media (11%) and from family (10%). In terms of participants' motivations for taking part in the festival, most respondents chose the answer related to social reasons (54%), followed by the answer "music" (20%). The answer that these were tourist reasons was chosen by 18% of respondents, and 8% of respondents stated that the reason for their participation was the opportunity to meet and listen to famous people, as well as to take part in various workshops. It is worth adding that it was difficult for respondents to decide on one answer to this question, because their reasons for taking part in the festival were often combined. Respondents were also asked whether they had participated in other festivals. As many as 89% of the respondents participated in other festivals, and only 11% did not participate in other events of this type. Music festival participants create a kind of community and take part in various events.

The characteristics of the respondents indicate that Pol'and'Rock Festival is a popular festival, and the respondents most often indicated that they learned about the festival from friends who took part in previous editions, which indicates that the Pol'and'Rock festival brand has been built over the years. The most appreciated by the surveyed participants was the opportunity to spend time with friends, listen to music together, the atmosphere of the festival, as well as the attractions that appear every year at Pol'and'Rock, such as the opportunity to meet and listen to famous people and many interesting workshops.

The next part of the questions and answers in the questionnaire was constructed using a Likert scale and concerned the attractiveness of the festival (Table 2). It should be emphasized that as many as 86% of respondents strongly agreed that the Pol'and'Rock Festival is an attractive event, 6% of respondents marked "agree", 2% of respondents strongly disagreed, and 6% rather disagreed, and none of the respondents marked the neutral option. In this question, most respondents emphasized that they did not like the new location of the festival, they claimed that Pol'and'Rock does not have the same atmosphere as when it was held in Kostrzyn on the Oder River. It is worth noting that this was emphasized both by people who believe that the Pol'and'Rock Festival is not an attractive festival and those who consider this event attractive. The vast majority of respondents (80%) believe that Pol'and'Rock Festival stands out positively from other festivals, 6% of respondents indicated "agree", only 1% indicated "strongly disagree" and 2% "disagree", and 11% of respondents have no opinion, as they have not participated in any other festival. The majority of respondents are definitely satisfied with the organization of the festival (92%). It is

worth emphasizing that none of the respondents expressed a negative opinion about the festival. Therefore, most respondents declared that they would definitely participate in the next Pol'and'Rock Festival (79%), 8% would rather participate, 11% of respondents would rather not decide to participate in the next edition of the festival, and 2% were not convinced.

Table 2. Assessment of the attractiveness and organization of the Pol'and'Rock Festival in the opinion of respondents

Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree	Average
%					
Do you agree that Pol'and'Rock is an attractive festival?					
2	6	0	6	86	4,68
Do you agree that Pol'and'Rock stands out positively from other festivals?					
1	2	11	6	80	4,62
Do you agree that the organization of the Pol'and'Rock Festival is appropriate?					
0	0	1	7	92	4,91
Will you take part in the next Pol'and'Rock Festival?					
5	6	2	8	79	4,50

Source: Own survey results, n=100.

The respondents' answers indicate that the Pol'and'Rock Festival is an attractive festival and stands out positively from other events of this type. The respondents praise the organization of the festival. In terms of negative opinions, the festival location can be indicated. A significant number of respondents indicate that they miss the Pol'and'Rock that took place in Kostrzyn on the Oder River, where many more people took part in the event and there were more attractive places to set up camp. The respondents also noted that the festival that took place in Kostrzyn on the Oder Riverhad fewer restrictions than the current ones, including alcohol.

Respondents also answered how much they agreed with the statements given about the festival (Table 3). The most positive opinions were given to the statement that Pol'and'Rock Festival enables integration with other people – 95% of respondents indicated that they strongly agreed and 5% that they agreed, none of the respondents indicated a negative or neutral option. The statement that Pol'and'Rock Festival enables sharing a passion for music with other people gathered a lot of positive opinions – 73% of respondents strongly agreed and 3% agreed, 14% of respondents indicated a neutral option, and 10% indicated a disagreement. Pol'and'Rock Festival is a unique atmosphere – 84% of respondents agreed with this statement, and only 15% disagreed. In terms of increasing the recognition of the area, 32% of respondents strongly agree and 21% agree,

although more than half agreed with this statement, as many as 39% of respondents chose the "neutral" option, and 8% disagreed with it. The next statement related to the development of the area where the festival is organized received 43% positive opinions, 36% of respondents marked a neutral answer, while 21% disagreed with it. The last statement regarding the revenues to the area's budget received the least positive opinions – only 16% of respondents marked "strongly agree" and 21% "agree", 38% of respondents answered neutrally and 25% disagreed with this statement.

Table 3. Level of respondents' agreement with the statements

Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree	Average
%					
Pol'and'Rock enables integration with other people					
0	0	0	5	95	4,95
Pol'and'Rock enables sharing passion for music with other people					
0	10	14	3	73	4,39
Pol'and'Rock is a unique atmosphere					
5	10	0	1	84	4,49
Pol'and'Rock influences the recognition of the area in which it is organized					
1	7	39	21	32	3,76
Pol'and'Rock influences the development of the area where it is organized					
10	11	36	23	20	3,32
Pol'and'Rock means revenues to the budget of the area where it is organized					
13	12	38	21	16	3,15

Source: Own survey results, n=100.

It is worth emphasizing that the first three statements concern the social aspects of the festival, and the last three the economic aspects. This may be the reason why there is such a difference in the respondents' answers. In terms of social factors, most respondents had no problem answering and most agreed with the given statements. However, in relation to economic factors, almost 40% of respondents were unable to answer these statements. This may result from a lack of interest in what the festival brings in economic terms and focusing only on individual participation goals. The answers to these statements confirm that social factors are more significant than economic ones, at least in the opinion of the respondents. Therefore, the research hypothesis was positively verified.

Conclusions

Events are distinguished not only by their artistic value, but also have a significant meaning for the community, economy and promotion of the culture of a given region. They are an excellent opportunity for the integration of residents, open up the possibility of active participation in culture and art and promote local values and traditions. In relation to the economy, they generate demand for services provided in the host place, contribute to generating income, create new jobs and stimulate local entrepreneurship. Events are also a tool for promoting the region and its culture, attracting the attention of the media and potential investors.

In accordance with the aim, the article defines the social and economic role of music festivals in Poland using the example of the Pol'and'Rock festival. The research hypothesis was confirmed, according to which, in relation to the organization of the Pol'and'Rock Festival, social factors such as integration, atmosphere and sharing passion are more important than economic factors such as local development, financial influence or recognition of the area. The hypothesis was verified through survey research using a questionnaire, during which participants, when asked about the socio-economic importance of the festival, expressed more positive opinions on the social aspects.

According to the results, respondents pay much more attention to social factors. Most respondents believe that Pol'and'Rock Festival creates a unique atmosphere and allows for unity with other people. Respondents found it more difficult to answer questions related to the impact of the event on the image of the area and financial benefits. Relationships with other people and accompanying emotions are part of the respondents' lives, while financial benefits or promotion of the region concern a different group of festival stakeholders and in the case of Pol'and'Rock are less important to the participants.

The results of the conducted research can be used by the organizers of the Pol'and'Rock Festival. This information allows for a better understanding of the expectations and preferences of festival participants in terms of the artistic offer, the quality of services provided, the infrastructure, the atmosphere and the organization of the event. It should be emphasized that the conducted research examined a small group of festival participants. For this reason, the results should not be identified with the entire festival population.

References

1. Baster D., *Festiwale jako atrakcja turystyczna oraz czynnik rozwoju turystyki i lokalnej przedsiębiorczości na przykładzie Pol'and'Rock Festival w Kostrzynie nad Odrą*, Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. 314, Studia Geographica, 2020, nr 15, s. 122-125.
2. Ciepela W., *Lubuska policja wobec zadań związanych z bezpieczeństwem i porządkiem publicznym na XIV Festiwalu Przystanek Woodstock Kostrzyn 2008*, Studia – Konteksty Pogranicza, 2021, nr 5, s. 110-111.
3. Duarte P., Hernández Mogollón J., Folgado-Fernández J., *Measurement of the Impact of Music Festivals on Destination Image: The Case of a Womad Festival*, Event Management, 2018, nr 22 (4), s. 518-519.
4. https://wsiz.edu.pl/prelegenci/jerzy-owsiak/ (23.05.2024).
5. https://zielonagora.wyborcza.pl/zielonagora/7,35182,28182307,jurek-owsiak-znow-przenosi-festiwal-pol-and-rock-ale-nie-do.html (25.05.2024).
6. https://www.wosp.org.pl/pokojowy-patrol (25.05.2024).
7. https://natemat.pl/243885,jak-finansowany-jest-przystanek-woodstock-kto-sponsoruje-impreze (25.05.2024).
8. Janeczko B., Mules T., Ritchie B., *Estimating the Economic Impacts of Festivals and Events: A Research Guide*, CRC for Sustainable Tourism, 2002, s. 7-9; J. Ziółkowska, *Kapitał społeczny jako efekt lokalnych imprez masowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2021, s. 142.
9. Janiszewska D., Kloskowski D., Kwiatkowski G., Ossowska L., *Budowanie odporności sektora eventowego w czasach niepewności*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, 2021, s. 17-21.
10. Jezior J., *Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia*, Przegląd Socjologiczny, 2013, nr 1, s. 118-120.
11. Kauf S., Tłuczak A., *Metody i techniki badań ankietowych na przykładzie zachowań komunikacyjnych opolan*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 2013, s. 7.
12. Kuligowski W., Poprawski M., *Festivals and Values: Music, Community Engagement and Organisational Symbolism*, Springer Nature, 2023, s. 1-2.
13. Moch N., *Przystanek Woodstock – najbezpieczniejsza impreza masowa w Polsce?*, Wydawnictwo Naukowe Akademii im. Jakuba z Paradyża, 2017, s. 2-3.
14. Nowacki M., *Przystanek Woodstock jako produkt turystyczny: jakość festiwalu a zadowolenie i lojalność uczestników*, (w:) Krakowiak B., Stasiak A. red. Kultura i turystyka – w kręgu wydarzeń, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, Instytut Geografii Miast i Turyzmu UŁ, 2014, 117-118.

15. Owsiak J., Skaradziński J., *Przystanek Woodstock. Historia najpiękniejszego festiwalu świata*, Świat Książki, 2010, s. 18-19.
16. Pavluković V., Stankov U., Arsenović D., *Social impacts of music festivals: A comparative study of Sziget (Hungary) and Exit (Serbia)*, Acta Geografica Slovenika, 2020, nr 60 (1), s. 23-24.
17. Rerek M., Dłużewska A., *Czy muzyka ma znaczenie? Powody uczestnictwa w koncertach jednodniowych i festiwalach muzycznych*, Geography And Tourism, 2016, nr 4 (1), s. 43-45.
18. Roszak M., *Wolontariusze pokolenia X i Y w Pokojowym Patrolu fundacji Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy*, Praca Socjalna, 2021, nr 4 (36), s. 105.
19. Rudolph K. F., *The Importance of Music Festivals: An Unanticipated and Underappreciated Path to Identity Formation,* Honors College Theses, 2016, s. 8-10.
20. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2021, s. 331-334.
21. Szyjewski Z., Szyjewski G., *Wiarygodność Metod Badawczych*, Informatyka Ekonomiczna, 2017, nr 2(44), s. 121.
22. Teodorczyk J., *Lider społeczny w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, 2013, s. 200-202.
23. Wallo M., Bull A., Breen H., *Achieving Economic Benefits at Local Events: A Case Study of a Local Sports Event*, Cognizant Communication Corporation, 1996, s. 8.
24. Weaver K., *Entering a Musical Haze: How Music Festivals Have Created Their Own Culture*, California Polytechnic State University – San Luis Obispo, 2014, s. 5-8.
25. Wilmink A., *The Influence of Music Festivals on Young Adult's Mental Well-Being*, Modul Univeristy Private University Vienna, 2023, s. 15-19.
26. Zduniak A., *Event jako ponowoczesna forma uczestnictwa w życiu społecznym*, Roczniki Nauk Społecznych, 2010, nr 2, s. 225-229.
27. Zmudzińska K., Matykowski R., *Spatial and Social Aspects of the Impact of Pol'And'Rock Festival AND Jarocin Festival in Poland*, Journal of Geography, Politics and Society, 2023, nr 13 (2), s. 47-50.
28. Żyła M., *Przystanek Woodstock XXI wieku, czyli teatralizacja społeczeństwa i zmierzch subkultur*, Świat i Słowo, 2017, nr 29, s. 134-135.

SPOŁECZNO-EKONOMICZNE ZNACZENIE FESTIWALI MUZYCZNYCH NA PRZYKŁADZIE POL'AND'ROCK FESTIVAL

Liczba organizowanych festiwali muzycznych na świecie rośnie. Są to wydarzenia przyciągające liczne grono uczestników, oddziaływujące nie tylko w zakresie społecznym, ale i gospodarczym. Celem badań było określenie społeczno-ekonomicznego znaczenia festiwali muzycznych w Polsce na przykładzie Pol'and'Rock Festival. Wyniki uzyskano za pomocą badania ankietowego z użyciem kwestionariusza. Zakres czasowy badań obejmuje 2023 rok. W artykule korzystano ze źródeł wtórnych (literatura przedmiotu i zasoby Internetu) oraz źródeł pierwotnych (wyniki przeprowadzonych badań). W wyniku przeprowadzonych badań potwierdzono hipotezę badawczą, zgodnie z którą, w odniesieniu do organizacji Pol'and'Rock Festival czynniki społeczne, takie jak integracja, atmosfera i dzielenie się pasją, mają większe znaczenie niż czynniki ekonomiczne, takie jak rozwój lokalny, wpływy finansowe czy rozpoznawalność obszaru.
Słowa kluczowe: festiwal muzyczny, zarządzanie eventami i festiwalami, znaczenie eventów i festiwali, Pol'and'Rock Festival.

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 45-63

Hubert BOŻYK*

Joanna Alicja DYCZKOWSKA**

OCENA LOGISTYKI ZWROTÓW I SERWISU – STUDIUM PRZYPADKU

Zarys treści: Celem artykułu jest ocena logistyki zwrotów i serwisu na podstawie przedsiębiorstwa X, produkującego sprzęt rolniczy. Problemem przedsiębiorstwa jest nadmierna ilość zwrotów. Problemem badawczy sformułowano, w jakim stopniu systemy IT mogą ograniczyć liczbę zwrotów i usprawnić proces serwisowy. Metody badawcze wykorzystane w artykule to analiza literatury oraz metoda wskaźnikowa reklamacji i zwrotów. W roku 2023 nastąpił duży przyrost nowych zamówień, co przyczyniło się do wzrostu zwrotów z winy pracowników, klientów i producenta. W przedsiębiorstwie X udział niekompletnych dostaw wzrósł o 0,24%. Niezawodność dostaw uległa minimalnemu pogorszeniu – na poziomie 96,3% oferuje wysoki standard obsługi dostaw, zapewniając dotarcie towarów do klienta oraz serwisów w jak najlepszej jakości przy zachowaniu przyjętych zasad w przedsiębiorstwie. Elastyczność dostaw poprawiła się w stosunku do 2022 roku o około 1%. Firma podjęła kroki by rozwiązać problem związany z nadmierną ilością zwrotów i reklamacji poprzez wdrożenie oprogramowania Comarch ERP XL.
Słowa kluczowe: logistyka zwrotu, serwis, obsługa klienta, systemy IT.

Wprowadzenie

W dobie cyfryzacji i dynamicznego rozwoju technologicznego systemy informacyjne odgrywają ważną rolę w zarządzaniu procesami logistycznymi. W logistyce zwrotów i serwisu występuje szczególne zapotrzebowanie na nowoczesne rozwiązania IT, aby zapewnić wydajność operacyjną, dokładność i elastyczność, jak również dostępność. Logistyka zwrotów obejmuje zarządzanie przepływem towarów od kupującego do sprzedającego, nazywana często logistyką odwrotną ze względu na zmianę kierunku przepływu. Logistyka serwisu zajmuje się obsługą posprzedażową i naprawami, są ważnymi elementami łańcucha dostaw i mają znaczący wpływ na zadowolenie klientów i wyniki finansowe firmy.

* Absolwent studiów I stopnia na kierunku logistyka, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

** Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwo musi cechować się dużą elastycznością w zależności od sytuacji na globalnym, międzynarodowym, czy krajowym rynku. Pokazała to pandemia w 2020 roku, zmuszając przedsiębiorstwa do wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa. Był to między innymi silny rozwój płatności bezgotówkowych, czy gigantyczny rozwój branży e-commerce. Definiując rynek online mamy na myśli zbiór działań, na które składa się: korzystanie z elektronicznej platformy zakupowej, w której dokonywane są zamówienia, płatności online, brak fizycznej obsługi klienta, zbieranie informacji o klientach oraz prowadzenia działań marketingowych i reklamowych. Ogół tych działań jest nazywany e-commerce lub zamiennie handlem elektronicznym. Z punktu biznesowego można opisać, że e-commerce polega również na rzeczywistym zarządzaniu, komunikacją z klientem oraz wsparciem po zakupowym[1]. J. Ellison definiuje handel elektroniczny, jako elektroniczną umowę wymiany wartości materialnych za pomocą technologii informacyjnych i komunikacyjnych, w której główną rolę odgrywały firmy kurierskie[2]. Skutkowało to dużym rozwojem technologicznym dla branży logistycznej. Wraz z rozwojem technologii informatycznej branża IT wprowadza coraz więcej udoskonaleń w sektorze logistycznym. Wysoka konkurencja i walka o klientów pozytywnie wpływa na przedsiębiorstwa, motywując je do rozwoju. Automatyzacja procesów magazynowych, stosowanie nowoczesnych systemów informatycznych czy wprowadzanie aplikacji dla klientów w celu śledzenia procesu zamówienia to jedne z wielu udogodnień w nowoczesnej rzeczywistości. W ten sposób można zminimalizować koszty, zyskać satysfakcję klienta czerpiąc jednocześnie przy tym zyski.

Aktywność klienta w usługach logistycznych rozumiana jest głównie w granicach interakcji z usługodawcami[3]. Uważa się, że integracja łańcuchów dostaw ma zarówno strategiczne, jak i operacyjne znaczenie[4] i jest postrzegana jako pod-

[1] S. Goyal, B.S. Sergi, M. Esposito, *Literature review of emerging trends and future directions of e-commerce in global business landscape*, World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 2019, Nr 15(1-2), s. 226-255.

[2] V. Babenko, Z. Kulczyk, I. Perevosova, O. Syniavska, O. Davydova, *Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization*, In SHS Web of Conferences, 2019, Nr 65, s. 3.

[3] J. Dyczkowska, *Active customer in logistics services*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H OECONOMIA, 2019, Nr 53(4), s. 43-52.

[4] Szerzej na ten temat: M. Christopher, *Marketing Logistics*. Eds. Butterworth-Heinemann, Oxford 1997, D.M. Lambert, M.C. Cooper, J.D. Pagh, *Supply chain management: implementing issues and research opportunities*. The International Journal of Logistics Management, 1998, Nr 9(2), s. 1-18. doi: org/10.1108/09574099810805807; M.T. Frohlich, R. Westbrook, *Arcs of integration: an international study of supply chain*

stawowe działanie logistyki biznesowej, operacji i zarządzania łańcuchem dostaw, gdzie zapewnia się wyższą wydajność świadczonych usług logistycznych przez wyspecjalizowanych dostawców usług[5].

Celem artykułu jest ocena logistyki zwrotu i serwisu na podstawie przedsiębiorstwa X w okresie 2022-2023. Podmiotem badań jest przedsiębiorstwo X produkujące sprzęt rolniczy, działające na terenie całego kraju. Przedsiębiorstwo X charakteryzuje się nadmierną ilością zwrotów, stąd problemem badawczy sformułowano, w jakim stopniu systemy IT mogą ograniczyć liczbę zwrotów i usprawnić proces serwisowy.

Logistyka serwisu i zwrotów

W dzisiejszych czasach dostarczenie produktu do finalnego odbiorcy nie definiuje zakończenia łańcucha dostaw. Rosnące oczekiwania klientów i ich wymagania zmuszają firmy do rozwoju działań posprzedażowych często spotykanych, jako usługi *aftermarket*. Głównym kierunkiem tej działalności jest serwis posprzedażowy, czyli wszystkie elementy związane z dalszą, długofalową współpracą z klientem. Mogą to być naprawy gwarancyjne, pogwarancyjne, rozpatrywanie reklamacji czy wizyty doradców w celu utrzymania pozytywnych relacji z klientem oraz w głównej mierze sprzedaż części zamiennych[6]. Odpowiednia obsługa serwisowa zapewnia nie tylko sprawność produktów, ale buduje również pozytywne relacje z klientem.

---

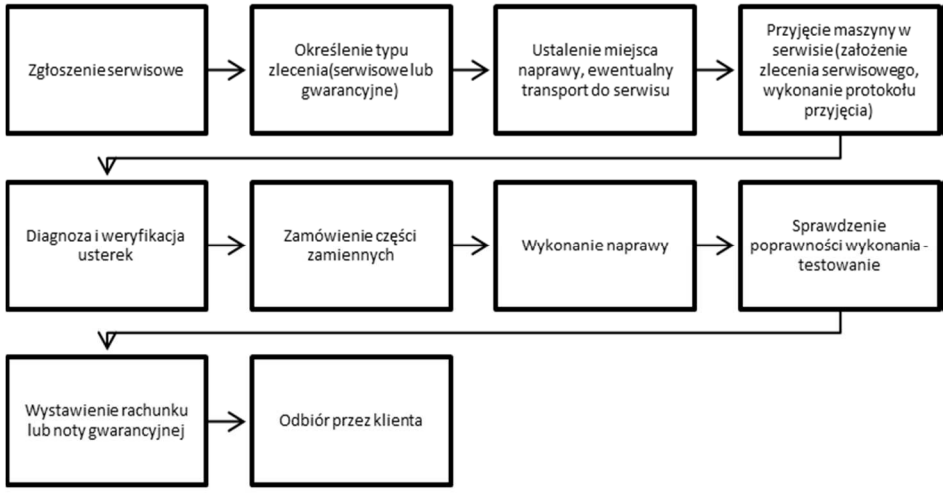
strategies, Journal of Operations Management, 2001, Nr 19(2), s. 185-200, S. Zailani, P. Rajagopal, *Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies*. Supply Chain Management: An International Journal, 2005, Nr 10(5), s. 373-393, doi: org/10.1108/13598540510624205.

[5] Szerzej na ten temat: A.M. Rodrigues, T.P. Stank, D.F. Lynch, *Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics,* Journal of Business Logistics, 2004, Nr 25(2), s. 65-94, doi: org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00182.x., P.D. Cousins, B. Menguc, *The implications of socialization and integration in supply chain management*, Journal of Operations Management, 2006, Nr 24(5), s. 604-620, R. Germain, K.N. Iyer, *The interaction of internal and downstream integration and its association with performance*, Journal of Business Logistics, 2006, Nr 27(2), s. 29-52, doi: org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00216.x., N. Fabbe-Costes, M. Jahre, *Supply chain integration gives better performance – the emperor's new suit?* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2007, Nr 37(10), s. 835-855.

[6] A. Wąsowicz, *Logistyka w cyklu życia samochodów na przykładzie firmy Toyota Motor Corporation: etap III: eksploatacja*, Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe, 2016, Nr 17, s. 1699-1703.

Optymalizacja procesu serwisu zezwala na samodzielne przeprowadzenie klienta przez cały proces. Zaczynając od zdiagnozowania problemu, poprzez zamówienie części kończąc na wyeliminowaniu usterki. Wykonując naprawę serwis często oferuje gwarancję na części lub usługi w zależności od wykonanej usługi. Ramy czasowe ustalane są wewnętrznie w zależności od preferencji firmy. Najczęściej okres gwarancyjny wynosi 12 miesięcy, rzadziej 24 miesiące. Dłuższy okres gwarancji może nie być rentowny dla firmy, gdyż części szybko zużywające się mogą niejednokrotnie przekroczyć wartość sprzedanego produktu. Na rysunku 1 przedstawiono prawidłowy proces serwisu.

Rysunek 1. Proces przebiegu naprawy w autoryzowanym serwisie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Juściński, W. Piekarski, *Zarządzanie logistyczne autoryzowanym serwisem ciągników i maszyn rolniczych*, Eksploatacja i Niezawodność, 2008, Nr 2, s. 29.

Logistykę serwisu można określić, jako usługę związaną z planowaniem, wdrażaniem, przepływem materiałów, usług lub informacji z punktu A do punktu B przy zachowaniu wymagań klientów jednocześnie wykonując to w skuteczny i efektywny sposób wprowadzając coraz nowsze rozwiązania i udoskonalenia by spełnić stale rosnące oczekiwania klientów[7]. Rozwój systemów informatycznych pozwolił na jeszcze łatwiejszy kontakt z działem serwisu. Serwisanci dysponują

[7] S. K. Srivastav, S. Chandra, *A road map for internal reforms and other actions required to enhance exports in logistic services from India. Invited Concept Paper at Services Conclave on Promoting Services Export from India Challenges*, Opportunities and Issues. New Delhi, 2013, s. 13.

elektronicznymi kartami pracy, które zapewniają nie tylko wygodę, ale również korzyści dla środowiska. Ograniczenie papierowych kart pozwala na zaoszczędzenie średnio pięć kartek papieru w przeliczeniu na jedno zlecenie serwisowe. Działania ekologistyczne przyczyniają się pozytywnego wizerunku firmy i budują wśród odbiorców pozytywne emocje dotyczące środowiska, co jest dodatkową zachętą klientów do współpracy. Konsument ma wtedy świadomość i częściowy wpływ na ochronę planety. Do prawidłowego funkcjonowania i wykonywania swoich zadań przedsiębiorstwo musi posiadać odpowiednią infrastrukturę. Z technicznej strony są to budowle magazynowe, budynki, maszyny i urządzenia oraz środki transportu bliskiego bądź dalekiego[8].

Kluczowym elementem w działalności logistycznej serwisu jest organizacja pracy. Odpowiednia organizacja czasu pracy pozwala na efektywne wykorzystanie możliwości serwisantów. Istotnym elementem jest czas reakcji na awarię. Wpływa to w dużym stopniu na reputację wśród klientów. Bycie elastycznym i dostępnym o różnych porach dnia i tygodnia pozwala być konkurencyjnym na rynku. Stale rosnące oczekiwania klientów doprowadzają do polepszania usług świadczonych przez serwis. Przedsiębiorstwa dążą do zaoferowania odpowiednich standardów w obsłudze klienta. Według E. Gołembskiej logistyczna obsługa klienta koncentruje się na umożliwieniu klientom zakupu oferowanych towarów we właściwym miejscu i czasie. Miarą tej obsługi jest zdolność do realizacji zamówień z bieżących zapasów[9].

W ostatnich latach firmy zajmujące się logistyką muszą efektywnie zarządzać wszystkimi aspektami swojej działalności, w tym również zwrotami towarów. Zwroty od klientów to nieodłączna część procesu w tradycyjnym łańcuchu dostaw musi zmienić kierunek przepływu. Towary muszą wrócić od odbiorców do producentów. W ten sposób przedsiębiorstwa generują dodatkowe koszty, które chcą zredukować poprzez wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań pozwalających na ograniczenie liczby zwrotów i poprawienie satysfakcji klienta. Sformułowanie logistyka zwrotów jest dosyć nowe i niejednoznaczne. Można je odczytać na różne sposoby, które mogą mieć synomiczne znaczenie jak na przykład w tabeli 1.

W celu efektywnego zarządzania zwrotami towarów, przedsiębiorstwa logistyczne stosują różnorodne strategie i procedury. Jednym z kluczowych aspektów jest zapewnienie łatwości procesu zwrotu, którą można osiągnąć poprzez wprowadzenie czytelnej polityki zwrotów. Prawidłowa i przystępna polityka zwrotów umożliwia klientowi dokonanie świadomego wyboru. Interpretując raport IMRG

[8] B. Sadowska, *Rola i miejsce logistyki w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 2014, Nr 15(1), s. 179-186.
[9] E. Gołembska, *Współczesne trendy w kształtowaniu wizji logistyki przyszłości*. Gospodarka materiałowa i logistyka, 2012, Nr 6, s. 11-15.

Returns Review z 2020 roku aż 69% procent badanych klientów sprawdza politykę zwrotów przed zakupami w sklepach internetowych. Pozytywnym aspektem takich działań może być między innymi wzrost liczby klientów, kształtowanie lojalności wśród odbiorcy, czy budowanie pozytywnej opinii[10].

Tabela 1. Definicja logistyki zwrotnej

Autor	Definicja
Carter & Ellram, (2002, s. 85-102)	Logistyka zwrotna polega na ograniczaniu ilości materiałów poprzez działania prowadzone w łańcuchu podaży w przeciwnym kierunku jego podążania, w celu dokładniejszego wykorzystania materiałów z odzysku i poddania ich recyklingowi oraz ograniczania całkowitej ilości zużywanych materiałów.
Huk (2020, s. 55)	To proces zarządzania przepływami odpadów i informacji, od miejsc ich powstawania do miejsca ich przeznaczenia w celu ich ponownego użycia, odzyskania wartości naprawiając, poddając recyklingowi lub przetwarzając. Można przeznaczyć je do właściwego miejsca składowania w taki sposób, by opłacało się to ekonomicznie i minimalizowało negatywny wpływ odpadów na środowisko naturalne, w którym żyje człowiek.
Dupont (2022, s. 22)	W logistyce zwrotnej przepływ towarów jest odwrotny: celem jest odebranie towaru od klienta końcowego i zwrócenie go do dostawcy. Segment, w którym towar jest odbierany od jego użytkowników jest określany, jako pierwsza mila logistyki zwrotnej.
Lulek I. & Ziółko M. (2024, s. 57)	Logistyka zwrotna polega na koordynowaniu i zarządzaniu obiegu odpadów w gospodarce, a także powiązanymi z nimi informacjami, mając na celu zaspokojenie potrzeb klienta i wniesienie korzyści dla organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie C. R. Carter, L. M. Ellram, *Reverse logistics: A review of literature and framework for future investigation*, Journal of Business Logistics, 2002, Nr 9(1), s. 85-102, K. Huk, *Logistyka zwrotów a podejście procesowe – zależności i etapy tworzenia* (w:) *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2020, s. 55, M. Dupont, *Sustainable solutions in first and last mile logistics: potential benefits and barriers*, s. 22, https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/14552/4/Thesis_Maxime_Dupont_s192398.pdf, 2022, I. Lulek, M. Ziółko, *Logistyka zwrotna jako narzędzie budowania świadomości ekologicznej konsumentów branży odzieżowej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 2024, Nr 196, s. 55-68.

Kolejnym ważnym aspektem logistyki zwrotów towarów jest skuteczna obsługa reklamacji. Reklamacja przysługuje każdemu konsumentowi. Klient ma

[10] K. Huk, J. Robaszkiewicz-Ostręga, *Logistyka zwrotów na przykładzie hurtowni farmaceutycznej Neuca – Logistyka sp. z o.o.*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, Nr 505, s. 303-314.

prawo zgłosić swoje zastrzeżenia do towaru lub usługi, jeżeli odbiega jakością. Podstawą reklamacji jest gwarancja i rękojmia, przy czym rękojmia jest obowiązkowa, a gwarancja może być dobrowolna. Każdy produkt, który wraca do sprzedawcy musi zostać dokładnie sprawdzony pod względem wad. Jeżeli ich nie ma i produkt jest w nienaruszonym stanie może ponownie wrócić do dystrybucji. Inaczej ma się to do produktów z widocznymi wadami. Dział reklamacji analizuje stan towaru i określa rodzaj uszkodzenia, bada czy nie było to spowodowane nieprawidłowym korzystaniem przez użytkownika. Wady spowodowane przez klientów są odrzucane, a towar powraca do swoich właścicieli[11].

Na świecie logistyka zwrotów staje przed dodatkowymi wyzwaniami, takimi jak różnice w przepisach i zwyczajach dotyczących zwrotów w różnych krajach.

Systemy IT w logistyce serwisu i zwrotu

Do rozwoju infrastruktury logistycznej przyczyniła się technologia informatyczna, która łączy infrastrukturę sprzętową, programistyczną oraz metodykę i tworzenie oprogramowania. Po połączeniu tych zależnych od siebie rzeczy mogą powstać systemy informatyczne, które mają na celu między innymi kontrole, śledzenie i zarządzanie procesami logistycznymi[12].

Postęp technologiczny jaki zapoczątkowały systemy informatyczne pozwoliły scalić i zintegrować ze sobą wiele obszarów przedsiębiorstwa przy optymalizacji procesów w dedykowanym czasie. Możemy wyróżnić następujące systemy informatyczne działające w przedsiębiorstwach wspomagające procesy logistyczne (tabela 2 i 3).

[11] B. Miłaszewicz, M. Wengel, P. Kłapsia, *Wskaźnikowa ocena funkcjonowania logistyki dystrybucji*, Logistyka, 2015, Nr 6, s. 789-797.

[12] K. Skroban, *Technologie informatyczne a informatyzacja w małych i średnich przedsiębiorstwach.* Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, nr 50. Warszawa, 2018, s. 47-65.

Tabela 2. Rodzaje systemów IT w logistyce

Nazwa systemu	Zastosowanie
System zarządzania magazynem (WMS) ang. *Warehouse Management System*	Pomaga w śledzeniu i zarządzaniu zapasami w magazynie, kontrolowaniu przepływu towarów oraz optymalizacji procesów składowania i kompletacji zamówień.
Systemy zarządzania transportem (TMS) ang. *Transport Management System*	Umożliwia planowanie i monitorowanie przewozu towarów, zarządzanie flotą pojazdów, optymalizację tras oraz śledzenie statusu przesyłek.
Systemy zarządzania zamówieniami (OMS) ang. *Order Management System*	Pomaga w zarządzaniu zamówieniami od momentu ich przyjęcia, przez proces kompletacji i wysyłki, aż do dostarczenia klientowi. OMS integruje różne procesy biznesowe, takie jak zamówienia, płatności i obsługę klienta.
Systemy zarządzania zapasami (IMS) ang. *Integrated Management System*	Umożliwia monitorowanie i kontrolę poziomów zapasów, prognozowanie zapotrzebowania na produkty oraz optymalizację procesów zamawiania i uzupełniania towarów.
Systemy zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) ang. *Supply Chain Management*	Zapewnia kompleksowe zarządzanie łańcuchem dostaw, od dostawców surowców aż do klientów końcowych. SCM integruje różne procesy, takie jak zarządzanie zamówieniami, dostawą, produkcją i logistyką.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Li & Zhao, *Design about cost management of logistics enterprises under the background of the big data and informatization.* In 2018 International Symposium on Social Science and Management Innovation, 2019, s. 436-441, D. Clifford, B. Williams, W.S. Randall, R. Thomas, *An inventory of theory in logistics and SCM research*, The International Journal of Logistics Management, 2010, Nr 21(3), s. 404-489.

Przedsiębiorstwa podejmują decyzję, czy wystarczy im jedno oprogramowanie zawierające dedykowany system, który obsłuży całe przedsiębiorstwo, czy jednak wykorzystać kilka innych różnych systemów skierowanych na konkretne, pojedyncze działy w firmie[13]. Programem integrującym moduły jest system planowania zasobów przedsiębiorstwa ERP (z ang. *Enterprise Resource Planning*), który kompleksowo scala różne działy przedsiębiorstwa. ERP pozwala na automatyzację oraz integrację niezbędnych elementów przedsiębiorstwa, aby uzyskać jak najwyższą wydajność przy zachowaniu odpowiedniej jakości[14]. W logistyce serwisu może funkcjonować jako narzędzie do planowania procesu produkcji, zarządzania zamówieniami, koordynowania spraw księgowych, manipulowania zapasami lub jako narzędzie do prowadzenia ewidencji kadrowej oraz zleceń serwisowych.

[13] M. Krasiński, A. Sadowski, *Rozwój systemów informatycznych w logistyce,* Logistyka, 2006, Nr 6, s. 54.

[14] F.M. Elbahri, O.I. Al-Sanjary, M.A. Ali, Z.A. Naif, O.A. Ibrahim, M. N. Mohammed, *Difference comparison of SAP, Oracle, and Microsoft solutions based on cloud ERP systems*. Conference: 2019 IEEE 15th International Colloquium on Signal Processing & Its Applications (CSPA) At: Penang, Malaysia, 2019, s. 65.

Tabela 3. Rodzaje systemów IT w logistyce

Nazwa systemu	Zastosowanie
Comarch ERP XL moduł serwis	Najbardziej rozbudowany program klasy ERP, umożliwia przedsiębiorstwu korzystanie z jednego programu dla różnych działów wykorzystując odpowiednie moduły takie jak: serwis, zamówienia, księgowość czy produkcja.
SAP Field Service Management	Program ma na celu utrzymanie kontaktu z klientami, z operacjami w różnych obszarach, w tym z obsługą klienta, operacjami serwisowymi, usługami terenowymi oraz zarządzaniem aktywami.
Microsoft Dynamics 365 Field Service	System do prowadzenia i wspomagania działań serwisowych, oparty w głównej mierze na korzystaniu z pomocy sztucznej inteligencji.
Service Now	Innowacyjna platforma w chmurze służąca do zarządzania przedsiębiorstwem oraz prowadzeniem serwisu oparta na sztucznej inteligencji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji ze stron producentów oprogramowania https://www.comarch.pl/erp/xl/;https://www.sap.com/poland/products/scm/field-service-management.html;https://www.microsoft.com/pl-pl/dynamics-365/products/field-service; https://www.servicenow.com (dostęp 06.01.2024 r.)

Wdrożenie oprogramowania do serwisów to niezbędna i bardzo kosztowna inwestycja. Często wiąże się ze zmianą struktury pracy i podporządkowaniu się do rytmu pracy nowego systemu. Wykorzystywanie programów tej klasy znacząco podnosi jakość świadczonych usług i pozwala na dalszy rozwój przedsiębiorstwa wyróżniając je na tle konkurencji. Jednak wiele małych firm nie jest w stanie korzystać z takiego oprogramowania ze względu na wysokie koszty wdrożenia. Rozwiązaniem jest skorzystanie z oprogramowania open source, czyli takiego, do którego dostęp jest darmowy i można je modyfikować wedle swoich preferencji np. ASerwis. Należy liczyć się z tym, że taki system będzie posiadał ograniczone funkcje oraz wsparcie.

Branża serwisowa zawiera szereg rozwiązań logistycznych. Wprowadzanie funkcjonalnych systemów IT pozwala na rozwinięcie się, pozyskanie nowych klientów oraz poprawę świadczenia oferowanych usług, które są kluczowym aspektem w tej działalności. Gwarancja, że klient wróci do firmy w celu ponownego skorzystania z usług może być dużo bardziej cenne niż zyski finansowe.

Metody badań i wyniki

Przedsiębiorstwo X z siedzibą w województwie kujawsko-pomorskim to firma handlowo-usługowa z branży rolniczej zajmująca się sprzedażą nowych i używanych maszyn rolniczych. Oprócz sprzedaży firma jest autoryzowanym serwisem tych maszyn. Posiada 10 oddziałów gdzie łącznie zatrudnia blisko 400 pracowników. Swoją historię z tą marką firma rozpoczęła już w 1996 roku, rozpoczynając od małej rodzinnej firmy zajmującej się sprzedażą środków ochrony

roślin, skrupulatnie budując swoją markę i rozwijając się zgodnie z potrzebami rynku. Firma dysponuje wykwalifikowaną kadrą, w każdym dziale. Dokłada wszelkich starań, aby szkolić i doskonalić swoich pracowników. Zasięg terytorialny obejmuje województwa: pomorskie, kujawsko-pomorskie, zachodniopomorskie, lubuskie oraz część województw wielkopolskiego i mazowieckiego. Przedsiębiorstwo X korzysta z technologii JD Link.

W logistyce serwisu istotną rolę odgrywają wskaźniki, które pozwalają ocenić efektywność prowadzonych działań. To zestaw analitycznych narzędzi pozwalających na pomiar procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (tabela 4).

Tabela 4. Wskaźniki oceniające efektywność działań w logistyce

Wzór wskaźnika	Zastosowanie
$wadliwość\ dostaw = \frac{liczba\ wadliwych\ dostaw}{łączna\ liczba\ dostaw} x\ 100\%$	Wskaźnik wadliwości dostaw odpowiada za przedstawienie dostaw, w których wyroby nie odpowiadają parametrom oferowanym przez dostawcę podczas zamawiania produktu przez klienta.
$wskaźnik\ obsługi\ reklamacji = \frac{liczba\ rozpatrzonych\ reklamacji}{liczba\ zgłoszonych\ reklamacji} x\ 100\%$	Wskaźnik obsługi reklamacji polega na przedstawieniu efektywności i jakości obsługi reklamacji w firmie.
$niekompletność\ dostaw = \frac{liczba\ dostaw\ niekompletnych}{całkowita\ liczba\ dostaw\ materiałów\ i\ surowców} x\ 100\%$	Wskaźnik niekompletności dostaw wskazuje, jaka liczba dostaw trafiła niekompletna do odbiorców.
$przeciętny\ czas\ realizacji\ zamówienia = \frac{czas\ realizacji\ jednego\ zamówienia}{liczba\ wszystkich\ zrealizowanych\ zamowień}$	Wskaźnik przeciętnego czasu realizacji zamówienia ma na celu ukazanie średniego czasu realizacji zamówienia od przyjęcia do wydania.
$dział\ reklamacji\ i\ zwrotów = \frac{liczba\ dostaw\ reklamowanych\ i\ zwrotów}{calkowita\ liczba\ dostaw} x\ 100\%$	Udział reklamacji i zwrotów ma na celu pokazanie w jaki sposób przedsiębiorstwo zwraca uwagę na reklamacje i je rozpatruje.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Wyd. ILiM, Poznań, 2005, s. 2-10.

Wspomagając się nowoczesną technologią serwis jest w stanie dużo wcześniej zdiagnozować usterkę, zabrać niezbędne części z magazynu części zamiennych i pojechać do klienta likwidując usterkę. Dodatkowo system pozwala na analizowanie i zamawianie często rotujących części przez system, by uzupełniać stany magazynowe. Takie zjawisko pozwala na uniknięcie zbędnych przestojów, które w branży rolniczej i ogrodniczej mogą być bardzo kosztowne. Wykorzystanie wskaźników w przedsiębiorstwie pozwala na sprawdzenie oceny wydajności

i funkcjonowania poszczególnych elementów w procesie logistycznym, które w późniejszym etapie mogą służyć do poprawy efektywności i funkcjonowania łańcuchów logistycznych w firmie.

By zbadać zależność i oszacować skalę problemu ze zwiększającą się liczbą zwrotów towarów zdecydowano się na wprowadzenie wskaźników, które pozwolą ocenić rok do roku jak wyglądała sytuacja między innymi z wadliwością dostaw, niekompletnością i niezawodnością dostaw czy udziałem reklamacji i zwrotów w przedsiębiorstwie X (tabela 5).

Tabela 5. Wskaźniki reklamacji w trakcie transakcji

Wzór wskaźnika	2022 r.	2023 r.
$\frac{przeciętny\ czas\ realizacji\ zamówienia = czas\ realizacji\ jednego\ zamówienia}{liczba\ wszystkich\ zrealizowanych\ zamowień}$	$\frac{48\text{h}}{25\,487} = 0{,}0018$	$\frac{48\text{h}}{31\,253} = 0{,}0015$
$zamówienia\ oczekujące = \frac{liczba\ zamówień\ oczekujacych}{łączna\ liczba\ zamowień}$ x 100	$\frac{523}{16\,229}$ x $100 = 3{,}22\%$	$\frac{874}{23\,755}$ x $100 = 3{,}68\%$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstwa X.

W przedsiębiorstwie X udział niekompletnych dostaw wzrósł rokrocznie o około 0,24%. Mogło to wynikać ze zwiększonej liczby zamówień i większego obciążenia pracowników spowodowanego przez rosnące oczekiwania klientów, by jak najszybciej rozwiązać awarię (tabela 6).

Tabela 6. Wskaźniki dostaw w trakcie transakcji

Wzór wskaźnika	2022 r.	2023 r.
$wadliwość\ dostaw = \frac{liczba\ wadliwych\ dostaw}{łaczna\ liczba\ dostaw}\ x\ 100$	$\frac{488}{16\,229} \times 100 = 3{,}00\%$	$\frac{912}{23\,755} \times 100 = 3{,}84\%$
$niezawodność\ dostawy = \frac{liczba\ dostaw\ zgodnych\ z\ parametrami\ zamówienia}{całkowita\ liczba\ dostaw\ materiałów\ i\ surowców}\ x\ 100$	$\frac{15\,662}{16\,229} \times 100 = 96{,}5\%$	$\frac{22\,892}{23\,755} \times 100 = 96{,}3\%$
$niekompletność\ dostaw = \frac{liczba\ dostaw\ niekompletnych}{całkowita\ liczba\ dostaw\ materiałów\ i\ surowców}\ x\ 100$	$\frac{232}{16\,229} \times 100 = 1{,}43\%$	$\frac{396}{23\,755} \times 100 = 1{,}67\%$
$nieterminowość\ dostaw = \frac{liczba\ dostaw\ nieterminowych}{całkowita\ liczba\ dostaw\ materiałów\ i\ surowców}\ x\ 100$	$\frac{815}{16\,229} \times 100 = 5{,}02\%$	$\frac{1126}{23\,755} \times 100 = 4{,}74\%$
$elastyczność\ dostaw = \frac{liczba\ dostaw\ spełniających\ specjalne\ wymagania}{całkowita\ liczba\ dostaw\ materiałów\ i\ surowców}\ x\ 100$	$\frac{14\,527}{16\,229} \times 100 = 89{,}63\%$	$\frac{21\,542}{23\,755} \times 100 = 90{,}68\%$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstwa X.

Pozytywne nastawienie do pomocy klientom przyniosło dodatkowe korzyści, w wyniku których zmalał przeciętny czas realizacji zamówienia. Jednak liczba reklamacji i zwrotów wzrosła w stosunku do 2022 roku o ponad 1,5%, co oznacza poważny problem z logistyką zwrotną.

Rosnąca tendencja może generować dodatkowe koszty związane z ich obsługą, magazynowaniem, konfekcjonowaniem a w najgorszym przypadku pozostanie towarów na zawsze w magazynie, ponieważ żaden klient nie będzie go potrzebować. Niezawodność dostaw uległa minimalnemu pogorszeniu, jednak wynik na poziomie 96,3% oferuje wysoki standard obsługi dostaw, zapewniając dotarcie towarów do klienta oraz serwisów w jak najlepszej jakości przy zachowaniu przyjętych zasad. Elastyczność dostaw poprawiła się w stosunku do 2022 roku o około 1%. Dostawy ze specjalnymi wymaganiami takie jak dostawa w 24 godziny w sezonie żniwnym czy zamówienia dostarczone zgodnie z terminem pozwoliły na uzyskanie bardzo dobrego wyniku pomimo tego, że łączna liczba zamówień wzrosła o ponad siedem i pół tysiąca w stosunku do ubiegłego roku. Podsumowując, przedsiębiorstwo zmaga się w głównej mierze z wadliwością dostaw i ich niekompletnością, co skutkuje dodatkowymi przestojami czasowymi oraz szkodzi reputacji firmy wobec klientów, którzy korzystają z ich usług.

Wskaźnik obsługi reklamacji wzrósł w 2023 roku w stosunku do poprzedniego o ponad 7%. Jest to bardzo dobry wynik, który świadczy o wzroście pozytywnych decyzji odnośnie reklamacji. Korzystne decyzje mogą wpływać na późniejsze postrzeganie firmy, jako zaufanego partnera, który potrafi rozwiązać trudne sytuacje nie zostawiając przy tym klienta z problemem. W 2023 roku w przedsiębiorstwie X zwiększeniu uległa liczba wadliwych dostaw. Wzrost liczby zamówień przyczynił się do powiększenia wadliwości o prawie 1%. Skutkami może być odpływ stałych klientów niezadowolonych z jakości otrzymywanych zamówień, opóźnienia w serwisie spowodowane uszkodzeniami lub błędami w pakowaniu. Aby temu zapobiec przedsiębiorstwo powinno przeanalizować współpracę i jakość dostarczanych usług świadczonych przez swoich dostawców. W przedsiębiorstwie widać, że wskaźniki wykorzystania zasobów serwisowych podążają w dobrym kierunku: wzrost o 7% świadczy o dobrze rozplanowanych pracach i przydzieleniu odpowiednio wykwalifikowanych serwisantów do wykonywania zleceń serwisowych. Przekłada się to na zmniejszenie średniego czasu naprawy, który w 2023 roku zmalał prawie o 0,30% godziny, co jest dobrym wynikiem biorąc pod uwagę tak krótki okres czasu. Wskaźnik Fix Time Rate zanotował też wzrost, jednak wynik oscylujący w granicach 70% jest bardzo dobrym wynikiem biorąc pod uwagę złożoność prac serwisowych. Przedsiębiorstwo stara się wykonywać jak najwięcej prac serwisowych u klientów, by nie narażać ich na koszty związane z transportem maszyn do serwisu, przy czym dbają również o to, aby być jak najbardziej dostępnym dla klienta i nie angażować go w cały proces.

W celu zbadania udziału reklamacji i zwrotów oraz jakości wykonywania procesów serwisowych zdecydowano się na prowadzenie wskaźników po transakcji (tabela 7).

Tabela 7. Wskaźniki potransakcyjne

Wzór wskaźnika	2022 r.	2023 r.
$udział\ reklamacji\ i\ zwrotów = \frac{liczba\ dostaw\ reklamowanych\ i\ zwrotów}{całkowita\ liczba\ dostaw} x100$	$\frac{889}{16\,229} \times 10 = 5{,}48\%$	$\frac{1693}{23\,755} \times 100 = 7{,}13\%$
$wskaźnik\ obsługi\ reklamacji = \frac{liczba\ rozpatrzonych\ reklamacji}{liczba\ zgłoszonych\ reklamacji} x100$	$\frac{1008}{1214} \times 100 = 83{,}03\%$	$\frac{1297}{1428} \times 100 = 90{,}82\%$
$wskaźnik\ wykorzystania\ zasobów\ serwisowych = \frac{czas\ lub\ ilość\ wykorzystanych\ zasobów}{ogólna\ dostępna\ ilość\ zasobów\ lub\ czasu} x100$	$\frac{1708}{2016\ \text{h}} \times 100 = 84{,}72\%$	$\frac{1850}{2016\ \text{h}} \times 100 = 91{,}77\%$
$wskaźnik\ Fix\ Time\ Rate = \frac{liczba\ przypadków\ rozwiązanych\ podczas\ pierwszej\ wizyty\ serwisowej}{całkowita\ liczba\ wizyt\ serwisowych} x100$	$\frac{2993}{4852} \times 100 = 61{,}69\%$	$\frac{4127}{6123} \times 100 = 67{,}40\%$
$wskaźnik\ średniego\ czasu\ naprawy = \frac{całkowity\ czas\ naprawy}{liczba\ napraw}$	$\frac{16\,464}{5419} = 3{,}03$ godziny/naprawę	$\frac{21\,000}{7651} = 2{,}74$ godziny/naprawę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstwa X.

Analizując dane z roku 2022 i 2023 można zauważyć, że w roku 2023 nastąpił duży przyrost nowych zamówień. Może wynikać to z rozwinięcia się działalności nowych oddziałów. Ekspansja na nowe tereny pozwoliła dotrzeć do szerszej liczby nowych kontrahentów. Jednak nastąpił duży wzrost niekorzystnych zjawisk takich jak: wadliwe dostawy, ich niekompletność czy powiększający się udział zwrotów i reklamacji. Choć przedsiębiorstwo X poprawiło proces podejścia do reklamacji, to i tak wciąż zmaga się z dużymi problemami na tle zwrotów. Badanie funkcjonowania logistyki serwisu oraz logistyki zwrotów w przedsiębiorstwie X pozwoliło na zdefiniowanie obszarów, które wymagają poprawy. Firma musi podjąć radykalne kroki by rozwiązać problem związany z nadmierną liczbą zwrotów i reklamacji.

Przedsiębiorstwo X nie posiada jednego głównego systemu do zarządzania zwrotami. Swoje działania opiera na systemie klasy ERP – Comarchu ERP XL. System generuje raport odnośnie części, które zostały przyjęte na magazyn poprzez przyjęcie zewnętrzne lub przesunięcie magazynowe i nie są podpięte pod zlecenie serwisowe lub pod zamówienie sprzedaży a okres od przyjęcia na stan

magazynowy wyniósł ponad 15 dni. Można wyróżnić kilka powodów z których powstały zwroty:

- zwrot z winy klienta (podanie złego modelu maszyny, lub numeru części),
- zwrot z winy pracownika (najczęściej dobranie złej części),
- zwrot z winy producenta (źle oznakowane opakowanie, pomyleni adresaci paczek).

W przypadku zwrotów wynikających z błędów pracowniczych, nie są oni pociągani do odpowiedzialności finansowej, lecz zmniejsza to ich miesięczny cel premiowy, który mają do zrealizowania. Cel zostaje pomniejszony o koszty zwrotów. Sytuacja wygląda inaczej w przypadku kontrahentów. Klienci, pod których towar był zamawiany na specjalne życzenie są obciążani notą odsetkową na poczet kosztów zwrotu. Cały przebieg procesu zwrotu nie jest zbyt sprawny. Przedsiębiorstwo X nie korzysta z nowoczesnych technologii. Złożoność procesu wymaga zaangażowania często kilku pracowników, którzy muszą współpracować ze sobą by proces przebiegł jak najsprawniej, bez zbędnych przeszkód.

Aby zapobiegać rosnącej liczbie zwrotów przedsiębiorstwo X próbuje zabezpieczać się zaliczkowaniem towarów o wyższej wartości, które są sporadycznie bądź bardzo rzadko sprzedawane w przedsiębiorstwie. W ten sposób firma chce uniknąć sytuacji, w których klient nie stawi się po odbiór swojego zamówienia. Przedpłata ma również na celu pokrycie ewentualnego kosztu zwrotu.

Proces zwrotów w przedsiębiorstwie X jest bardzo długi i nieefektywny. Wymaga zaangażowania wielu osób, które muszą ściśle współpracować ze sobą by dopilnować całego procesu. W cały proces jest zaangażowana osoba ds. zwrotów, najczęściej doradcy i sprzedawcy ds. części zamiennych i pracownicy administracyjni serwisu, którzy zgłaszają zwroty oraz magazynierzy, co przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Proces zwrotu towaru w przedsiębiorstwie X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstwa X.

Wykorzystanie w przedsiębiorstwie jednego zintegrowanego systemu do zarządzania zwrotami pozwoliłoby na szybsze i efektywniejsze koordynowanie tego procesu. Ważnym elementem powinna być organizacja pracy. Za proces zwrotów powinna odpowiadać tylko jedna osoba na każdym oddziale, która miałaby dostęp do aplikacji bądź programu. Zbędne angażowanie wielu osób może prowadzić do niepotrzebnych problemów. Przedsiębiorstwo X, aby zapobiec rosnącej liczbie zwrotów powinno zainwestować w nowe technologie i zacząć korzystać z programów do zarządzania zwrotami.

Podsumowanie

W artykule oceniono proces przebiegu zamówienia, stosowania obecnych technologii informatycznych wykorzystywanych w przedsiębiorstwie X oraz zmierzono wskaźniki efektywności usług serwisowych, które mają wpływ na procesy logistyczne i jakość obsługi klienta. Pozwoliło to na szersze zrozumienie problemów zdefiniowanych w przedsiębiorstwie X. Analiza wskaźników w trakcie transakcji i po transakcji w latach 2022-2023 wskazała obszary, z którymi występowały największe problemy. Były to: reklamacje i zwroty, wadliwe dostawy oraz ich niekompletność. Wszystkie te wskaźniki są mocno powiązane z serwisem, ponieważ wadliwe i niekompletne dostawy powodują przestoje i opóźnienia czasowe w działalności działu serwisu. Rozbudowana infrastruktura informatyczna w przedsiębiorstwie X pozwala na większe możliwości w związku z zarządzaniem logistyką zwrotną i obsługą logistyki serwisu.

Comarch ERP XL jest podstawowym oprogramowaniem przedsiębiorstwa X, które powinno być kompatybilne i bezproblemowe. Stąd powinno się zwrócić uwagę na:

- integrację danych (pozwalającą na szybką wymianę i synchronizację danych),
- raporty i analizę danych (analizy przyczyn zwrotów),
- działania mające na celu redukowanie liczby zwrotów (wykorzystanie uczenia maszynowego).

Idealnym rozwiązaniem byłoby stworzenie aplikacji (modułu), której głównym celem jest zarządzanie zwrotami. Jej działanie pozwoliłoby na integrację danych z systemami klasy ERP, w tym wyżej wymienionym Comarchem ERP XL. Kompatybilność z bazami danych systemów ERP umożliwi sprawniejsze zgłaszanie zwrotów. Pracownicy na poszczególnych szczeblach mogą przyjmować zwroty i rozpatrywać je, aby w dalszej kolejności generować dokumenty zwrotów. Takie rozwiązanie pozwala na skrócenie łańcucha zwrotów i ograniczenie go do maksymalnie dwóch osób: pracownika i klienta lub dwóch pracowników. Skorzystanie z nowej technologii pozwoli przedsiębiorstwu X na efektywniejsze zarządzanie procesem zwrotów towarów, a także na zwiększenie

efektywności pracowników redukując czas na obsługę zwrotów, który można wykorzystać na dokształcanie się w innych dziedzinach działalności firmy. Finalnie wykorzystanie analizy danych może doprowadzić do minimalnej liczby zwrotów, jeżeli do całego procesu dołoży się proces uczenia maszynowego. System będzie mógł wykorzystywać nawyki i analizować dane na temat częstotliwości zamawianych części. Integracja z katalogiem części pozwoli na dopasowywanie zwracanych części do innych maszyn. Mógłby dodatkowo pozwolić na wykorzystanie części do innych napraw, oszczędzając czas i środki finansowe, niekoniecznie ograniczając się do napraw wykonywanych na oddziale, w którym wystąpiła potrzeba zwrotu towaru. Taki program wygeneruje przesunięcia magazynowe na inne oddziały, odpowiednio wcześniej analizując zlecenia serwisowe i próbując dopasować zwracane części, by ponownie je wykorzystać przy innej naprawie serwisowej.

Bibliografia

Literatura

1. Babenko V., Kulczyk Z., Perevosova I., Syniavska O. & Davydova O., *Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization*, In SHS Web of Conferences, 2019, Nr 65.
2. Christopher M., *Marketing Logistics*, Eds. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997.
3. Carter C. R. & Ellram L. M., *Reverse logistics: A review of literature and framework for future investigation*, Journal of Business Logistics, 2002, Nr 9(1).
4. Clifford D., Williams B., Randall W. S. & Thomas R., *An inventory of theory in logistics and SCM research,* The International Journal of Logistics Management, 2010, Nr 21(3).
5. Cousins P.D. & Menguc B., *The implications of socialization and integration in supply chain management*, Journal of Operations Management, 2006, Nr 24(5).
6. Dyczkowska J., *Active customer in logistics services*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H OECONOMIA, 2019, Nr 53(4).
7. Elbahri F. M., Al-Sanjary O. I., Ali M. A., Naif Z. A., Ibrahim, O. A. & Mohammed M. N., *Difference comparison of SAP, Oracle, and Microsoft solutions based on cloud ERP systems*, Conference: 2019 IEEE 15th International Colloquium on Signal Processing & Its Applications (CSPA) At: Penang, Malaysia, 2019.

8. Fabbe-Costes N. & Jahre M., *Supply chain integration gives better performance – the emperor's new suit?* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2007, Nr 37(10).
9. Frohlich, M.T. & Westbrook R., Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, Journal of Operations Management, 2001, Nr 19(2).
10. Germain R. & Iyer K.N., The interaction of internal and downstream integration and its association with performance, Journal of Business Logistics, 2006, Nr 27(2), doi: org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00216.x.
11. Gołembska E., *Współczesne trendy w kształtowaniu wizji logistyki przyszłości,* Gospodarka materiałowa i logistyka, 2012, nr 6.
12. Goyal S., Sergi B. S. & Esposito M., *Literature review of emerging trends and future directions of e-commerce in global business landscape,* World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 2019, Nr 15(1-2).
13. Huk K., *Logistyka zwrotów a podejście procesowe – zależności i etapy tworzenia*. (w:) *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
14. Huk K. & Robaszkiewicz-Ostręga J., Logistyka zwrotów na przykładzie hurtowni farmaceutycznej Neuca-Logistyka sp. z o.o. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, Nr 505.
15. Juściński S., Piekarski W., *Zarządzanie logistyczne autoryzowanym serwisem ciągników i maszyn rolniczych*, Eksploatacja i Niezawodność, 2008, Nr 2.
16. Krasiński M. & Sadowski A., *Rozwój systemów informatycznych w logistyce*, Logistyka, 2006, Nr 6.
17. Lambert D.M., Cooper M.C. & Pagh J.D. *Supply chain management: implementing issues and research opportunities*. The International Journal of Logistics Management, 1998, Nr 9(2), doi: org/10.1108/09574099810805807
18. Li & Zhao, *Design about cost management of logistics enterprises under the background of the big data and informatization*, In 2018 International Symposium on Social Science and Management Innovation 2019.
19. Lulek I. & Ziółko M., *Logistyka zwrotna jako narzędzie budowania świadomości ekologicznej konsumentów branży odzieżowej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 2024, Nr 196.
20. Miłaszewicz B., Wengel M. & Kłapsia P., *Wskaźnikowa ocena funkcjonowania logistyki dystrybucji*, Logistyka, 2015, Nr 6.
21. Rodrigues A.M., Stank T.P. & Lynch D.F., *Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics*, Journal of Business Logistics, 2004, Nr 25(2), doi: org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00182.x.

22. Sadowska B., *Rola i miejsce logistyki w systemie zarządzania przedsiębiorstwem,* Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 2014, Nr 15(1).
23. Skroban K., *Technologie informatyczne a informatyzacja w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, 2018, Nr 50.
24. Srivastav S. K. & Chandra S., *A road map for internal reforms and other actions required to enhance exports in logistic services from India*, Invited Concept Paper at Services Conclave on Promoting Services Export from India-Challenges, Opportunities and Issues. New Delhi 2013.
25. Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*. Wyd. ILiM, Poznań 2005.
26. Wąsowicz, A., *Logistyka w cyklu życia samochodów na przykładzie firmy Toyota Motor Corporation: etap III: eksploatacja.* Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe, 2016, Nr 17.
27. Zailani S. & Rajagopal P., *Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies*, Supply Chain Management: An International Journal, 2005, Nr 10(5), doi: org/10.1108/13598540510624205.
28. Ballou R.H., *Business Logistics Management*, Wyd. Prentice Hall, College Div, New Jersey 1991.

Zasoby internetu

1. Dupont M., *Sustainable solutions in first and last mile logistics: potential benefits and barriers*. 2022. https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/14552/4/Thesis_Maxime_Dupont_s192398.pdf.
2. https://www.comarch.pl/erp/xl/, dostęp: 06.01.2024.
3. https://www.sap.com/poland/products/scm/field-service-management.html, dostęp: 06.01.2024.
4. https://www.microsoft.com/pl-pl/dynamics-365/products/field-service, dostęp: 06.01.2024.
5. https://www.servicenow.com, dostęp: 06.01.2024.

ASSESSMENT OF RETURN LOGISTICS AND SERVICE – CASE STUDY

The aim of the article is to evaluate the logistics of returns and service based on the company X, which produces agricultural equipment. The company's problem is the excessive number of returns. The research problem was formulated as to what extent IT systems can reduce the number of returns and improve the service process. The research methods used in the article are literature analysis and the index method of complaints and returns. In 2023, there was a large increase in new orders, which contributed to the increase in returns due to the fault of employees, customers and the manufacturer. In company X, the share of incomplete deliveries increased by 0.24%. Delivery reliability deteriorated minimally – at the level of 96.3%, it offers a high standard of delivery service, ensuring that goods reach the customer and services in the best possible quality while maintaining the principles adopted in the company. Delivery flexibility improved by about 1% compared to 2022. The company took steps to solve the problem related to the excessive number of returns and complaints by implementing Comarch ERP XL software.
Keywords: reverse logistics, service, customer service, IT systems.

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 65-80

Joanna Alicja DYCZKOWSKA*

Kieran GALDIES**

NEW PRODUCT LAUNCH – CASE STUDY

Abstract: The aim of this article is to present methods for evaluating new product projects in the product development process. A literature analysis method is used and a Gantt chart is proposed for evaluating new product introduction projects. The paper presents a product life cycle and an analysis of the wine market in Malta. The time for the introduction of two types of wine was set at one year.
Keywords: product management, product life cycle (PLC), Gantt chart.

Introduction

The market value of a product is assessed by buyers on the basis of the extent of the benefits they derive from owning and/or using the product. The processes of globalisation, societal change and intensifying competition are driving the need for methods that organise new product development processes, with reduced inputs such as labour, money and time, and manage risk while delivering new products that meet customer needs and compete in market segments, meeting business objectives in the design and launch phases of the product[1]. Launching a product on the market involves planning the activities that need to be carried out in connection with designing and then selling the product on the market. Taking into account the passage of time and the influence of elements and relationships in the market, these activities are of a different nature[2]. In marketing, the concept of the market life cycle is often used[3]. The concept of the product life cycle (PLC)

* Faculty of Economic Sciences, Koszalin University of Technology
** Logistics Student at the University of Malta
1 I. Rutkowski, *Metody wartościowania projektów nowego produktu w procesie zarządzania portfelowego w prerynkowych fazach cyklu życia produktu,* Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, 2024, p. 85.
2 M. Goliński, *Zarządzanie nowym produktem*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2012, p. 14.
3 J. Dyczkowska, *Marketing usług logistycznych*, Wyd. DIFIN, Warszawa 2014, pp. 75-76.

originated and became widespread in the literature in the 1960s and is still applicable in the market. The length and course of the life cycle and its various phases depend on a number of factors, including: the type of product, the nature of the need being satisfied, the susceptibility of the product to technical progress, to changes in fashion and styles, the possibility of differentiating product characteristics, the structure of the market, the intensity of competition[4]. The life cycle of a product (product or service) is understood as the consecutive, interrelated stages, starting from the research and development phase, the sourcing and processing of the raw materials needed to produce a specific product or service, through the manufacturing phase of the product or service, the distribution and use of the product, up to the management and final disposal of the waste generated at the end of the product's use[5].

Running an effective product policy. within which, the task of managers is primarily to undertake activities aimed at maintaining, improving and possibly withdrawing a product from the market, seems to be one of the basic elements of enterprise development. Often these activities are supported by the so-called integrated product life cycle, which includes the basic elements: the cycle of observation and research of market phenomena, the cycle of product creation and development, the product life cycle on the market. When considering a single product, the enterprise reallocates its financial, material and human resources to the handling of the new product or obtains these resources from outside on an outsourced basis during the introduction and growth phase of the product.

Every product launched on the market is characterised by a certain lifespan during which the product remains on the market. This cycle is usually divided into four market phases: introduction, growth, maturity and decline. Most publications accept the existence of a fifth, non-market phase of the life cycle, which chronologically precedes the introduction phase, which is the design period. Life cycle analysis can be performed for a product class, line, type and brand.

The aim of this paper is to present methods for evaluating new product designs in their product development process, and to propose optimisation of the implementation of the product design process, entry into a new area and in a new segment of the company's portfolio. The analysis draws on existing literature and proposes a Gantt chart for evaluating new product designs.

---

[4] D. Szwajca, *Działania marketingowe jako determinanty kosztów w cyklu życia produktu*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, 2013, No. 66, p. 80.

[5] J. Baran, *Problemy aplikacyjne analizy środowiskowej cyklu życia produktu* (in:) Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wyd. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016, No. 2, p. 33.

The research problem was formulated: to what extent are Maltese companies able to introduce new products in the wine industry based on two types of wine Girgentina (white) and Ġellewża (red). The subject of the research is a company in the wine.

Product Life Cycle (PLC) and Project

The first theory as representative of this initial research for the product life cycle (PLC) is Levitt's concept in his 1965 Harvard Business Review article 'Exploit the product life cycle'; the main elements of this, and indeed the whole theory, need not detain us here; Levitt's version (1965) is representative and explains the concept well[6]. Often, companies begin the product launch process by analysing the competition and claiming a name that will become a brand over time. Launching a brand is a process that requires the preparation of many components well in advance. P. The American Marketing Association defines a brand as 'a name, term, mark, symbol or design, or combination thereof, designed to identify the goods and services of one seller or group of sellers and distinguish them from those of competitors'. Brands differentiate products and provide a promise of value. Brands inspire beliefs, evoke emotions and induce behaviour[7].

The project management lifecycle is a step-by-step framework of best practices used to shepherd a project from its beginning to its end. It provides project managers a structured way to create, execute, and finish a project. The project management lifecycle provides projects with structure and tools to ensure they have the best chance of being successful. As a project manager, it's a process you'll want to know well[8]. This project management process generally includes four phases: initiating, planning, executing, and closing. Some may also include a fifth "monitoring and controlling" phase between the executing and closing stages. By following each step, a project team increases the chance of achieving its goals[9].

Project is a temporary activity undertaken to produce a unique product, providing a unique service or achieve a unique result. The temporary nature of

---

[6] H. Cao, P. Folan, *Product life cycle: the evolution of a paradigm and literature review from 1950-2009*, Production Planning & Control, 2012, No. 23.8, pp. 641-662.
[7] P. Kotler, D. Gertner, *Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective* (in:) *Destination branding*, Routledge, 2007, p. 41.
[8] M. A. Cohen & S. Whang, *Competing in product and service: a product life-cycle model,* Management science, 1997, No. 43(4), p. 537.
[9] Y. Moon, *Break free from the product life cycle*, Harvard Business Review, No. 83(5), 2005, pp. 86-94.

the project means that each of them has a definite beginning and end. The project comes to the end, when he reaches his goals. Its completion may occur also when it turns out that it is impossible to reach the targets, or when the cause ceases to exist, for which it was started. Market opportunities to justify taking projects are usually temporary. The project team as an organizational unit works rarely longer than the project itself (most of the project team created exclusively for the implementation of a specific project and after its completion is terminated). The project created a unique deliverables, which may include products, services, or results[10]:

- the product, which is material and quantifiable object, which in itself may be the final product or may be a component of the final product,
- the ability of service support functions such as production or distribution,
- the result, which is a specific set of results or documents (in a research project to gain knowledge that can be used to determine a specific trend or to check whether a new trial will be useful socially).

Uniqueness is an important feature of the project deliverables. The occurrence of repetitive characteristics do not change the fact that the work carried out in the project are unique. The gradual clarification is to create something in stages, adding more details. The gradual clarification of design specifications must be closely linked to the proper determination of the scope of the project, especially if it is carried out on the basis of contract. Properly defined scope of the project should be controlled as far as the progressive clarification of design and product specification. Operating activities and projects have common characteristics: they are made by people, constrained by the limit of available resources, subject to planning, implementation and control. The main difference lies in the fact that the products are temporary and unique, and operating activities - continuing and repetitive. Projects carried out at various levels of the organization[11].

A product life cycle is the total amount of time that a product is available to consumers, from when it's first introduced until it's removed from the market. A product's life cycle begins when it's initially developed and introduced to the market and ends when the product is no longer available for purchase[12].

---

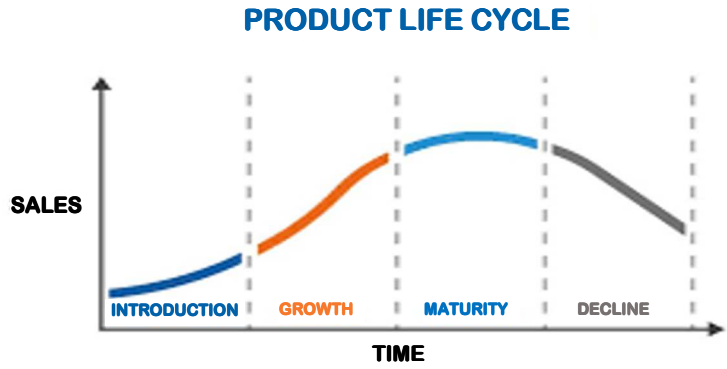
[10] I. Y. Wuni & G. Q. Shen, *Critical success factors for management of the early stages of prefabricated prefinished volumetric construction project life cycle*, Engineering, Construction and Architectural Management, 2020, No. 27(9), pp. 2315-2333.

[11] C. S. Thomson, M. A. El-Haram, R. Emmanuel, *Mapping sustainability assessment with the project life cycle* (in:) *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Engineering Sustainability*, Thomas Telford Ltd, 2011, p. 143-157.

[12] A. Mullor-Sebastian, *The product life cycle theory: Empirical evidence*, Journal of International Business Studies, 1983, No. 14, pp. 95-105.

The life cycle map will help leaders determine product price points, identify ideal audiences, select advertising strategies, design packages, and more. The product life cycle map also outlines a product's path from development to market maturity. The product life cycle is divided into four total stages, including development and introduction, growth, maturity, and decline (Figure1).

Figure 1. Product life cycle phases



Source: Own study based on literature.

Table 1 describes the individual phases of the product life cycle. Introduction phase – begins when the product enters the market. A product's growth stage is when consumers begin to believe in its capabilities and view it as something that will add value to their lives. Demand and profits are both on the rise when a product is in its growth phase. This is usually the stage in a product's life cycle when other businesses will attempt to capitalize on a competitor's momentum. Once a business has proven there's a market for a particular solution, other organizations in their industry will try to grab a share of the profits. In this stage, companies should advertise their product's modifications and highlight how they are enhancing the customer experience to stay one step ahead of new competition. The growth stage is one of the easiest times to market a product.

By this point, the product has already established a following among its consumer base. In a product's maturity stage, sales grow at a slow but steady pace. The rapid growth period has ended and supply has balanced out with demand. The first company to bring the product to market has also had time to learn from consumer feedback and optimize its product and advertising. In the maturity stage, marketing products become very brand dependent.

Table 1. Phases of the PLC

Introduction phase	Growth phase	Maturity phase	Decline phase
It takes a long time and the rate of sales growth during this period is slow. In this phase, the company does not make profits (or they are small). Distribution and promotion expenses are high. The product is in a basic version because the market is not yet ready to absorb the improvements.	As the growth phase enters full swing, it's vital that product marketers alter their tactics. Marketing materials should bolster the brand's presence and demonstrate why the product is superior to any potential competitors. Marketers can nurture those relationships to increase loyalty among current customers while also encouraging them to provide product feedback, which will provide social proof that can be used for ongoing marketing efforts.	Competitors have established a foothold and are threatening the original manufacturer's market share, but most original producers have mastered the processes of sourcing raw materials and manufacturing enough to cut prices to encourage continued sales. During the maturity phase, marketing campaigns are geared toward demonstrating why a product remains better than competitors'.	Often times, out-of-date products are replaced by modern alternatives. In these instances, aging products are more likely to experience a rapid drop in popularity as opposed to a gradual decline.

Source: Own study based on literature: I. Komninos, *Product life cycle management*. *Thessaloniki: Aristotle University of Thessaloniki*, 2002, pp. 1-26; A. O. Eger & J. W. Drukker, *Phases of product development: a qualitative complement to the product life cycle,* Design Issues, 2010, 26(2), pp. 47-58; S. L. Chang, R. C. Wang & S. Y. Wang, *Applying fuzzy linguistic quantifier to select supply chain partners at different phases of product life cycle*, International Journal of Production Economics, 2006, No. 100(2), pp. 348-359.

The end of the maturity stage is what many call the saturation stage. This is when sales begin to stagnate. They have not yet begun to decline, but they are no longer rising either.

At this point, competitors will have finally caught up to the original product manufacturer. Some may even be preparing to enter their own maturity stage. As a result, the market is inundated with options, making it nearly impossible for the original product to experience any further growth. All products eventually reach the end of their life cycle. This period is marked by a decrease in sales and is most

commonly referred to as the decline phase of the product life cycle. Some companies can avoid this stage with a strong brand or by retiring the product to introduce a newer version of it. Sometimes, a product can sit in decline for years without actually being sunsetted, but it's important that businesses don't allow products to limp along indefinitely. A long decline can hurt profitability and the brand's reputation.

Wine Industry Analysis in Malta

Wine is a natural, agricultural product. It does not result from a fixed manufacturing recipe. Therefore, it changes from one year to another depending on the characteristics of the harvest. Each wine, even from the same producer and from the same terroir, is unique. Soil, weather, geology, varietals and wine-making techniques are all decisive yet variable factors that give each wine a unique character and personality.

Wine is defined in the EU legislation (Reg. (EU) 1308/2013) as a "product obtained exclusively from the total or partial alcoholic fermentation of fresh grapes, whether or not crushed, or of grape must"[13].

Today still, the fine quality of EU wines and the way in which they are presented and communicated to consumers, call for respectful patterns of consumption. Whether accompanying festive gatherings and celebrations or simply complementing everyday meals, wine can only be fully appreciated when consumed moderately and responsibly. This principle is at the very heart of the Wine in Moderation programme, which is actively supported by CEEV.

Economic pressures are significantly affecting the wine industry. Inflation has raised the cost of everyday consumer goods, making discretionary spending on products such as wine less attractive to many consumers. As costs have risen, consumers have become more choosy in their purchasing habits and luxury products such as wine have often fallen by the wayside. However, wine consumers are not the only obese people feeling economic pressures such as inflation. Wine is also intricately linked with Europe's territories, as European wine products are exclusively made from grapes cultivated within the diverse terroirs of the European Union. Our wine companies therefore heavily depend on a certain territory and on the communities living there, unlike many other food sectors that could turn to other parts of the world to source their raw materials from. Sustainability has become a central issue for both consumers and manufacturers. In 2024, more

[13] *EU wine sektor,* https://www.ceev.eu/about-the-eu-wine-sector/ (access 10.09.2024)

people are betting on brands aligning with their environmental values. Wine producers who fail to adopt environmentally friendly practices risk alienating a significant portion of their customer base, especially among younger generations who are more likely to make purchasing decisions based on a company's environmental impact. On the production side, climate change poses additional challenges[14].

In a historically well-balanced equation, the wine sector has thus created value for local communities and guaranteed the subsistence of populations in vulnerable rural areas with little or no other economic alternative.

The European Union is the world leader in wine production. Between 2016 and 2020, the average annual production was 165 million hectolitres. In 2020, it accounted for 45% of the world's wine-growing areas, 64% of production and 48% of consumption. Wine is the EU's largest agri-food sector in terms of exports (7.6% of the agri-food value exported in 2020)[15]. Table 2 shows the global wine industry's revenues from 2019 to 2023.

Table 2. Global wine industry sales revenue for the period 2019-2023 (USD mln)

Time period	Sales revenue
2019	341310,27
2020	284311,72
2021	302584,57
2022	313507,03
2023	328247,22

Source: Own study based on website https://www.statista.com/statistics/922403/global-wine-market-size/ (access 14.11.2024)

Maltese wine consumption is projected to decline slightly over the next five years. By 2028, consumption is expected to reach approximately 7,900 metric tons, down from 8,000 metric tons in 2023, marking a modest annual decrease of 0.1%. Since 2019, the demand for wine in Malta has remained stable. In global rankings for 2023, Malta held the 72nd position for wine consumption, with Cameroon surpassing it at 8,000 metric tons. Leading the list were France, the United States, and Italy, occupying the second, third, and fourth spots, respectively. On the production front, Maltese wine output is anticipated to fall to around 1,530 metric tons by 2028, down from 1,750 metric tons in 2023. This represents an

[14] *Wyzwania stojące przed branżą winiarską w 2024 r.: Co jest przyczyną spadku?* https://sommelierschoiceawards.com/en/blog/insights-1/challenges-faced-by-the-wine-industry-in-2024-whats-the-reason-behind-the-decline-1044.htm (access 11.10.2024)

[15] *Wine* https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/wine_en (access 12.10.2024)

average annual decline of 2.1%. Historical data since 1966 shows a consistent decrease in Maltese wine production at the same annual rate. In the 2023 production rankings, Malta stood at 57th place, with Zimbabwe overtaking it at 1,750 metric tons. France, Spain, and the United States were prominent producers, ranking second, third, and fourth, respectively[16]. An increase in wine exports from Malta is forecast for the next few years, as presented in table 3.

Table 3. Export of Grape Wines and Grape Must from Malta (mln USD)

Time period	Export of Grape Wines and Grape Must from Malta
2024	1 068 218
2025	1 078 076
2026	1 087 736
2027	1 097 204
2028	1 106 482

Source: https://www.reportlinker.com/dataset/82f09b91d3b4d20f18ce29ce94cefc4a39e63f36 (access 14.11.2024).

Revenue, at home (e.g., revenue generated in supermarkets and convenience stores) in the Wine market amounts to US$44.0m in 2024. Revenue, out-of-home (e.g., revenue generated in restaurants and bars) amounts to US$113.3m in 2024.

Revenue, combined amounts to US$157.3m in 2024. The revenue, at home is expected to grow annually by -2.42% (CAGR 2024-2029).In global comparison, most revenue, at home is generated in the United States (US$39,680m in 2024). In relation to total population figures, the average revenue per capita, at home of US$81.90 are generated in 2024. In the Wine market, volume, at home is expected to amount to 3.0m L by 2024. Volume, out-of-home is expected to amount to 2.6m L in 2024. Volume, combined is expected to amount to 5.5m L in 2024. The Wine market is expected to show a volume growth, at home of -6.1% in 2025. The average volume per person, at home in the Wine market is expected to amount to 5.51L in 2024[17].

Product Launch Methodology

A Gantt chart is a commonly used graphical depiction of a project schedule. It's a type of bar chart showing the start and finish dates of a project's elements

[16] *Key Market Indi*cators, https://www.reportlinker.com/clp/country/319/726375 (access 14.11.2024)

[17] *Wine Malta*, https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/wine/malta (access 15.11.2024)

such as resources, planning, and dependencies. Henry Gantt (1861-1919), an American mechanical engineer, designed the Gantt chart. A Gantt chart is a type of bar chart that illustrates a project schedule[18]. This chart lists the tasks to be performed on the vertical axis, and time intervals on the horizontal axis. The width of the horizontal bars in the graph shows the duration of each activity.

Gantt charts are a well-known graphical planning and control technique for comparing their actual and planned workflow. The planning involved the tasks that made up the production process and the workloads of workers and machines. Both Gantt and Taylor believed that the key to improving overall productivity was the creation of comprehensive system planning, and charts were to be the first step in achieving this. Without Gantt's charts, this system could not function efficiently[19]. Diagrams have found their way into all branches of business, administration and science. They have helped to increase production, improve the organisation of activities, reduce own costs, make better use of fixed assets, stimulate employee initiative, increase interest in the results of the[20].

Gantt charts began to gain importance with the development of project management. The increase in interest in this tool was due to the proliferation of computers and software specifically dedicated to these charts such as Gantt Project or as one of the functions used in the Excel spreadsheet[21].

A typical Gantt chart is presented in the form of a horizontal bar chart, in which the horizontal lines (unchecked on the Y-axis) represent tasks/jobs/machines and the vertical lines (unchecked on the X-axis) represent the time taken to complete a given task or the time taken by a worker or machine. Bars are used to show the duration, start and finish times of an activity. In order to graphically represent a given activity, it is necessary to divide the activity into the following stages[22]:

- Stage I – breaking down the project into activities (tasks);
- Stage II – establishing the duration of these activities, the order in which they are to be carried out and their start and completion dates, together with the setting of milestones;

[18] H.L. Gantt, *A graphical daily balance in manufacture*, ASME Transactions 24, 1903, p. 1323.
[19] J.M. Wilson, *Gantt charts: A centenary apprec*iation, European Journal of Operational Research, 2003, p. 149.
[20] A. Grześ, *Wykres Gantta a metoda ścieżki krytycznej (CPM)*, Optimum, Studia Ekonomiczne, 2014, No. 6, p. 198-199.
[21] N. Chamier-Gliszczyński, J.A. Dyczkowska, W. Woźniak, M. Olkiewicz, R. Stryjski, *The Determinant of Time in the Logistical Process of Wind Farm Planning*, Energies, 2024, vol. 17, No. 6, s.1293.
[22] A. Grześ, *op. cit.*, p. 200.

- Stage III – expressing in graphic form the structure of the division of activities of a given project (workbreak down structure – WBS).

It is worth noting that the use of Gantt charts in practice required an understanding of the basic assumptions of this method and the graphic designations it used, and that, as a consequence of the development of enterprises and in the face of their needs, the tools used to draw them up were improved. These circumstances are characteristic of the classical management stream and, in particular, of the scientific stream, often associated with the need to analyse the performance of particular activities and improve them.

A solution that would allow for better monitoring of the process of introducing a new product such as wines from Malta to Poland could be designed by using a Gantt chart, which allows for the graphical representation of the start and end times of activities and gives the possibility of tracking the actual progress of the work, while at the same time playing a planning and control role that also allows corrective decisions to be taken.

Product Launch Methodology

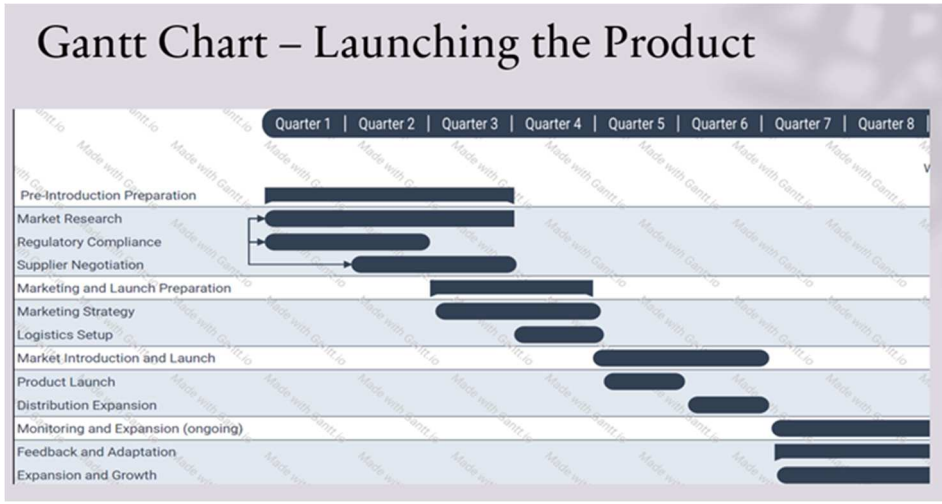
Maltese Winemaking dates back to thousands of years, traced to Phoenician, Roman, and medieval periods. Malta's Mediterranean climate-hot summers, mild winters-creates a unique terroir suitable for grape cultivation. Wineries are increasingly becoming tourist destinations, offering tours and tastings, contributing to Malta's tourism industry. These are located in towns such as Siggiewi and Zejtun. Grape varieties like Girgentina (white) and Ġellewża (red) are native to Malta, adapting well to the local conditions. The Girgentina is a type of Maltese grape variety known for its ability to withstand Malta's hot and dry climate. It grows around the areas of 'Girgenti' in Malta. Girgentina wines typically exhibit a crisp acidity, making them refreshing and lively. Some flavours include Lemon and Grapefruit. Its flavour is also shaped by the limestone-rich soil found in Malta.

Similar to Girgentina, Ġellewża thrives in Malta's Mediterranean climate, showing resilience to the island's hot and arid conditions. It also grows in Limestone rich soil and in the Mediterranean climate. Ġellewża wines often exhibit a prominent red fruit character, with notes of cherries, raspberries, and sometimes hints of plum or pomegranate. These flavors contribute to its fruity and approachable profile. Vineyards cultivating Ġellewża are often found in areas such as Attard, Mgarr, and parts of the northern countryside of Malta, taking advantage of the suitable microclimates and soil conditions in these locations.

Why should these two wines be introduced in Poland? Bringing Girgentina and Ġellewża wines to Poland offers something new. These special wines from

Malta have unique flavors with hints of citrus. They'll add variety to Poland's wine choices, giving people a chance to try something different and enjoy wines from around the world. Diagram for the Bytes company at the introduction of new products (Figure 2).

Figure 2. Gantt chart at the introduction of the new two wines from Malta



Source: Own study.

In the case of the introduction of wines to the Polish market, the market research period lasts nine months and the development of the marketing strategy six months. Some of the processes will take place at the same time, such as preparation of the marketing strategy and preparation of the product for launch, or the final phase of product adaptation on the market and market monitoring.

Introducing our local Maltese product outside of the island in countries like Poland. These special wines from Malta have unique flavors with hints of citrus. They'll add variety to Poland's wine choices, giving people a chance to try something different and enjoy wines from around the world.

New Products in New Markets:

a) Wine Tourism Packages – by collaborating with local tourism operators to create wine tourism packages that include vineyard tours, tastings and exclusive experiences with Girgentina and Ġellewża wines.
b) Wine Education Events – by organizing wine education events, workshops, or classes focused on Girgentina and Ġellewża, enhancing consumers' understanding and appreciation.

In case, it should be noted that the longest phase is the marketing research and product development phase for the Polish market, where customers may not accept the products and sales in the selected area may not occur.

Conclusions

To date, a number of methods, techniques and tools have been developed that enable a methodical approach to the analysis and evaluation of a new product launch, and they are still being developed in research and development centres, as well as in companies themselves, which can adapt them to their own needs. The choice of the appropriate method depends on a number of factors, among which can be mentioned the desired level of accuracy of the analysis, the degree of detail of the analysis, the availability of data, the expected results, the applications, as well as the time-consumption, labour intensity, costs, etc. Thus, simple methods such as a Gantt chart, which do not require an in-depth analysis but allow the creation of an outline for new product launches, can be used as required.

The subject of the analysis, and at the same time the aim of the article, was the introduction of two wines to the Polish market. As a result of the analysis of the design processes of the selected products, it should be concluded that certain areas of activity function properly, but require changes such as new packaging. A significant part of the activities will be performed as in the case of traditionally marketed products in Malta. The sales strategy is based on introducing the products through sales channels such as market chains. The process of preparing product launches starts with the design phase and the creation of process documentation. In turn, all poorly designed and uneconomic analyses of new product launches generate costs, adding to losses. Improvements in this area in the surveyed entities should concern the application of process control methods through the use of Gantt charts.

Bibliography

References

1. Baran J., *Problemy aplikacyjne analizy środowiskowej cyklu życia produktu*. (in:) *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wyd. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016, No. 2.
2. Cao H., Folan P., *Product life cycle: the evolution of a paradigm and literature review from 1950-2009*, Production Planning & Control, 2012, No. 23.8.
3. Chamier-Gliszczyński N., Dyczkowska J.A., Woźniak W., Olkiewicz M., Stryjski R., *The Determinant of Time in the Logistical Process of Wind Farm Planning*, Energies, 2024, vol. 17, No. 6.
4. Chang S. L., Wang R. C. & Wang S. Y., *Applying fuzzy linguistic quantifier to select supply chain partners at different phases of product life cycle,* International Journal of Production Economics, 2006, 100(2).
5. Cohen M. A. & Whang S., *Competing in product and service: a product life-cycle model*, Management science, 1997, No. 43(4).
6. Dyczkowska J.A., *Marketing usług logistycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2014.
7. Eger A. O. & Drukker J. W., *Phases of product development: a qualitative complement to the product life cycle*, Design Issues, 2010, No. 26(2).
8. Gantt H.L., *A graphical daily balance in manufacture*, ASME Transactions 24, 1903.
9. Goliński M., *Zarządzanie nowym produktem*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2012.
10. Grześ A., *Wykres Gantta a metoda ścieżki krytycznej (CPM)*, Optimum, Studia Ekonomiczne, 2014.
11. Komninos I., *Product life cycle management*, Thessaloniki: Aristotle University of Thessaloniki, 2002.
12. Kotler P., Gertner D., *Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective* (in:) *Destination branding*, Routledge, 2007.
13. Moon Y., *Break free from the product life cycle*, Harvard Business Review, No. 83(5), 2005.
14. Mullor-Sebastian A., *The product life cycle theory: Empirical evidence*, Journal of International Business Studies, 1983, No. 14.
15. Rutkowski I., *Metody wartościowania projektów nowego produktu w procesie zarządzania portfelowego w prerynkowych fazach cyklu życia produktu,* Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, 2024.

16. Szwajca D., *Działania marketingowe jako determinanty kosztów w cyklu życia produktu,* Zeszyty Naukowe, Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, 2013, No. 66.
17. Thomson C. S., El-Haram M. A., Emmanuel R., *Mapping sustainability assessment with the project life cycle* (in:) *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Engineering Sustainability*, Thomas Telford Ltd, 2011.
18. Wilson J.M., *Gantt charts: A centenary appreciation*, European Journal of Operational Research, 2003.
19. Wuni I. Y. & Shen G. Q., *Critical success factors for management of the early stages of prefabricated prefinished volumetric construction project life cycle,* Engineering, Construction and Architectural Management, 2020, No. 27(9).

Internet resources

1. EU wine sektor, https://www.ceev.eu/about-the-eu-wine-sector/ (access 10.09.2024)
2. https://www.reportlinker.com/dataset/82f09b91d3b4d20f18ce29ce94cefc4a39e63f36 (access 14.11.2024)
3. https://www.statista.com/statistics/922403/global-wine-market-size/ (access 14.11.2024)
4. *Key Market Indicators*, https://www.reportlinker.com/clp/country/319/726375 (access 14.11.2024)
5. *Wine* https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/wine_en (access 12.10.2024)
6. Wine Malta, https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/wine/malta (access 15.11.2024)
7. *Wyzwania stojące przed branżą winiarską w 2024 r.: Co jest przyczyną spadku?* https://sommelierschoiceawards.com/en/blog/insights-1/challenges-faced-by-the-wine-industry-in-2024-whats-the-reason-behind-the-decline-1044.htm (access 11.10.2024)

WPROWADZENIE NOWEGO PRODUKTU – STUDIUM PRZYPADKU

Zarys treści: Celem artykułu jest przedstawienie metod oceny projektów nowych produktów w procesie rozwoju produktu. Do oceny projektów wprowadzenia nowego produktu stosuje się metodę analizy literatury i proponuje się wykres Gantta. W artykule przedstawiono cykl życia produktu oraz analizę rynku wina na Malcie. Czas wprowadzenia dwóch rodzajów wina ustalono na jeden rok.
Słowa kluczowe: zarządzanie produktem, cykl życia produktu (PLC), wykres Gantta.

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 81-103

Eliza GOMÓŁKA*

Patrycjusz ZARĘBSKI**

PRZYWÓDZTWO DLA INNOWACJI I KSZTAŁTOWANIE LIDERÓW ZMIANY W HOTELARSTWIE

Zarys treści: Innowacyjne przywództwo i kształtowanie lidera zmiany w branży hotelarskiej jest powiązane z nowoczesnym nurtem myślenia opartym o otwartość i elastyczność zarządzania różnymi pokoleniami pracowników. Wyzwaniem dla przywódcy lidera jest zarządzanie najmłodszymi pracownikami zwanymi pokoleniem Z, które ma zupełnie inne oczekiwania, jest nastawione na rozwój własnej kariery. Ich możliwości należy wykorzystać z użyciem nowoczesnych technologii, propozycją elastycznego czasu pracy oraz udziałem w projektach Agile Leadership. Celem badań było pokazanie innowacyjnego przywództwa jako pewnego wzorca, dzięki któremu łatwiej kształtuje się liderów zmiany w branży hotelarskiej. Wykazano, że innowacyjność opiera się na wdrożeniu zmian uwzględniających potrzeby i możliwości całego zespołu, zaś innowacyjny przywódca jest osobą wykorzystującą potencjał pracowników, ciągle uczącą się i wpływającą na kulturę organizacyjną.
Słowa kluczowe: innowacje, zarządzanie pokoleniem Z, lider zmian, hotelarstwo.

Wprowadzenie

Branża hotelarska obecnie przechodzi wiele zmian. Jej funkcjonowanie nie opiera się wyłącznie na świadczeniu usług noclegowych i żywieniowych, ale także na rozbudowie zaplecza rekreacyjnego, konferencyjnego, strefy spa i wellness. Zmienia się jednocześnie otoczenie technologiczne, pojawia się wiele innowacyjnych urządzeń, które usprawniają system rezerwacji, przepływu informacji. Hotelarstwo chcąc wyjść naprzeciw oczekiwaniom potencjalnych gości musi nastawić się na ciągłe poszerzanie oferty świadczonych usług.

* Absolwentka studiów I stopnia na kierunku turystyka i rekreacja, studentka studiów II stopnia na kierunku zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska
** Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

W obrębie otoczenia kulturowego hotelarstwo przechodzi zmiany dotyczące stylu życia gości oferując im aktywny wypoczynek, poprawę stanu zdrowia czy nawet zabiegi lecznicze. Ponadto zakres odpowiedzialności wszystkich pracowników za świadczone usługi powoduje, że wyłania się osoba lidera otwartego na pomysły, aktywnie stymulującego pracowników i motywującego podwładnych do wykazywania pozytywnych zachowań w pracy. Koncepcja innowacyjnego przywództwa jest powiązana w tym przypadku z pobudzaniem kreatywności pracowników różnymi sposobami i nagradzaniem ich innowacyjnych zachowań.

Przewodzenie zmianie w branży hotelarskiej jest związane ze zmianą organizacyjną, nawet rewolucyjną, ponieważ tylko lider zmiany staje się osobą będącą w stanie pokonać bierne poddawanie się konkurencji. Dobry przywódca stosuje odpowiednie sposoby oddziaływania, posiada autorytet wśród pracowników, przewodzi zmianie nie tylko w celu pozwalającym przeżyć w firmie, ale także wyprzedza zmianę, jest w stanie kreować nową rzeczywistość. Silny lider jest głównym strategiem organizacji, wprowadza zmiany rewolucyjne, stanowiące wyzwanie[1].

Przywódca kreuje otoczenie wspierające komunikację w czasie rzeczywistym kładąc nacisk na redukcję niepewności i odnosząc bieżące projekty do przewidywanych przyszłych warunków. Odpowiada on za motywowanie pracowników i korygowanie ich postaw do osiągania celów organizacji. Może on stać się wzorem nowych wartości i zachowań istotnych z punktu osiągnięcia sukcesu. Funkcją przywództwa jest tworzenie kultury innowacyjnej i zarządzanie nią. Zdolność kształtowania zmiany kultury innowacyjnej jest swego rodzaju testem przywództwa, jego istotą jest bowiem wywieranie wpływu na pracowników i tworzenie wizji zmiany[2]. Kształtowanie kultury organizacyjnej będzie przynosiło powszechne zrozumienie i akceptację, jeśli będzie poparte wiarygodnością przywódcy, który posiada wizję przyszłej organizacji i przekonuje pracowników do spójnych działań na wszystkich szczeblach organizacji[3].

W kontekście branży hotelarskiej przywództwo odgrywa kluczową rolę w promowaniu innowacyjności. Lider kreujący innowacyjne przywództwo, nastawiony jest na współpracę i relacje, ceniący otwartą komunikację, tworzący i wspierający zespół oraz zapewniający niezbędne zasoby dla realizacji wspól-

[1] R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 169-170.

[2] K. Gadomska-Lila, *Kultura i przywództwo w organizacji jako potencjał procesów odnowy organizacyjnej*, „Menagement Forum" 2015, Nr 1, s. 73.

[3] S. Stańczyk, *Innowacyjna kultura organizacyjna*, (w:) J. Skalik (red), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 472-473.

nej wizji. Cechy te mają znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Obecnie pracownicy są często osobami młodymi (pokolenie Z), mają inne oczekiwania, poszukują elastycznych form pracy. Przywódca powinien im oferować możliwość kształcenia ustawicznego, budować poczucie sensu wykonywanej pracy i zapewniać mobilność. Ponadto rosnąca popularność nowych rozwiązań cyfrowych i sztucznej inteligencji powinna skłaniać przywódcę do bycia na bieżąco z nowinkami technologicznymi[4].

Świadczenie usług innowacyjnych zależy od zachowań innowacyjnych pracowników. Obecnie duże znaczenie ma przywództwo w zakresie zarządzania pracowników pokolenia Z, które wkracza na rynek pracy. Wymusza to konieczność zmian i odejście od dawania bezpośrednich instrukcji na rzecz oddziaływania autorytetu przywódcy wynikającego z wiedzy i kompetencji, informacji zwrotnej oraz otwartości w komunikacji[5]. Stąd celem badania jest pokazanie innowacyjnego przywództwa jako pewnego wzorca, dzięki któremu łatwiej kształtuje się liderów zmiany w branży hotelarskiej w kontekście pokolenia Z.

Innowacyjne przywództwo w organizacji

Kategoria innowacyjności oznacza zdolności poszukiwania i kreowania nowych rozwiązań, przystosowania ich do konkretnych warunków, wdrożenia w praktyce oraz upowszechniania[6]. Natomiast przywództwo można rozumieć jako pewien proces oznaczający prowadzenie kogoś, wpływanie na innych, podążanie naprzód. Można nim także określić pewne umiejętności wskazywania kierunku, angażowania innych[7]. Przywództwo rozumiane jest również jako proces wpływu, aby osiągnąć konkretny cel[8]. Przywództwo jest powiązane z takim zarządzaniem ludźmi, aby wydobyć z nich najlepsze cechy podczas wspólnej pracy we wskazanym przez lidera kierunku[9]. Przywództwo może być

[4] M. Gronert, *Przywódcy XXI wieku: na styku tradycji z innowacją*; https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/przywodztwo-XXI-wieku/przywodcy-XXI-wieku-na-styku-tradycji-z-innowacja.html (data pobrania 01.12.2023).

[5] M. Kopertyńska, *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Acta Universitatis Wratislaviensis" 2015, Nr 3695, s. 256-261.

[6] T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa 2012, s. 21.

[7] A. Knap-Stefaniuk, *Rola przywództwa w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami*, „Studia Peadagogica Ignatiana" 2020, Nr 3(23), s. 44-60.

[8] E. Bojar, A. Rakowska, A. Zarębska, M. Bojar, *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Wydawnictwo BFKK, Białystok 2010, s. 16.

[9] M. Wiliams, *Przywództwo świecie biznesu. Teoria i praktyka dla menedżerów*, Wolters Kluwer 2013, s. 29.

traktowane jako filozofia, bowiem sprzyjanie rozwojowi pracowników może być równie ważne jak rezultaty do osiągnięcia. Wówczas przywództwo staje się procesem definiowanym jako osiąganie wartościowych wyników przy podejściu do wszystkich zaangażowanych osób w sposób sprawiedliwy i troskliwy[10]. Przywództwo jest łączone z władzą, wówczas będzie to zdolność do wpływania lub sprawowania władzy we wspólnotach społecznych. Przywództwo to używanie wpływu bez sięgania po środki przymusu[11].

Przywództwo kreujące innowacje musi wykraczać poza wizje przyszłości i być realizowane jako obraz tego, co należy osiągnąć[12]. Wpływ przywództwa na procesy innowacyjne w organizacji jest obecnie rozważany z punktu widzenia efektywnego przywództwa, które stanowi strategiczny zasób organizacji. Przywództwo łączone będzie w ten sposób z rozwijaniem kapitału relacyjnego, dzieleniem się wiedzą pomiędzy pracownikami i dostarczaniem wskazówek w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania kapitału rzeczowego i finansowego[13].

Przywódca innowacyjny powinien być osobą charyzmatyczną. W tym ujęciu charyzma stanowi użyteczne narzędzie w budowaniu relacji przywódcy z podwładnymi i stanowi wynik społecznej percepcji, ponieważ pracownicy mogą postrzegać przywódcę jako osobę wyjątkową. Charyzma może ułatwić osiąganie celów, wpływanie na ludzi i upowszechnianie własnych wizji. Należy tutaj zaznaczyć, że wizja jest ważnym atrybutem przywódcy i może zapewnić możliwość przetrwania organizacji na rynku, ponadto staje się podstawą tworzenia silnej kultury organizacyjnej wyróżniając przedsiębiorstwo spośród innych[14].

Przywódca innowacyjny posiada cechę zjednywania sobie ludzi, czego dokonuje zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Jest to osoba, która budzi zaufanie, angażuje, ale także inspiruje i motywuje. Ważną cechą jest skuteczna komunikacja, umożliwiająca przekazywanie swojej wizji i celów oraz sprzyjająca słuchaniu opinii i sugestii, a także negocjacjom i rozwiązywaniu konfliktów. Innowacyjny przywódca jest otwarty na współpracę i partnerstwo. Kolejną cechą innowacyjnego lidera jest empatia i inteligencja emocjonalna. Lider taki rozpoznaje i rozumie emocje, zachowania i bieżące nastroje pracow-

[10] S. P. de la Billiere, *Przywództwo*, (w:) J. Anusz (red), *Biznes-zarządzanie firmą*. Cz. 2, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 133.
[11] R. Mrówka, op. cit., s. 6-12.
[12] J. Klimek, *Wpływ przywództwa na procesy innowacyjne w organizacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2013, Nr 29(4), s. 7.
[13] M. Pichlak, *Przywództwo a innowacyjność organizacji*, „Organizacja i Kierowanie" 2011, Nr 4, s. 145.
[14] R. Mrówka, op. cit., s. 40.

ników, dostosowując swoje działania i komunikację. Dba również o satysfakcję swoich pracowników. Jednocześnie innowacyjny lider posiada umiejętność kontrolowania własnych emocji, które dotyczą szczególnie trudnych i stresowych sytuacji[15].

Wiedza i mądrość to kolejne cechy innowacyjnego lidera. Jest to ważne w branży hotelarskiej, ponieważ musi on posiadać dużą wiedzę nie tylko o rynku, klientach i konkurencji, ale także o nowoczesnych trendach i technologii. Przywódca taki wykorzystuje tę wiedzę w celu tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań, które służą poprawie jakości i efektywności usług w hotelu. Pewność siebie i odwaga należą do cech innowacyjnego przywódcy, który w hotelu wdraża swoją wizję, ma pewność co do jej spełnienia i celu, wykorzystuje swoje umiejętności zasoby. Innowacyjny lider jest przygotowany na podejmowanie wyzwań. Istotną cechą innowacyjnego przywódcy jest elastyczność poznawcza i kreatywność. Jest zdolny generować i oceniać różne pomysły, prezentuje rozmaite rozwiązania i alternatywy, ale także łączy i integruje różne perspektywy. pochodzące z wielu informacji i źródeł wiedzy[16].

Innowacyjne przywództwo w hotelarstwie jest wynikiem ciągłych zmian, nie tylko narastającej konkurencji, ale zmian kapitału ludzkiego oraz gościa, który dzisiaj jest już skomercjalizowanym turystą i szuka indywidualnych wrażeń i doświadczeń. W hotelarstwie innowacje stają się elementem niezbędnym dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Zmiany zachodzące w indywidualnych potrzebach turystów są powiązane z koniecznością umiejętnego odkrywania źródeł przewagi konkurencyjnej[17].

Należy dodać, że istnieją różne narzędzia wspomagające innowacyjne przywództwo w hotelu. Szczególnie ważne są metody związane z kreatywnością. Polega ona na twórczym rozwiązywaniu problemów, dostrzeganiu ich i wynajdywaniu, zatem kreatywne myślenie będzie powiązane z przełamywaniem dotychczasowych wzorców i poszukiwaniem metafor i skojarzeń pomiędzy dotychczas istniejącymi rozwiązaniami oraz łączeniu ich w nowe, często zaskakujące konfiguracje mające postać innowacji[18]. Design thinking jest metodą pracy opartą na myśleniu projektowym, jej celem jest dążenie do rozwiązy-

[15] M. Pichlak, op. cit., s. 146.
[16] J. Klimek, op. cit., s. 7.
[17] J. Walenciuk, A. Dłużewska, *Innowacje w usługach hotelarskich – analiza porównawcza rozwiązań innowacyjnych wdrażanych w wybranych hotelach województwa lubelskiego i małopolskiego*, „Problemy Rynku Usług Turystycznych" 2018, Nr 2, s. 147.
[18] J. Beliczyński, *Metody kreatywnego myślenia w definiowaniu projektu*, (w:) P. Cabała (red.), *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacj*i, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 37.

wania skomplikowanych problemów oraz radzenie sobie z wyzwaniami. Bazą tej metody jest kreatywne i innowacyjne podejście do tematu skupiające się na potrzebach użytkowników końcowych. W branży hotelarskiej może być wykorzystana dla wspierania kultury innowacji[19]. Agile leadership to system zwinnego zarządzania projektami, który polega na wykonywaniu konkretnych etapów w poszczególnych cyklach. Cykle prezentowane są klientowi, otrzymywana informacja zwrotna jest wdrażana w kolejnym cyklu. Metoda ta pozwala na ciągłe doskonalenie produktu, jest powiązana z rozwojem nowoczesnych technologii. Metody Agile mają zastosowanie w różnego rodzaju innowacjach produktowych, procesowych oraz informatycznych[20].

Należy także podkreślić, że w branży hotelarskiej zajmującej się usługami rozwiązania innowacyjne w dużej mierze zależą od nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Innowacja w hotelarstwie jest bowiem powiązana z zastosowaniem oferty do potrzeb klientów na tle rynku, zaś zmieniające się ciągle oczekiwania klientów stanowią determinanty do ciągłego poszukiwania nowych świadczonych usług. W przypadku hoteli może to być sprzedaż i rezerwacja pokoi, nowa obsługa gości bez człowieka w recepcji lub w restauracji (automaty do *check-in* i *check-out*, gotowe kanapki)[21]. Współcześnie oczywistym wydaje się wykorzystywanie przez hotele stron internetowych w aspekcie informacyjnym i marketingowym, które łączy się z dostępnością, jakością informacyjną i reklamą oraz promocją hotelu czy wykonywaniem transakcji online, potwierdzeniem rezerwacji i obsługą klientów. Możliwa jest także komunikacja hotelu z potencjalnymi gośćmi. Atrybutem wykorzystania stron internetowych jest zaufanie, proces usługowy, marketing online oraz relacje z klientem w tworzeniu wartości. W zakresie innowacji można także wymienić systemy zarządzania obiektami hotelarskimi wspierające automatyzację wielu procesów związanych z obecnością gości hotelowych i usprawnienie działań planistycznych oraz produkcyjnych. Obecnie wspieranie zarządzaniem hotelem określają systemy PMS (*Property Management System*) lub HotelOS (*Hotel Operation System*) pozwalające na zarządzanie aktywami hotelu i zasobami ludzkimi. Usprawniają one obsługę recepcji (*front-office*), sprzedaż i planowanie obłożenia hotelu, obsługę gastronomii, automatyzację rezerwacji internetowej gości, gromadzenie infor-

[19] https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-design-thinking-czym-jest (data pobrania 23.08.2023).
[20] http://enkyconsulting.com/jak-dziala-agile-metodyki-zwinne-od podstaw/ (data pobrania 23.08.2023).
[21] M. Jędrasik, *Innowacyjność w hotelarstwie na pokładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska*, „Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych" 2013, nr 303, s. 144.

macji na ich temat i wsparcie przedsięwzięć marketingowych, a także realizację zadań kadrowych i płacowych oraz zarządzanie jakością w hotelu[22].

Innowacyjne przywództwo i zarządzanie pokoleniem Z w branży hotelarskiej

Pokolenie Z to ludzie urodzeni po 1995 roku, którzy nigdy nie doświadczyli pracy przed okresem pandemii, charakteryzuje ich brak zakotwiczenia, dorastali w epoce Internetu i telefonów komórkowych, podstawą ich komunikacji są media społecznościowe i komunikatory internetowe. Jako cyfrowi tubylcy wnoszą do pracy naturalną ciekawość technologii, na forach internetowych rozwiązują problemy i uczą się od siebie nawzajem. Praca spełnia dla nich nie tylko funkcje ekonomiczne, ale daje także satysfakcję[23]. Potrafią oddzielić czas wolny i pracę, chcą odnosić sukcesy, kształcą się, są wielozadaniowi, szybko reagują na zmiany. Podejmują wiele aktywności w zakresie rozwoju osobistego, istotny jest dla nich elastyczny czas pracy, chcą na sobie wzajemnie polegać i być częścią zespołu[24].

Możliwość wszechstronnego rozwoju, kreatywność i innowacyjność stwarzają pokoleniu „Z" szeroki wachlarz działań. Nie trudno o twórcze myślenie wśród ludzi, którzy nie stawiają na tradycję, lecz na niekonwencjonalne podejście i postęp. B. Sudomir określa ich jako osoby komunikatywne i kreatywne, chcące jednocześnie posiadać wpływ i kontrolę oraz dużą liczbę kontaktów z innymi ludźmi. Jako cele życiowe stawiają sobie życie prywatne, realizację pasji, zamiłowań, zamiast kariery i osiągania sukcesów zawodowych. Oczekują, że wykonywanie pracy ułatwi im plany związane z podróżami, realizacją marzeń, rozwojem osobistym czy działalnością obywatelską. Wyróżnia ich potrzeba dobrego zaprezentowania się szczególnie w komunikacji internetowej, nie boją się nowych doświadczeń, są błyskotliwi i postępowi[25].

Należy nieco zweryfikować taki sposób ich prezentacji i zauważyć, że są to ludzie często nastawieni na własne Ja. M. Król jako główne cechy tych młodych ludzi wskazuje konsumpcjonizm, niski rozwój inteligencji emocjonalnej, wyko-

[22] J. Berbeka, K. Borodako, K. Lipecki, M. Rudnicki, *Technologie cyfrowe w obiektach hotelarskich. Wizerunek-Relacje-Komunikacja*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2020, s. 21-22.

[23] A. Ykema, *Work-life balance, czyli praca zdalna w hotelu*, „Świat Hoteli" 2023, Nr 9(10), s. 54-55.

[24] S. Korzeniowska, *Możemy wiele nauczyć się od młodszych współpracowników*, „Świat Hoteli" 2023, Nr 5(6), s. 39.

[25] B. Sudomir, *Młode pokolenie w mediach społecznościowych*, (w:) A. Sawicki (red.), *Wybrane problemy zarządzania*, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin 2020, s. 101.

nywanie wielu czynności jednocześnie, niechęć do monotonii zawodowej oraz uzyskiwanie informacji zwrotnych w szybkim tempie[26].

Oznacza to, że ludzie z tego pokolenia stawiają na własne potrzeby i cele. Żyjąc w dobie globalizacji nie przepadają za bezpośrednim kontaktem z innymi ludźmi i nawiązywaniem z nimi znajomości, cenią bardziej relacje internetowe z użytkownikami z całego świata, dobrze odnajdują się w świecie wirtualnym. Przekazują tutaj nowe treści, dzielą się opiniami, poszukują nowych informacji na mediach społecznościowych. Nowe technologie są dla nich powszechne, towarzyszą im od najmłodszych lat, często posiadają własne komputery i urządzenia mobilne. Ci młodzi ludzie nie mają także problemów z nauką języków obcych, chętnie podróżują i poznają nowe miejsca, czemu sprzyja zniesienie barier terytorialnych i kulturowych[27].

Nadrzędnym celem pokolenia Z jest wyposażenie człowieka w takie kierunki myślenia, dzięki którym oprze się na innowacjach, a nie na rzeczach zbędnych. Nie dziwi zatem fakt, że jest to pokolenie egocentryków przyzwyczajonych do dobrostanu, niecierpliwych, roszczeniowych, nie mających większych zahamowań do określania swych wymagań czy oczekiwań[28]. Pokolenie Z od najmłodszych lat jest związane z nowymi technologiami, nie są one dla nich niczym niezwykłym. Jednak cechuje ich skłonność do nieczytania całych tekstów, przyzwyczajenie do klikania „lubię to" jako sposób wyrażenia zainteresowania. Uważa się nawet, że są oni uzależnieni od Internetu, urządzeń technologicznych i nie wyobrażają sobie bez nich codziennego funkcjonowania[29].

Innowacyjne przywództwo nastawione na otwieranie się na nowe możliwości może napotkać pewne trudności w zarządzaniu tym pokoleniem. Dzieje się tak dlatego, że cechuje ich niska motywacja, nie żyją po to, aby pracować, łatwo znajdują nowe miejsca pracy, szybko rezygnując z poprzednich, jeśli im nie odpowiadają. A. Ykema uważa, że potrzebują oni przestrzeni do poszukiwania prawdy, nie przyjmują zastanej sytuacji, raczej kwestionują i badają różne opinie na dany temat, zanim dojdą do własnych wniosków. Takie zachowa-

[26] M. Król, *Learning by doing a pokolenie Z na przykładzie realizacji projektu UPoluj kulturę*, „Annales Universitatis Paedagogicae Crasoviensis" 2019, Nr 17, s. 307.

[27] R. Waśko, *Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y, Z w kontekście użytkowania nowych technik i Internetu,* (w:) Z. Rykiel, J. Kinal (red.) *Socjologia codzienności jako niebanalności*, Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko, Rzeszów 2016, s. 141.

[28] D. Kulka, M. Nowacka, *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych" 2019, Nr 106(3), s. 124.

[29] A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie Z na rynku pracy wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 350, s. 407.

nie w branży hotelarskiej może stymulować innowacje poprzez odkrywanie nowych perspektyw i możliwości. Autorka wskazuje, że nie należy ich prosić o naprawianie popełnionych błędów, lecz zbadanie jednego z nich, ponieważ chętnie zaangażują się w problemy i opracowują rozwiązania wyższej jakości, potrzebują jedynie do tego własnej przestrzeni. Oznacza to przekształcenie zadań w problemy i pozwolenie pokoleniu Z na odjęcie części obowiązków[30].

Wszystkie innowacje niezależnie od tego czego dotyczą, są nastawione na zmiany niosące lepszą przyszłość. A zatem, innowacyjne przywództwo w zarządzaniu pokoleniem Z powinno promować pozytywne doświadczenia pracowników poprzez pracę zespołową opartą na współpracy. Wymaga to od liderów zachęcania do wymiany pomysłów, prowadzenia szczerych i otwartych rozmów, rozwijania wspólnych celów. Pracownicy odczują wówczas, że liderzy są wobec nich empatyczni, pomagają im rozwijać własne kariery. Ważne jest również dawanie znaczącego uznania za dobrą pracę i cenny wkład osobisty. Lider może w ten sposób kierować zaangażowaniem pracowników przyznając im spersonalizowane nagrody pokazujące, że osobiście o nich dba i jest zainteresowany uzyskiwaniem pozytywnych doświadczeń. Ponadto istotne jest skupienie się na wizji i dzielenie się z nią pracownikami, liderzy inspirują w ten sposób swoich pracowników do osiągania kamieni milowych w realizacji wizji. Pomaga w tym jasna komunikacja i dostosowanie celów osobistych do celów organizacji, w czym pomocna jest zasada „otwartych drzwi". Pracownicy zachęcani są w ten sposób do podzielenia się nurtującymi kwestiami czy rozwiązywania istniejących problemów. Sprzyja to także pozytywnemu nawiązaniu relacji z pracownikami. Dobry lider sprawia również, że praca staje się ekscytująca, jest optymistą, gdy należy rozwiązać problemy. Buduje kulturę motywacyjną, aby pracownicy podążali w tym samym kierunku, podejmowali wysiłek zespołowy i chętnie dzielili się doświadczeniami. Rozwija także swoich pracowników, zna ich obawy, potrzeby i ambicje, pomaga w karierze zapewniając szkolenia, mentoring i coatching. Pracownicy wiedzą wówczas, że lider udzieli im zawsze wsparcia, ma pozytywne nastawienie do personelu, co w przypadku usług hotelowych wpłynie znacząco na obsługę gościa[31].

Fundamentem w innowacyjnym zarządzaniu jest branie pod uwagę opinii wszystkich członków zespołu. J. Ostrowska, właścicielka hotelu Kossak i Senacki w Krakowie stawia na rozwój umiejętności i kompetencji oraz kreowanie wyjątkowej atmosfery w tworzeniu kultury organizacyjnej. W zarządzaniu najważniejsi są dla niej ludzie, tworzenie przyjaznego miejsca pracy, świadomości, że pracownik czuje się tu dobrze i tworzy firmę. Właścicielka skupia się na

[30] A. Ykema, *Zarządzanie pokoleniem Z*, „Świat Hoteli" 2023, Nr 5(6), s. 36-38.
[31] A. Ykema, *Doświadczenie pracownika. Dlaczego ważne?* „Świat Hoteli" 2023, Nr 9(10), s. 46-47.

komunikacji, szczerości i polityce otwartych drzwi. Jako lider hotelu tworzy dobrą kulturę organizacyjną, podnosi swoje umiejętności, doskonali się i szkoli w różnych rejonach świata. Dzięki temu stara się inaczej rozmawiać z pracownikami, bierze pod uwagę ich potrzeby i zadowolenie, umożliwia szkolenia, aby mogli się rozwijać. Pracownicy mogą uczestniczyć we wdrażaniu pomysłów, mają tutaj dużą swobodę powiązaną oczywiście z odpowiedzialnością stanowiskową. Wiedzą także, że to od nich zależy funkcjonowanie firmy. Duże znaczenie w budowaniu kultury organizacyjnej ma dla autorki zaufanie do pracowników, z wyrozumiałością podchodzi do pracujących matek stwarzając im możliwości elastycznego czasu pracy. Zawsze kieruje się zrozumieniem i empatią. Pracownicy zyskują dzięki temu duży komfort pracy[32].

W kontekście branży hotelarskiej mającej przywództwo odgrywa kluczową rolę w promowaniu innowacyjności. Zarządzanie zasobami ludzkimi, a w szczególności zasobami z pokolenia Z stanowi wyzwanie. To pokolenie ma inne oczekiwania, poszukuje elastycznych form pracy. Przywódca powinien oferować im możliwość kształcenia ustawicznego, budować poczucie sensu wykonywanej pracy i zapewniać mobilność[33]. To pokazuje, że żaden proces zmian, który nie ma ściśle określonego celu nie przyniesie zamierzonych efektów. W branży hotelarskiej wpływ na kulturę organizacyjną przywódcy jest znaczący, obejmuje swym zasięgiem zarówno środowisko zewnętrzne jak i wewnętrzne. Dokonując weryfikacji w systemach zarządzania można szybko zauważyć, że potrzeba zmian jest ogromna. Marazm w każdym środowisku i w każdym wspólnie działającym zespole nie jest wskazany. Każdy przywódca czy to megalider znacząco wpływa na kulturę organizacyjną, bo to on przekazuje wartości, treści czy zadania, którym zespół musi sprostać. Każdy rodzaj przywództwa ma określone zadania. Z pewnością organizacje, które wybierają filozofię przywództwa hands-on, zazwyczaj cechują się silniejszą pozytywną kulturą pracy oraz wysokim zaangażowaniem i retencją pracowników. Taki styl wymaga długoterminowego zaangażowania, a także może inspirować pracowników do większej odpowiedzialności i lojalności. Jednak lider musi wciąż przejawiać cechy przywódcze. Ostatecznie styl hands-on nie pozwala na ścisłą kontrolę nad pracownikami, dlatego menedżerowie muszą być pewni zarówno umiejętności swojego zespołu, jak i swoich własnych[34].

Świadomość celów i zadań innowacji sprawia, że stają się one bardziej czytelne. W hotelarstwie skutkuje to tym, że z większą odwagą podchodzi się do zmian w zarządzaniu i przez to wykazuje się większą aktywność w ich reali-

[32] K. Stępniak, *Całe moje życie*, „Świat Hoteli" 2023, Nr 11(12), s. 10-15.
[33] M. Gronert, op. cit.
[34] A. Ykema, *Potrzeby zespołu na pierwszym miejscu, czyli zarządzanie Hands on*, Z, „Świat Hoteli" 2023, Nr 11(12), s. 54-55.

zacji. Jak wiadomo nowe pokolenie przynosi ze sobą nowy punkt widzenia. Rola lidera wykracza daleko poza tradycyjne zarządzanie personelem. Jest on jak dyrygent, który harmonizuje różnorodny zespół terapeutów, specjalistów od urody i pracowników recepcji, często angażując nowych członków. Wiedza na temat tworzenia i utrzymywania pozytywnej i motywującej kultury zespołowej jest kluczowa. Menedżer powinien być mentorem, prowadzącym swój zespół w stronę doskonałości, dbając jednocześnie o atmosferę, w której wszyscy czują się docenieni i zaangażowani[35].

Hotel powinien być tak zaprojektowany i zarządzany, aby stworzyć przyjazne miejsce do wypoczynku, relaksu oraz bycie odskocznią od rzeczywistości. Ważne jest, aby lider nie zapomniał o tym, że przywództwo nie jest, a przynajmniej nie powinno być traktowane jako stawianie siebie na piedestale i budowaniu osobistej kariery. Lider musi łączyć, a nie dzielić. Nie tylko stawiać zadania i oczekiwania, ale przede wszystkim uczestniczyć w ich realizacji. Musi rozumieć, że obecny świat to nowe, inne czasy, zupełnie inne pokolenie. Aby sprostać wymaganiom pokolenia Z, menedżerowie muszą elastycznie podejść do obecnych ścieżek kariery. W krótszej perspektywie będą musieli zapewnić młodym pracownikom możliwości eksploracji różnych ról i zainteresowań, poza ich regularnymi obowiązkami. To może obejmować obserwację, rotację ról, zaangażowanie w projekty zgodne z ich pasjami, itp. Kluczowe jest dostosowanie strategii do wartości firmy i zapewnienie, aby nowe inicjatywy nie przeciążały pracowników dodatkową pracą bez odpowiedniego wsparcia czasowego[36].

Materiał i metody badań

W badaniach skoncentrowano się na problematyce innowacyjnego przywództwa w hotelarstwie ze wskazaniem procesów kształtowania liderów zmiany. Jako główną metodę badawczą wykorzystano wywiad pogłębiony z Joanną Pender – Dyrektor operacyjną hotelu Cesarskie Ogrody. Wywiad pogłębiony to jakościowa metoda badań, dzięki której możliwe jest uzyskiwanie szczegółowych i dogłębnych informacji na temat badanych zagadnień. Celem badania jest pokazanie innowacyjnego przywództwa jako pewnego wzorca, dzięki któremu łatwiej kształtuje się liderów zmiany w branży hotelarskiej w kontekście pokolenia Z. Połączenie innowacyjności i kreatywności pozwala dostrzec zalety stosowania przywództwa w zarządzaniu, jak również pokazać wieloaspektowość zjawisk, które w hotelarstwie mają obecnie miejsce.

[35] Ibidem, s. 57.
[36] A. Ykema, op. cit., s. 36-38.

Tabela 1. Moduł wywiadu

TEMAT OGÓLNY	WSKAZÓWKA	OPIS
1. Innowacyjne przywództwo. Kształtowanie liderów zmian w hotelu	1. Jakie znaczenie mają obecnie innowacje w hotelarstwie.	1. Wprowadzenie do tematu innowacji, pokazanie różnić między starymi stylami zarządzania a nowymi.
2. Innowacje w hotelarstwie jako wymóg w dobie zmian zarządzania	1. Wskazanie potrzeby wprowadzania innowacji jako nowego źródła pozyskiwania klienta.	1. Dostosowywanie stylu zrządzania do potencjalnych oczekiwań kadry zarządzającej jak i również gości.
	2. Pokazanie jak innowacyjność wpływa na zarządzanie hotelem, jaki jest bilans zysków i strat.	2. Wskazanie nowych metod działania i zasad rekrutacji przy doborze kandydatów na określone stanowisko.
3. Proces wyłaniania liderów zmian	1. Kapitał ludzki, predyspozycje zawodowe i inspiracje jako podstawowe źródło rozpoznania lidera.	1. Tworzenie platformy kapitału do rozpoznania cech lidera.
	2. Tworzenie w hotelu zmianowych systemów pracy ułatwiających zbadanie kwalifikacji zawodowych osób zatrudnionych.	2. Wyłanianie lidera poprzez określenie jego zawodowego potencjał oraz otwartości na wdrażanie nowych praktyk zarządzania.
	3. Ocena możliwości pracy w zespole poprzez kształtowanie międzyludzkich więzi personalnych.	3. Tworzenie zespołu czy kadry zarządzającej poprzez wskazanie mocnego ogniwa.
4. Działania podejmowane do wyłaniania przywódcy	1. Proces wdrażania nowych innowacyjnych rozwiązań i innych stylów zarządzania jako forma zauważenia predyspozycji potencjalnego lidera.	1. Oferowanie różnorodnych kursów, atrakcji poszerzających zawodowe kwalifikacje jako metoda wyboru lidera.
	2. Narzędzia wspomagające przywództwo innowacyjne w hotelu.	2. Nowe praktyki zarządzania, wdrażanie nowych technologii, wskazywane zapotrzebowani na wprowadzenie innych praktyk ułatwiających zarządzanie.
	3. Metody kreatywnego myślenia jako sposób na wprowadzenie nowości i reform, które odbiegają od tradycyjnych styli zarządzania.	3. Motywowanie pracowników do działań innowacyjnych poprzez nacisk na Design i Agile Leadership.

Źródło: Opracowanie własne.

Kluczowym etapem w przygotowaniu do wywiadu pogłębionego jest sporządzenie scenariusza, który zawiera główne tematy i pytania, jakie będą poruszane w czasie wywiadu. Scenariusz ten musi być narzędziem elastycznym, który może ulegać zmianom w czasie trwania rozmowy. Ważne jest, aby respondentem była osoba posiadająca pewne doświadczenie w branży hotelarskiej, potrafiąca wdrażać innowacyjne rozwiązania oraz wszelkie inne zabiegi ułatwiające funkcjonowanie hotelu.

W ramach niniejszego badania przeprowadzono wywiad pogłębiony z dyrektorem jednego z wiodących hoteli w Polsce. Wywiad umożliwił zrozumienie, jak menedżerowie hoteli podchodzą do innowacyjnego przywództwa, jakie wyzwania napotykają oraz jakie korzyści dostrzegają w tym procesie. Wywiad został przeprowadzony zgodnie z przyjętym modułem a następnie określonym scenariuszem. Zawierał pytania dotyczące przywództwa dla innowacji oraz kształtowania liderów zmian.

Wyniki badań

Joanna Pender to doświadczona menedżerka z wieloletnim stażem w branży hotelarskiej, pełniąca funkcję Dyrektorki w prestiżowym hotelu „Cesarskie Ogrody" w Świnoujściu. Od lat związana z branżą, Joanna zdobywała doświadczenie na różnych stanowiskach, począwszy od pracy w obsłudze klienta, przez zarządzanie zespołami, aż po najwyższe stanowiska kierownicze. Jest absolwentką renomowanej uczelni ekonomicznej, gdzie specjalizowała się w zarządzaniu w turystyce i hotelarstwie. Jej wiedza teoretyczna, połączona z praktycznymi umiejętnościami, pozwala jej skutecznie zarządzać jednym z najbardziej rozpoznawalnych obiektów hotelowych w regionie. Joanna Pender jest znana z umiejętności budowania relacji z gośćmi i partnerami biznesowymi, co przekłada się na wysoki poziom zadowolenia klientów oraz długotrwałe, owocne współprace. Pod jej kierownictwem hotel „Cesarskie Ogrody" nie tylko utrzymuje wysoki standard usług, ale również dynamicznie się rozwija, wprowadzając innowacyjne rozwiązania i dbając o każdy detal, aby goście czuli się wyjątkowo. Joanna Pender jest ceniona za swoje strategiczne myślenie, umiejętność zarządzania zespołem oraz dążenie do perfekcji w każdym aspekcie funkcjonowania hotelu.

Joanna Pender jako Dyrektorka hotelu „Cesarskie Ogrody" w Świnoujściu jest liderką z ugruntowaną pozycją w branży hotelarskiej, znaną z umiejętności łączenia tradycyjnych wartości gościnności z nowoczesnym podejściem do zarządzania. Jej głównym celem jest nie tylko utrzymanie wysokiego poziomu usług, ale również ciągłe podnoszenie standardów, aby spełniać rosnące oczekiwania gości. Dzięki jej wizji, hotel „Cesarskie Ogrody" jest nie tylko miejscem noclegu, ale także synonimem luksusu, komfortu i niezapomnianych wrażeń. Joanna Pender charakteryzuje się elastycznością w podejściu do dynamicznie zmieniającego się rynku turystycznego, co pozwala jej skutecznie reagować na nowe trendy i wyzwania. Jej doświadczenie oraz zdolności organizacyjne przyczyniają się do stałego wzrostu renomy hotelu, który pod jej kierownictwem zyskał miano jednego z najlepszych obiektów w regionie.

Pytanie: Czym dla Pani jest przywództwo dla innowacji?

Respondentka stwierdziła, że przywództwo dla innowacji w zarządzaniu hotelem definiuje jako zdolność do kreowania i wdrażania nowoczesnych rozwiązań, które nie tylko odpowiadają na potrzeby rynku, ale również wyprzedzają oczekiwania gości. Zwróciła uwagę na to, że jako liderka musi być stale otwarta na nowe pomysły i potrafić motywować zespół do aktywnego udziału w procesie innowacyjnym. Ważne jest dla niej stworzenie środowiska, w którym każdy pracownik czuje się upoważniony do wnoszenia swoich pomysłów i rozumie, że innowacje są kluczowym elementem sukcesu hotelu. Respondentka powiedziała, że w jej hotelu innowacje obejmują szeroki zakres działań, począwszy od wprowadzania nowoczesnych technologii, takich jak zintegrowane systemy rezerwacyjne i samodzielne zameldowanie gości, po bardziej subtelne zmiany w ofercie usługowej, takie jak rozwój nowych pakietów wellness czy wprowadzenie. Podkreśliła, że innowacje dotyczą nie tylko technologii, ale również zarządzania zespołem. Wspomniała o wprowadzeniu elastycznych godzin pracy oraz programów rozwoju zawodowego, co zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników, przekładając się na jakość obsługi gości. Główne cele wprowadzania innowacji, które wymieniła respondentka, to: zwiększenie konkurencyjności – Innowacje mają na celu wyróżnienie hotelu na rynku, przyciąganie uwagi gości oraz budowanie silnej pozycji konkurencyjnej, poprawa efektywności operacyjnej – Wdrożenie nowoczesnych systemów zarządzania oraz automatyzacja procesów pozwalają na lepsze zarządzanie czasem i zasobami, co prowadzi do oszczędności i podnosi standard świadczonych usług, podniesienie satysfakcji gości – Każda innowacja jest skierowana na poprawę doświadczeń gości, niezależnie od tego, czy dotyczy nowych technologii, czy personalizowanej oferty, z celem zapewnienia niezapomnianego pobytu, optymalizacja kosztów – Mimo że innowacje wymagają inwestycji początkowych, w dłuższej perspektywie przynoszą oszczędności, na przykład poprzez wdrożenie energooszczędnych technologii, co jest również zgodne z zaangażowaniem hotelu w zrównoważony rozwój, budowanie marki i reputacji – Innowacje pomagają budować wizerunek hotelu jako miejsca nowoczesnego i zorientowanego na przyszłość, co przyciąga klientów szukających zarówno wygody, jak i nowoczesnych rozwiązań. Podsumowując, respondentka widzi innowacje jako kluczowy element rozwoju hotelu, umożliwiający reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku oraz aktywne kształtowanie oferty i sposobu działania, co prowadzi do długoterminowego sukcesu i zadowolenia gości.

Pytanie: Jakie są główne przemiany w przywództwie i zarządzaniu?

Respondentka wskazała, że główne przemiany w przywództwie i zarządzaniu koncentrują się na kilku kluczowych aspektach. Wyjaśniła, że przywództwo innowacyjne i wyłanianie lidera zmiany nie polega jedynie na poszukiwaniu osób z największym doświadczeniem, najlepszym wykształceniem czy wieloletnim stażem. Zamiast tego, kluczowe są cechy takie jak elastyczność, otwartość oraz gotowość do nauki na błędach i nieustannego eksperymentowania. Proces ciągłych zmian w zarządzaniu nie może być ograniczony sztywnymi schematami. Ważne jest korzystanie z wypraktykowanych metod i doświadczenia innych, ale równocześnie unikanie zamknięcia się w jednym nurcie myślenia. Doświadczenie powinno raczej popychać do nowych działań, a nie zatrzymywać rozwój. Podkreśliła, że skuteczne zarządzanie wymaga od liderów nie tylko unikania autokratycznego stylu zarządzania, ale także aktywnego uczestnictwa w pracy zespołu oraz angażowania się w jego działania. Kluczowe jest ciągłe dążenie do nauki i adaptacji do zmian, co pozwala skutecznie reagować na współczesne wyzwania. Liderzy powinni być otwarci na opinie innych, a także aktywnie poszukiwać słabych punktów zarówno w zespole, jak i swoich własnych mocnych oraz słabych stron. Choć technologia może wspierać zarządzanie, nie jest w stanie zastąpić ludzkich umiejętności, dlatego ważne jest, aby liderzy wskazywali, jak nowe technologie mogą wspierać kreatywność zespołu i otwierać go na nowe możliwości, nie zatrzymując się w strefie komfortu. Respondentka zauważyła, że przyszli liderzy będą bardziej cenić kompetencje miękkie niż twarde, zwłaszcza w branżach takich jak hotelarstwo czy gastronomia, gdzie rosnąca rola technologii przejmuje wiele analizy i statystyk. Zauważyła również, że chociaż ocena możliwości konkretnej osoby nie jest trudna, znalezienie niekończącego się źródła tych możliwości stanowi większe wyzwanie. Doświadczenie zdobywane z czasem pozwala na rozwój i odkrywanie nowych potencjałów. Praca w hotelu może być fascynującym polem do testowania umiejętności, a kluczowe jest tworzenie atmosfery pracy sprzyjającej próbowaniu nowych rzeczy. Nikt nie powinien być pozbawiony szansy na odkrywanie nowych możliwości, a kluczowe jest zapewnienie, że zespół czuje się zmotywowany i doceniany. Współpraca i zaufanie są fundamentalne, a wymagania nie muszą oznaczać braku docenienia. Jeśli jednak ktoś nadużywa zaufania lub zaniedbuje swoje obowiązki, należy podjąć odpowiednie kroki. Najważniejsze nie jest, aby kierownik czuł się dobrze, ale aby cały zespół był zadowolony z podejmowanych działań. Obecnie zarządzanie personelem jest bardziej skomplikowane niż kiedyś, a budowanie dobrych relacji międzyludzkich wymaga wielu ustępstw i rezygnacji z własnych planów. Prawdziwy sukces polega na wspólnych osiągnięciach i tworzeniu czegoś nowego, co stanowi bodziec do podejmowania innowacyjnych i kreatywnych działań. Respondentka zauważyła,

że innowacyjne przywództwo ma istotny wpływ na kulturę organizacyjną. Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań przyczynia się do podniesienia poziomu świadczonych usług i zwiększa efektywność działań. Liderzy, którzy traktują swoje zespoły jako równorzędnych partnerów, zamiast podnosić się na wyższy poziom hierarchii, przyczyniają się do lepszego funkcjonowania organizacji. Innowacyjne przywództwo wspiera również kształtowanie kultury organizacyjnej, a jasno określone cele i zadania realizowane są szybciej i łatwiej, gdy pracownicy mają możliwość uczenia się na własnych błędach i samodzielnego działania. Motywowanie, nagradzanie i docenianie umiejętności pracowników sprawia, że są oni bardziej zaangażowani w swoją pracę, co podnosi jakość usług i zwiększa konkurencyjność organizacji. Innowacyjne przywództwo otwiera drzwi do nowych możliwości i kreatywnego myślenia, co prowadzi do pozytywnych rezultatów i podnosi standardy w organizacji.

Pytanie: Jakie są charakterystyki i oczekiwania pokolenia Z na rynku pracy?

Respondentka wskazała, że pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1995 roku, wprowadza nowe standardy i oczekiwania na rynku pracy, które są zdominowane przez ich unikalne doświadczenia i preferencje. Dorastali oni w czasach intensywnego rozwoju technologii cyfrowej i mediów społecznościowych, co znacząco wpłynęło na ich sposób funkcjonowania zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Dla tego pokolenia technologia nie jest jedynie narzędziem, ale integralną częścią ich codzienności, co znajduje odzwierciedlenie w ich podejściu do pracy. W kontekście pracy, pokolenie Z poszukuje nie tylko ekonomicznych korzyści, ale także satysfakcji i osobistego spełnienia. Współczesne technologie i dostęp do szerokiego wachlarza informacji umożliwiają im szybkie uczenie się oraz rozwiązywanie problemów na własną rękę, co przekłada się na ich oczekiwania wobec środowiska pracy. Pragną oni, aby ich kariera była zróżnicowana i elastyczna, co oznacza, że cenią sobie możliwość dostosowywania godzin pracy do własnych potrzeb oraz integrację obowiązków zawodowych z życiem osobistym i pasjami. Elastyczność w pracy staje się dla nich kluczowym elementem, który pozwala im na realizację swoich ambicji poza tradycyjnymi godzinami pracy, co w efekcie przyczynia się do większego zaangażowania i zadowolenia z wykonywanych zadań. Pokolenie Z wykazuje również silne zainteresowanie tworzeniem i utrzymywaniem relacji w zespole, co kontrastuje z ich skłonnością do interakcji głównie w świecie wirtualnym. W pracy oczekują oni, że będą częścią zespołu, który wspiera ich rozwój i umożliwia im realizację osobistych celów. W związku z tym, preferują oni środowiska, które oferują możliwość współpracy oraz komunikacji, w której mogą dzielić się pomysłami i otrzymywać konstruktywne feedbacki. Jednocześnie, ponieważ są przyzwyczajeni do szybkiego tempa informacji i zadań, wy-

magają, aby organizacje, w których pracują, były w stanie zapewnić im szybki dostęp do informacji zwrotnych oraz dostosowywały się do ich oczekiwań. Oczekiwania pokolenia Z obejmują także potrzebę posiadania wpływu i kontroli nad swoją pracą. Cenią oni sobie możliwość aktywnego uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji oraz dążenie do innowacyjnych rozwiązań, co może wynikać z ich naturalnej ciekawości i chęci eksperymentowania. Są osobami, które preferują różnorodność i unikałyby monotonii w pracy. Dla nich kluczowe jest, aby środowisko pracy sprzyjało ich kreatywności i pozwalało na realizację innowacyjnych pomysłów. Jednakże, pokolenie Z może również wykazywać cechy, które stawiają wyzwania przed pracodawcami. Respondentka podkreśliła, że osoby z tego pokolenia mogą być mniej zainteresowane długotrwałym zatrudnieniem w jednym miejscu pracy, łatwo podejmują decyzje o zmianie miejsca pracy, gdy napotykają trudności. Mogą również przejawiać egocentryzm, który sprawia, że ich własne potrzeby i ambicje często stają się priorytetem w stosunku do celów organizacji. Z tego powodu, zarządzanie nimi wymaga elastyczności oraz umiejętności dostosowywania się do ich dynamicznych potrzeb i oczekiwań. Współczesne zarządzanie powinno odpowiadać na te wyzwania poprzez innowacyjne podejście do tworzenia warunków pracy, które będą sprzyjały kreatywności i zaangażowaniu pracowników. W szczególności, należy zwrócić uwagę na tworzenie środowisk pracy, które promują otwartą komunikację, elastyczne godziny pracy i możliwość realizacji indywidualnych zainteresowań. Menedżerowie powinni również inwestować w rozwój swoich pracowników, oferując im możliwość rotacji stanowisk, krótkoterminowe projekty i wsparcie w realizacji osobistych pasji. Tylko w taki sposób można przyciągnąć i utrzymać młodych talentów, zapewniając im jednocześnie satysfakcję oraz spełnienie zawodowe.

Pytanie: Jakie innowacyjne strategie zarządzania mogą być wdrożone w branży hotelarskiej, aby sprostać oczekiwaniom pokolenia Z?

Aby sprostać oczekiwaniom pokolenia Z w branży hotelarskiej, konieczne jest wdrożenie kilku innowacyjnych strategii zarządzania. Współczesne młode pokolenie wykazuje silne preferencje dotyczące elastyczności w pracy, co wpływa na sposób organizowania godzin pracy i typy umowy. W związku z tym warto rozważyć wprowadzenie elastycznych grafików pracy oraz ofert zatrudnienia na niepełny etat. Taki model pracy odpowiada potrzebom młodszych pracowników, którzy cenią sobie równowagę między życiem zawodowym a osobistym i są skłonni bardziej angażować się, gdy mają możliwość dostosowania godzin pracy do swoich potrzeb. Równocześnie, uwzględniając naturalną biegłość pokolenia Z w obsłudze nowoczesnych technologii, warto wykorzystać ich umiejętności w codziennej działalności hotelu. Młodsze osoby

często mają szybki dostęp do nowych technologii i mogą wprowadzać innowacje w zakresie aplikacji mobilnych, systemów zarządzania czy innych narzędzi technologicznych. Angażowanie ich w rozwój i implementację nowych rozwiązań technologicznych nie tylko zwiększa efektywność operacyjną, ale również wzmacnia ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Jednakże, pomimo że telefony komórkowe są istotnym elementem życia młodszych pracowników, ich użycie w miejscu pracy wymaga umiejętnego zarządzania. Warto wprowadzić zasady regulujące korzystanie z telefonów, pozwalając na ich użycie w przerwach, ale ograniczając podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Taki kompromis pozwala na utrzymanie równowagi między osobistymi potrzebami pracowników a wymaganiami związanymi z ich obowiązkami zawodowymi. Kolejnym istotnym aspektem jest inwestowanie w rozwój kompetencji młodych pracowników. Wprowadzenie programów szkoleniowych, zarówno w zakresie umiejętności technicznych, jak i miękkich, może znacząco wpłynąć na ich efektywność i satysfakcję z pracy. Oferowanie możliwości rozwoju zawodowego oraz programów mentoringowych, które pomagają młodym pracownikom w nauce i adaptacji do środowiska pracy, jest kluczowe dla ich długotrwałego zaangażowania i sukcesu w firmie. Wreszcie, innowacyjne podejście do rekrutacji i zarządzania talentami może przynieść korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. Rozpoznawanie i wykorzystywanie unikalnych umiejętności młodych pracowników, nawet jeśli nie odpowiadają one tradycyjnym rolom front office, może pomóc w lepszym dopasowaniu ich potencjału do odpowiednich ról w firmie. Programy rotacyjne i ścieżki kariery, które umożliwiają pracownikom rozwój w różnych obszarach, mogą przyczynić się do lepszego wykorzystania ich talentów oraz zwiększenia ich satysfakcji z pracy. Przyjęcie takich strategii zarządzania w branży hotelarskiej może przyczynić się do lepszego dopasowania do oczekiwań pokolenia Z, zwiększenia ich zaangażowania i efektywności, a także do ogólnego wzrostu jakości pracy i zadowolenia z pracy w tej dynamicznie zmieniającej się branży.

Podsumowanie

Przeprowadzony wywiad pozwolił na sformułowanie wniosków, dzięki którym zarządzający hotelami będą mogli efektywniej działać w branży i łączyć nowe innowacyjne rozwiązania z potrzebami klientów. Świadome przywództwo dla innowacji nie tylko otwiera hotel na nowe możliwości, ale pozwala kształtować liderów zmian zgodnie z oczekiwaniami potencjalnych nabywców usług. Dynamicznie zmieniający się rynek hotelarski musi wdrażać stopniowo innowacyjne rozwiązania, bo dzięki nim utrzyma się na rynku, podwyższy stopień atrakcyjności. Kluczowym elementem jest kształtowanie liderów zmian tak, aby

uzyskać wysoką efektywność ich pracy, rozwijać ich kreatywność. To ich krok do zajmowania stanowisk kierowniczych. Przemiany w przywództwie i zarządzaniu wynikają z predyspozycji uczestników rynku. Pokolenie Z stawia nowe standardy, które w tradycyjnym zarządzaniu nie zawsze są zrozumiałe. Chcąc sprostać oczekiwaniom tego pokolenia należy wdrażać innowacyjne rozwiązania, dzięki którym uda się sprostać zmieniającym się potrzebom rynku.

Główne wyzwania w przywództwie dla innowacji to opór ze strony personelu, jak również brak umiejętności łączenia oczekiwań stałych i nowych gości. Potrzeba otwartej komunikacji, organizacja szkoleń czy warsztatów dla personelu mogą przyczynić się do zmian, dzięki którym możliwe jest stopniowe wdrażanie innowacji. Korzystne jest łączenie tradycji z nowoczesnością, bo zwiększa się efektywność operacyjna, a co za tym idzie poprawia się jakość świadczonych usług. Nowoczesne rozwiązania przyciągają młodszych klientów, bo wychodzą naprzeciw ich oczekiwaniom i stają się bardziej konkurencyjne od tych tradycyjnych.

Tabela 1. Wnioski i rekomendacje

	Główne wnioski	**Rekomendacje**
Przywództwo dla innowacji	• Ciągły proces zmian wymagający świadomego zarządzania • Zachowanie równowagi między tożsamością hotelu a innowacyjnością	• Próba budowania integracji zespołu hotelowego • Wprowadzenie zmian, które są zgodne z tożsamością hotelu
Wyzwania i założenia	• Minimalizacja oporu personelu • Poszukiwanie ciekawych klientów • Zmniejszanie kosztów finansujących innowacyjne rozwiązania	• Otwarta komunikacja • Pozyskiwanie nowych źródeł finansowych • Kursy, szkolenia, warsztaty dla personelu
Korzyści z przywództwa innowacyjnego	• Wyższa jakość usług • Przyciąganie szerszej grupy klientów • Budowanie indywidualnej tożsamości hotelu • Efektywniejsze działanie	• Monitorowanie i ocena wdrażanych innowacji • Wprowadzanie istotnych modyfikacji • Budowanie prestiżu hotelu w oparciu o wykorzystane innowacyjne rozwiązanie

Źródło: Opracowanie własne.

Dyrektorzy, menedżerowie czy zarządcy hoteli powinni stawiać na przywództwo innowacyjne, bo dzięki temu nie tylko podwyższają standard świadczonych usług, ale budują nowy wymiar tożsamości hotelu, otwartego na nowości.

Każda innowacja, która nie narusza tradycyjnych wartości powoduje, że wprowadzane zmiany nie wpływają na relację ze stałymi klientami. Ważne jest, aby menedżerowie, testowali nowe rozwiązania po uzgodnieniach z liderami zmian, w oparciu o różnorodne szkolenia, warsztaty. Nowe technologie muszą być w branży hotelarskiej wdrażane stopniowo, tak aby nie zrazić stałych klientów i jednocześnie pozyskiwać nowych. Otwarta komunikacja, rozumienie potrzeb zatrudnionej kadry, sprawiają, że znacząco szybko innowacje są akceptowane. Warto skupić się na mocnych stronach hotelu, zminimalizować słabsze, tak by wyróżniać się na tle innych, stawać się bardziej konkurencyjnym.

Właściciele hoteli chcąc kształtować liderów zmiany muszą nauczyć się strategii zarządzania młodym pokoleniem. Efekty ich pracy widoczne są w czasie, kiedy tzw. pokoleniu Z da się pewną swobodę myślenia, uwzględni ich pomysły. Dzięki spójnemu działaniu można przyjąć wiele innowacji, które podniosą jakość obsługi gości i wzrośnie konkurencyjność hotelu.

Przedstawione wnioski i rekomendacje mogą znacząco wspomóc menedżerów hoteli w efektywnym łączeniu tradycji z nowoczesnymi rozwiązaniami, co jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności i atrakcyjności obiektu. Świadome zarządzanie integracją obejmuje strategiczne planowanie, uwzględnienie specyfiki kulturowej i historycznej miejsca, oraz otwartą komunikację w zespole, wspieraną przez regularne szkolenia i warsztaty, Stopniowe wdrażanie innowacji pozwala na adaptację do nowych trendów bez ryzyka destabilizacji działalności, poprzez pilotażowe projekty i testowanie rozwiązań w mniejszej skali. Poszukiwanie różnych źródeł finansowania, w tym tradycyjnych kredytów bankowych, funduszy unijnych, grantów rządowych oraz partnerstw z prywatnymi inwestorami, umożliwia elastyczne zarządzanie budżetem i inwestowanie w innowacje bez obciążania bieżącej działalności finansowej hotelu. Wdrażanie tych rekomendacji zwiększa efektywność operacyjną, poprawia reputację i zadowolenie gości, co prowadzi do wzrostu lojalności klientów i konkurencyjności hotelu.

Bibliografia

1. Bal-Woźniak T., *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa 2012.
2. Beliczyński J., *Metody kreatywnego myślenia w definiowaniu projektu*, (w:) P. Cabała (red.), *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacj*i, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
3. Berbeka J., Borodako K., Lipecki K., Rudnicki M., *Technologie cyfrowe w obiektach hotelarskich. Wizerunek-Relacje-Komunikacja*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2020.
4. Bojar E., Rakowska A., Zarębska A., Bojar M., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Wydawnictwo BFKK, Białystok 2010.
5. De la Billiere S. P., *Przywództwo*, (w:) J. Anusz (red), *Biznes-zarządzanie firmą. Cz. 2*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
6. Gadomska-Lila K., *Kultura i przywództwo w organizacji jako potencjał procesów odnowy organizacyjnej*, „Menagement Forum" 2015, Nr 1.
7. Gronert M., *Przywódcy XXI wieku: na styku tradycji z innowacją*; https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/przywodztwo-XXI-wieku/przywodcy-XXI-wieku-na-styku-tradycji-z-innowacja.html (data pobrania 01.12.2023).
8. http://enkyconsulting.com/jak-dziala-agile-metodyki-zwinne-od podstaw/ (data pobrania 23.08.2023).
9. https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-design-thinking-czym-jest (data pobrania 23.08.2023).
10. Jędrasik M., *Innowacyjność w hotelarstwie na pokładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska*, „Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych" 2013, nr 303.
11. Klimek J., *Wpływ przywództwa na procesy innowacyjne w organizacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2013, Nr 29(4).
12. Knap-Stefaniuk A., *Rola przywództwa w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami*, „Studia Peadagogica Ignatiana" 2020, Nr 3(23).
13. Kopertyńska M., *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Acta Universitatis Wratislaviensis" 2015, Nr 3695.
14. Korzeniowska S., *Możemy wiele nauczyć się od młodszych współpracowników*, „Świat Hoteli" 2023, Nr 5(6).
15. Król M., *Learning by doing a pokolenie Z na przykładzie realizacji projektu UPoluj kulturę*, „Annales Universitatis Paedagogicae Crasoviensis" 2019, Nr 17.
16. Kulka D., Nowacka M., *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych" 2019, Nr 106(3).

17. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
18. Pichlak M., *Przywództwo a innowacyjność organizacji*, „Organizacja i Kierowanie" 2011, Nr 4.
19. Stańczyk S., *Innowacyjna kultura organizacyjna*, (w:) J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
20. Stępniak K., *Całe moje życie*, „Świat Hoteli" 2023, Nr 11(12).
21. Sudomir B., *Młode pokolenie w mediach społecznościowych*, (w:) A. Sawicki (red.), *Wybrane problemy zarządzania*, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin 2020.
22. Walenciuk J., Dłużewska A., *Innowacje w usługach hotelarskich – analiza porównawcza rozwiązań innowacyjnych wdrażanych w wybranych hotelach województwa lubelskiego i małopolskiego*, „Problemy Rynku Usług Turystycznych" 2018, Nr 2.
23. Waśko R., *Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y, Z w kontekście użytkowania nowych technik i Internetu,* (w:) Z. Rykiel, J. Kinal (red.) *Socjologia codzienności jako niebanalności*, Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko, Rzeszów 2016.
24. Wiliams M., *Przywództwo świecie biznesu. Teoria i praktyka dla menedżerów*, Wolters Kluwer 2013.
25. Ykema A., *Doświadczenie pracownika. Dlaczego ważne?* „Świat Hoteli" 2023, Nr 9(10).
26. Ykema A., *Potrzeby zespołu na pierwszym miejscu, czyli zarządzanie Hands on*, Z, „Świat Hoteli" 2023, Nr 11(12).
27. Ykema A., *Work-life balance, czyli praca zdalna w hotelu*, „Świat Hoteli" 2023, Nr 9(10).
28. Ykema A., *Zarządzanie pokoleniem Z*, „Świat Hoteli" 2023, Nr 5(6).
29. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie Z na rynku pracy wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 350.

LEADERSHIP FOR INNOVATION AND SHAPING LEADERS FOR CHANGE IN THE HOTEL INDUSTRY

Innovative leadership and shaping a change leader in the hotel industry is linked to the modern trend of thinking based on openness and flexibility in managing different generations of employees. The challenge for a leader is managing the youngest employees called Generation Z, who have completely different expectations and are focused on developing their own careers. Their capabilities should be used with the use of modern technologies, flexible working hours and participation in Agile Leadership projects. The aim of the research was to show innovative leadership as a certain pattern, thanks to which it is easier to shape change leaders in the hotel industry. It has been shown that innovation is based on the implementation of changes that take into account the needs and capabilities of the entire team, and an innovative leader is a person who uses the potential of employees, constantly learning and influencing the organizational culture.
Keywords: innovation, generation Z management, change leader, hotel industry.

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 105-125

Beata GRANOSIK*

Julia CZAPIEWSKA**

OPTYMALIZACJA PODATKOWA W ŚWIADOMOŚCI PRZEDSIĘBIORCÓW

Zarys treści: Optymalizacja podatkowa stanowi istotny element zarządzania finansami przedsiębiorstw, umożliwiając minimalizację obciążeń podatkowych w granicach prawa. Celem artykułu jest ocena obciążeń podatkowych przedsiębiorstw oraz identyfikacja możliwości wyboru formy opodatkowania w dążeniu do optymalizacji podatkowej. W publikacji omówiono definicję, założenia oraz znaczenie optymalizacji podatkowej w kontekście strategii finansowej firm. Przedstawiono cel optymalizacji, a także ryzyka z nią związane. Zawarto wyniki badań sondażowych dotyczących optymalizacji w świadomości przedsiębiorców, przedstawiające tendencję do wybierania szczególnych form działalności w celu pomniejszenia odpowiedzialności podatkowej. Zaprezentowano również postrzeganie i stosowanie optymalizacji podatkowej przez polskich przedsiębiorców, a także zidentyfikowano najczęściej wykorzystywane metody i strategie w tym obszarze. Metody badawcze wykorzystane w artykule to analiza literatury i źródeł internetowych oraz metoda sondażu diagnostycznego (badanie odbyło się w województwie kujawsko-pomorskim i pomorskim, w 2024 roku). Artykuł podkreśla konieczność znajomości obowiązujących przepisów oraz ich odpowiedniego stosowania, aby działania przedsiębiorstw były zgodne z prawem i sprzyjały ich długoterminowemu rozwojowi.

Słowa kluczowe: optymalizacja podatkowa, działalność gospodarcza, strategie podatkowe.

* Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

** Studentka studiów II stopnia na kierunku analityka biznesowa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

Wprowadzenie

Jak słusznie stwierdził Oliver Wendell Holmes, podatki są ceną, jaką płacimy za cywilizowane społeczeństwo[1]. Są one niezbędne do funkcjonowania państwa, jednak ze strony podmiotów opodatkowanych – stanowią istotne obciążenie. Pojawia się zatem potrzeba znalezienia swoistego złotego środka, który umożliwi państwu funkcjonowanie, przy czym nie będzie stwarzał zagrożenia dla finansowego dobrobytu podatników poprzez nadmierne obciążenia fiskalne.

Celem artykułu jest ocena obciążeń podatkowych przedsiębiorstw oraz identyfikacja możliwości wyboru formy opodatkowania w dążeniu do optymalizacji podatkowej. Tym samym, przedstawiono istnienie pojęcia optymalizacji w świadomości przedsiębiorców na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego. Artykuł ma na celu ukazanie, w jaki sposób odpowiednie planowanie i zarządzanie podatkami mogą przyczynić się do zmniejszenia obciążeń fiskalnych, a jednocześnie zapewnić zgodność działań z obowiązującymi przepisami prawa. Problemem badawczym jest jakie są przesłanki wyboru danej formy opodatkowania i czym jest optymalizacja podatkowa oraz jakie są możliwości jej realizowania. Podmiotem badań są przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą, obszar badania województwo kujawsko-pomorskie i pomorskie.

Istota, cel i założenia optymalizacji podatkowej

Pojęcie optymalizacji podatkowej definiowane jest jako proces planowania oraz dostosowywania działań finansowych w taki sposób, aby zminimalizować obciążenia podatkowe bądź odpowiednio rozłożyć je w czasie[2]. Warto nadmienić, że koncept ten postrzegany jest subiektywnie przez społeczeństwo jak i urzędy fiskalne, bowiem kojarzony jest z całkowitym unikaniem opodatkowania. Taki rozkład opinii w dużej mierze wynika z braku tolerancji ustawodawców wiążącej się ze stosowaniem przez podatników instrumentów minimalizujących opodatkowanie. Pomimo braku regulacji owych elementów, ich wykorzystanie jest niechętnie akceptowane i traktowane jako owe unikanie podatków. Ze względu na tak skrajne definiowanie optymalizacji, niemożliwe jest jej w pełni sprecyzowanie. Niemniej jednak, zakładając pełną zgodność z literą

[1] N.G. Mankiw, *Principles of Microeconomics, 4th Ed.*, South – Western College Pub., 2006, s. 169.

[2] A. Spoz, *Wybrane metody optymalizacji podatkowej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 708, 2012, s. 237.

prawa ze strony przedsiębiorstw, można uznać „unikanie opodatkowania" jako odrębne zjawisko na pograniczu, bądź łamiącym prawo.

W ramach optymalizacji podatkowej, organizacje często poszukują innowacyjnych rozwiązań i dostosowują swoje strategie do zmieniającego się otoczenia podatkowego. Wykorzystując korzyści związane z ulgami podatkowymi oraz świadomie dostosowując strukturę finansową, firmy mogą lepiej zarządzać swoimi zobowiązaniami podatkowymi. Jednocześnie, skuteczna optymalizacja podatkowa może przyczynić się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, umożliwiając efektywne alokowanie zasobów i zwiększenie dostępnych środków na rozwój i inwestycje. Optymalizacja ta stanowi swego rodzaju strategię przedsiębiorstwa – obejmuje długofalowe działania i wdrażana jest w momencie rozpoczęcia działalności[3]. Trwa przez cały okres jej operowania aż do zaniechania. Do elementów proceduralnych strategii podatkowej można zaliczyć[4]:

- formę organizacyjno-prawną (osobowość prawna, struktura zatrudniania),
- lokalizację działalności gospodarczej (raje podatkowe),
- koszty operacyjne (m.in. amortyzacja),
- profil działalności (przedmiot handlu),
- zwolnienia i ulgi podatkowe (wynikające z formy opodatkowania).

Owe czynniki stanowią obszar decyzyjny przedsiębiorstwa umożliwiający ich optymalną kombinację, prowadzącą do zminimalizowania obciążeń fiskalnych, jakim poddane są podmioty gospodarcze. Ich kompetentne podejście do strategii podatkowej stanowi w dużym stopniu o jego przyszłej kondycji finansowej i pozycji rynkowej[5].

Głównym celem optymalizacji opodatkowania jest osiągnięcie maksymalnego, określonego rezultatu ekonomicznego przy minimalnych kosztach podatkowych. Przedsiębiorcy dążą do zwiększenia zysków netto poprzez rozważne, zaplanowane i skuteczne zarządzanie zobowiązaniami podatniczymi. Do podatnika także należy wybór najkorzystniejszej dla jego biznesu formy prawnej a tym samym metody opodatkowania swojego przedsiębiorstwa.

Założenia optymalizacji obejmują przede wszystkim przestrzeganie prawa podatkowego. Nie ma bowiem w polskim prawie normy, która nakazuje aby

---

[3] B. Walczak, *Strategie podatkowe i parapodatkowe jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstw*, (w:) *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, red. A. Bielawska. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 241.

[4] M.A. Makuch, *Wybór formy opodatkowania*, (w:) *Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia,* 2011, nr 40, s. 48.

[5] M. Walicka, *Optymalizacja podatkowa w działalności gospodarczej małych przedsiębiorstw*, (w:) *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, Nr 708, 2012, s. 272.

przedsiębiorstwa kształtowały swoją strukturę prawną w sposób skutkujący maksymalizacją opodatkowania. Nie oznacza to jednak przyzwolenia na unikanie podatków, lecz wykorzystywanie dostępnych środków w sposób zgodny z przepisami, tak, by stanowiły rozwiązanie pomagające zminimalizować podatek dochodowy w granicach prawa. Ponadto, w swoim zastosowaniu, wymaga analizy sytuacji finansowej podatnika, a także dostosowywania strategii optymalizacji do jego specyficznych potrzeb i celów. Warunki te, stanowiące fundament idei optymalizacji, świadczą o niepowtarzalności każdej strategii. Ważne są również zmieniające się przepisy podatkowe, stanowiące utrudnienie dla przedsiębiorców, które z kolei podkreślają wagę elastyczności strategii optymalizacyjnych w owej niezrównoważonej sytuacji rynkowej. Ta zmienność i niepewność stanowi ryzyko dla bytu przedsiębiorstwa. Niska jakość legislacyjna jest cechą charakterystyczną polskiego systemu podatkowego, bowiem jego niejasność od wielu lat określana jest jako główna bariera rozwoju przedsiębiorczości w kraju[6]. Jego wady prowadzą do zniekształcenia prawa oraz całego systemu podatkowego. Prowadzi to do niskiej przejrzystości prawa oraz tworzenia się niuansów, które stanowią niedookreślenia ustawodawcze i których wykorzystanie graniczy z łamaniem prawa. W efekcie punktem wyjścia w poszukiwaniu stosownej metody opodatkowania jest analiza obowiązujących norm prawnych stosowanych przez organy skarbowe.

Podsumowując, optymalizacja podatkowa to przede wszystkim wybór zgodnego z prawem sposobu osiągnięcia określonego rezultatu ekonomicznego, przy założeniu minimalizacji towarzyszących temu obciążeń podatkowych[7]. Dokonanie optymalizacji jest poprzedzone skrupulatnym planowaniem strategii, pod kątem osiągnięcia założonego efektu w postaci oszczędności podatkowej[8], a także szczegółową analizą przepisów prawa w celu określenia najkorzystniejszego podatkowo scenariusza. Jest to zatem zespół działań mających na celu kształtowanie wysokości oraz rozkładu ciężaru fiskalnego w najkorzystniejszy z możliwych dla podatnika sposobów[9]. Ponadto, skuteczna optymalizacja podatkowa może również przyczynić się do zwiększenia dostępnych środków na inwestycje w rozwój przedsiębiorstwa, co pozytywnie wpływa na jego długoterminową konkurencyjność i stabilność finansową. Stanowi zatem integralny element strategii biznesowej, a także podstawę finansową dla dalszego rozwoju.

---

[6] Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, *Czarna Lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości*, Warszawa, 2010, s. 4.

[7] S. Kudert, M. Jamroży, *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorstw*, Warszawa, 2013, s. 24.

[8] A. Ladziński, *Prawne granice*, (w:) *Przegląd Podatkowy*, Nr 6, 2008, s. 19.

[9] K. Gruziel, *Istota i założenia optymalizacji podatkowej – wybrane aspekty*, (w:) *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, Nr 77, s. 185.

Elementy strategii podatkowej

Optymalizacja podatkowa przedsiębiorstwa, rozumiana jako jego strategia finansowa, utożsamiana jest z kierunkiem i zakresem działań, jakie przedsiębiorstwo planuje podjąć, aby osiągnąć zakładane cele ekonomiczne oraz zyskać przewagę konkurencyjną w okresie długofalowym. Stosowanie ograniczeń obciążeń podatkowych jest głównym przedmiotem tych działań. Przedsiębiorstwo, tworząc strategię podatkową, zakłada katalog procedur mających na celu maksymalizację oszczędności fiskalnych, a jej komponentami są wcześniej wspomniane procesy dotyczące form organizacyjno-prawnych, lokalizacji działalności. Analizując powinności podatnicze firmy, do obowiązku przedsiębiorcy należy eksploracja przepisów prawnych jakim podlega jego działalność. Formułując plan na podstawie tych danych oraz wymagań szczególnych danego podmiotu, wybór najczęściej sprowadza się do dwóch przeciwnych sobie strategii[10]:

- strategia konserwatywna, opierająca się na podejmowaniu działań zachowawczych, ograniczająca się do wypełniania obowiązków wynikających z zakresu opodatkowania oraz minimalizacji ryzyka,
- strategia agresywna, mająca na celu redukcję obowiązków fiskalnych przy wykorzystaniu wszelkich możliwych sposobów.

Istotą strategii konserwatywnej jest zapewnienie przedsiębiorstwu bezpieczeństwa, poprzez prawidłowe rozpoznanie zakresu obowiązku podatkowego firmy i jego bezbłędne egzekwowanie. W tym przypadku podatnik nie podejmuje działań mających na celu analizę skutków fiskalnych strategii bądź decyzji firmy, czy też nie poszukuje aktywnie sposobów minimalizacji obciążenia podatkowego. Działalność gospodarcza koncentruje się na zgodności z aktualnymi przepisami, ograniczając się do standardowych metod optymalizacji, takich jak korzystanie z powszechnie dostępnych ulg podatkowych i przestrzeganie tradycyjnych praktyk podatkowych.

Natomiast agresywna strategia nosi znamiona unikania bądź uchylania się od opodatkowania i polega na realizacji działań zgodnie z przepisami prawa, które jednak nie odzwierciedlają rzeczywistych, rzetelnych transakcji lub faktycznych procesów biznesowych, a są ukierunkowane w szczególności na obniżanie obciążeń podatkowych. Definicja tej strategii jest zatem trudna do rozróżnienia od konotacji kojarzonych z owymi nielegalnymi operacjami – niemniej jednak należy podkreślić różnicę między działalnością podatnika korzystającego z instrumentów powszechnie dostępnych, od takiej, która mieści się na pograniczu prawa[11]. W ramach tej strategii, podatnicy mogą sięgnąć po zaawansowane

[10] M. Walicka, op. cit., s. 273.
[11] J. Pastuszka, *Agresywna optymalizacja podatkowa – Unikanie obciążeń związanych z CIT*, (w:) *Kontrola Państwowa*, Nr 68, 2018, s. 140.

techniki, kreatywne interpretacje przepisów podatkowych oraz skomplikowane struktury transakcyjne, aby zredukować swoje zobowiązania podatkowe do możliwie najniższego poziomu. Tego rodzaju podejście często wiąże się z maksymalnym wykorzystaniem dostępnych ulg, zwolnień i wszelkich legalnych środków, które pozwalają na zminimalizowanie wpływu podatków na finanse podatnika. Głównym elementem odróżniającym ją od strategii konserwatywnej jest aktywna rola podatnika w poszukiwaniu najbardziej korzystnych rozwiązań i ryzyko, którego jest gotowy się podjąć w poszukiwaniu rozwiązania.

Należy jednak nadmienić, iż w perspektywie doktryny konserwatywnej pojęcia strategii optymalizacji uznawane są za formę unikania opodatkowania. Działania mające na celu zminimalizowanie obciążeń podatkowych poprzez ograniczanie zachowań skutkujących powstaniem owych zobowiązań, uznawane są za przykład abstynencji podatkowej[12]. Według takiej klasyfikacji definicja oszczędzania podatkowego przybiera brzmienie owego unikania opodatkowania. W tym przypadku mowa o wykorzystaniu ulg podatkowych, takich jak ulgi inwestycyjne czy ulgi na dzieci, które umożliwiają obniżenie podstawy opodatkowania. Ponadto, podatnik może stosować metody zarządzania kosztami i dochodami, a także kreatywnie stosować amortyzację w przedsiębiorstwie czy skutecznie planować koszty związane z inwestycjami. W takim też kontekście, podobnie do planowania podatkowego, oszczędzanie podatkowe wymaga skrupulatnego monitorowania zmian w prawie oraz precyzyjnego zrozumienia obowiązujących przepisów podatkowych.

Optymalizacja podatkowa jest zatem nie tylko narzędziem minimalizacji obciążeń fiskalnych, ale również integralnym elementem strategii długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Przemyślane podejście do tego zagadnienia może przyczynić się do poprawy wyników finansowych, umocnienia pozycji na rynku oraz zwiększenia wartości firmy w perspektywie długoterminowej.

Opinia przedsiębiorców o optymalizacji podatkowej

Optymalizacja podatkowa stanowi istotny element zarządzania finansami przedsiębiorstw, umożliwiając efektywne zarządzanie obciążeniami podatkowymi w granicach obowiązującego prawa. W badaniu znajomości przedsiębiorców z owym pojęciem oraz popularności strategii optymalizacyjnych zastosowano sondaż diagnostyczny w oparciu o kwestionariusz ankiety.

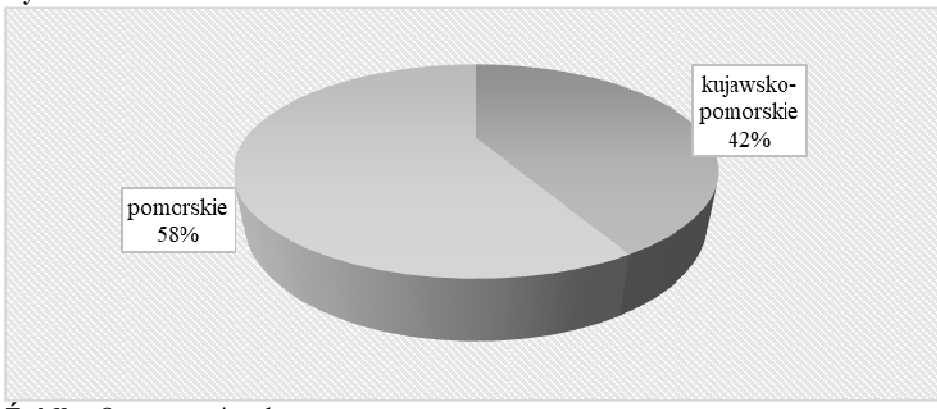
Anonimową ankietę przeprowadzono w grupie 100 przedsiębiorców. Respondenci odpowiadali na pytania dotyczące ich podejścia do optymalizacji po-

[12] B. Brzeziński, *Wstęp do nauki prawa podatkowego*, Dom Organizatora, Toruń, 2003, s. 87.

datkowej, oceny systemu podatkowego oraz stosowanych strategii minimalizowania obciążeń podatkowych. Arkusz składał się z 16 pytań, gdzie pierwsze 5 obejmowały dane o respondencie, dotyczące miejsca prowadzenia działalności, formy działalności gospodarczej czy branży. Zastosowane pytania były zarówno jednokrotnego jak i wielokrotnego wyboru.

W ankiecie brali udział przedsiębiorcy prowadzący działalność głównie w województwach kujawsko-pomorskim (42 respondentów) oraz pomorskim (58 respondentów). Rozkład ten można zobaczyć na rysunku 1.

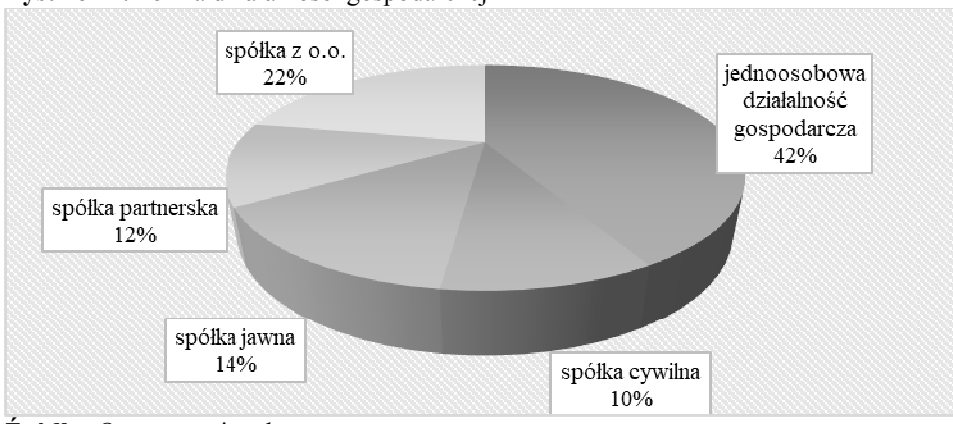
Rysunek 1. Obszar działalności



Źródło: Opracowanie własne.

Natomiast analizując badanie dotyczące formy działalności, najpopularniejszą wśród respondentów stanowi jednoosobowa działalność gospodarcza (42 przedsiębiorstw), następnie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (22), spółka jawna (14), spółka partnerska (12) oraz spółka cywilna (10). Wybór formy prawnej działalności jest istotny w kontekście optymalizacji podatkowej, gdyż różne formy prawne oferują różne możliwości i strategie minimalizowania obciążeń podatkowych. Formę w jakiej prowadzą działalność respondenci ankiety przedstawia rysunek 2.

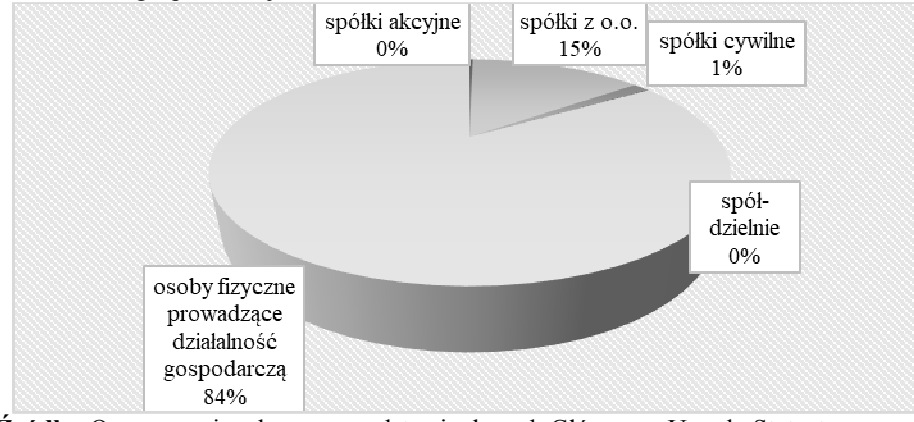
Rysunek 2. Forma działalności gospodarczej



Źródło: Opracowanie własne.

Trend wskazujący na popularność jednoosobowej działalności gospodarczej wśród polskich przedsiębiorców można również zauważyć obserwując dane z Głównego Urzędu Statystycznego – przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Podmioty gospodarki narodowej według podziału na formę działalności gospodarczej



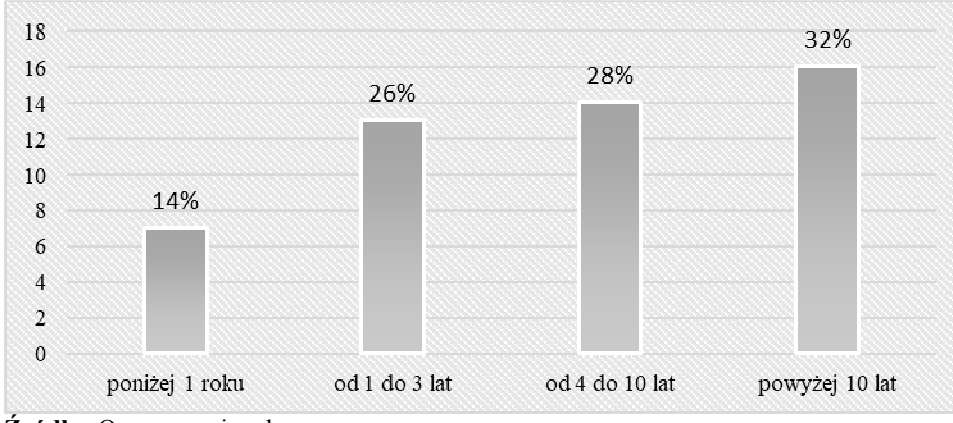
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Wynika to z kilku kluczowych czynników, w tym prostoty założenia i prowadzenia działalności, możliwości optymalizacji podatkowej oraz elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Stanowi ona stosunkowo prostą formę działalności do prowadzenia. Rejestracja podmiotu jest obecnie bezpieczna i szybka za pośrednictwem portalu internetowego Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). Ponadto, w tej formie działalności

przedsiębiorca nie jest zobowiązany do prowadzenia pełnej księgowości, a jedynie uproszczoną ewidencję, co znacznie obniża koszty administracyjne. Dla wielu przedsiębiorców JDG jest także atrakcyjna ze względu na niskie koszty początkowe i bieżące. W przeciwieństwie do spółek, nie wymaga wniesienia kapitału zakładowego, co obniża barierę wejścia na rynek. Koszty prowadzenia działalności, w tym składki ZUS, są również relatywnie niskie w porównaniu do bardziej złożonych struktur prawnych. Świadczy to o pełnej kontroli nad prowadzonym biznesem jaką ma przedsiębiorca, co pozwala na szybkie podejmowanie decyzji i elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków rynkowych. Brak konieczności konsultacji z innymi wspólnikami, jak w przypadku spółek, czyni tę formę działalności bardziej przystępną dla osób preferujących samodzielne zarządzanie.

Następnie przedsiębiorcy zostali zapytani o czas prowadzenia działalności. 14 z nich prowadzi firmę poniżej roku, 26 od 1 do 3 lat, 28 w okresie od 4 do 10 lat i aż 32 powyżej 10 lat. Wyniki zostały przedstawione na rysunku 4.

Rysunek 4. Czas prowadzenia działalności gospodarczej

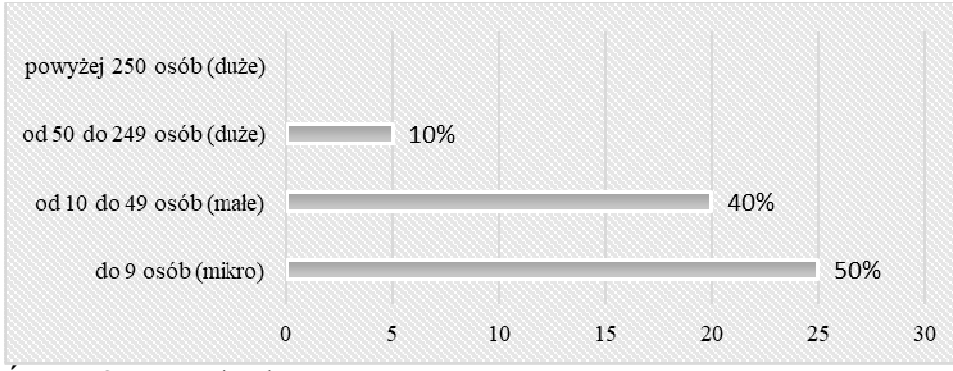


Źródło: Opracowanie własne.

Długość prowadzenia działalności gospodarczej może wpływać na doświadczenie i wiedzę przedsiębiorców dotyczącą różnych strategii optymalizacji podatkowej, zatem ich udział w ankiecie jest niezastąpiony.

Kolejną oceną charakterystyki przedsiębiorstw ankietowanych jest liczba osób w nich zatrudnionych. Dane przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach



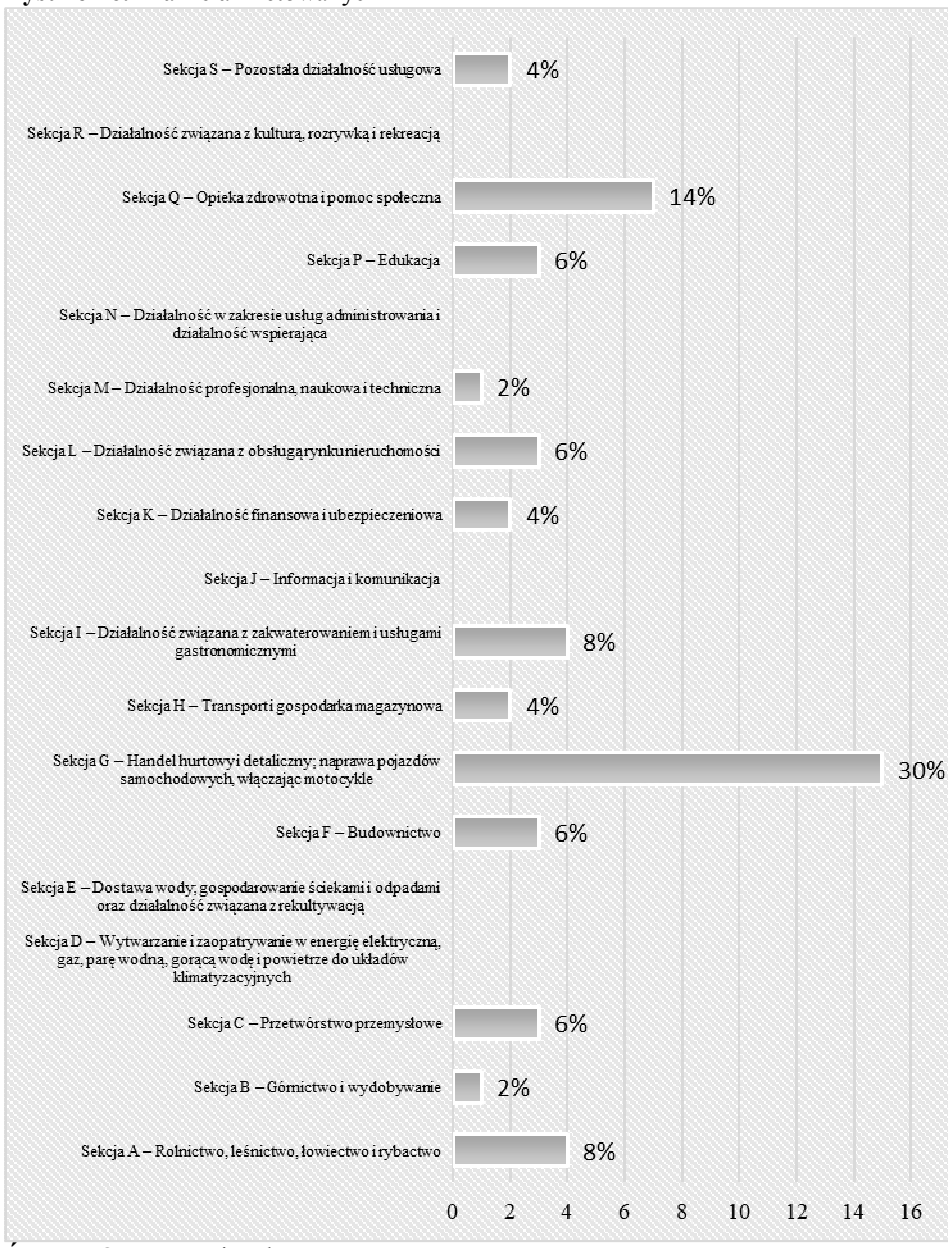
Źródło: Opracowanie własne.

Pod względem zatrudnienia, większość przedsiębiorstw zatrudnia do 9 osób (50 przedsiębiorstw), co klasyfikuje je jako mikroprzedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 osób stanowi 40 respondentów, a średnie przedsiębiorstwa (od 50 do 249 osób) reprezentowane są przez 10 respondentów. Brak jest dużych przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 osób w próbie ankietowanej. Wielkość zatrudnienia może mieć wpływ na możliwości i potrzeby optymalizacji podatkowej, szczególnie w kontekście różnych ulg i zwolnień podatkowych dostępnych dla mniejszych firm.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w ankiecie reprezentują różne branże, co prezentuje rysunek 6.

Najwięcej z nich działa w sektorze handlu hurtowego i detalicznego oraz naprawy pojazdów samochodowych (30 przedsiębiorstw). Kolejno najliczniej reprezentowane są sektory opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (14 przedsiębiorstw), działalności związanej z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (8 przedsiębiorstw) oraz rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa (8 przedsiębiorstw). W pozostałych branżach liczba przedsiębiorstw jest mniejsza, co wskazuje na zróżnicowanie struktury gospodarczej respondentów.

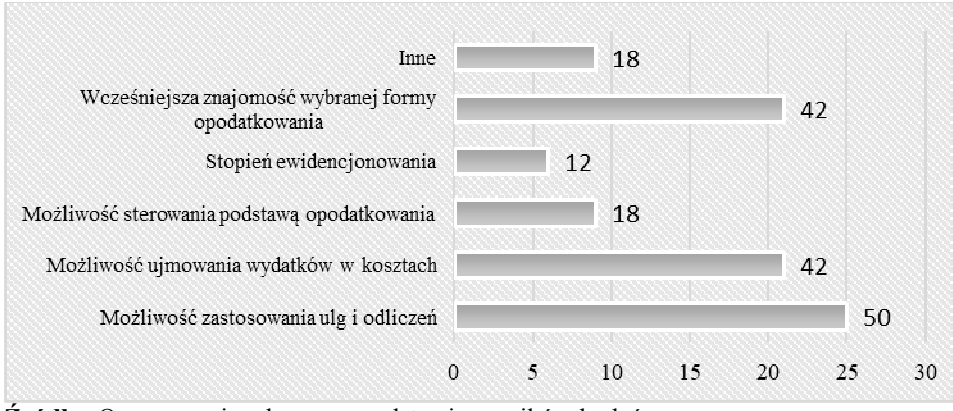
Rysunek 6. Branże ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne.

Powody wyboru formy prowadzenia działalności zaprezentowano na rysunku 7. Było to pytanie wielokrotnego wyboru.

Rysunek 7. Powody wyboru formy prowadzenia działalności

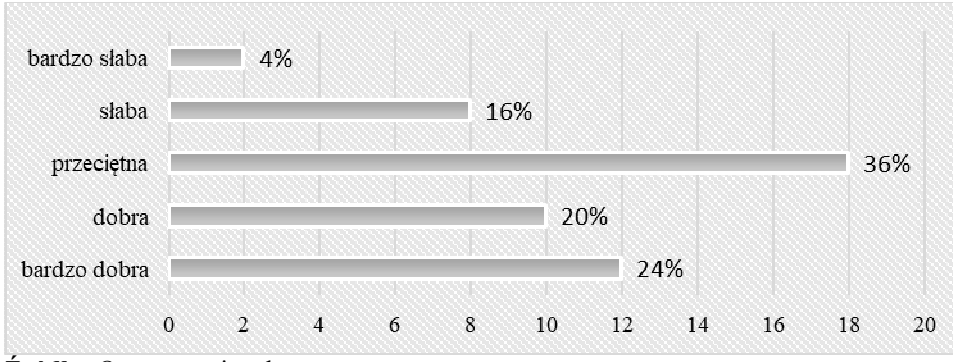


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najczęstszymi powodami wyboru konkretnej formy działalności gospodarczej przez respondentów są możliwość zastosowania ulg i odliczeń (50 odpowiedzi), możliwość ujmowania wydatków w kosztach (42 odpowiedzi) oraz wcześniejsza znajomość wybranej formy opodatkowania (42 odpowiedzi). Inne istotne motywy to możliwość sterowania podstawą opodatkowania (18 odpowiedzi) oraz stopień ewidencjonowania (12 odpowiedzi). Wyniki te wskazują, że przedsiębiorcy w dużej mierze kierują się korzyściami podatkowymi oraz własnym doświadczeniem przy wyborze formy prowadzenia działalności.

Ocena wiedzy przedsiębiorców na temat opodatkowania jest istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność stosowanych przez nich strategii optymalizacji podatkowej (rysunek 8). Znajomość przepisów podatkowych i dostępnych ulg pozwala na lepsze planowanie i zarządzanie obciążeniami podatkowymi.

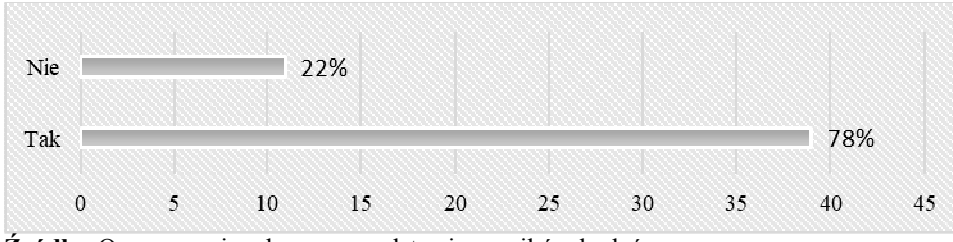
Rysunek 8. Wiedza na temat sposobów opodatkowania



Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani zostali również zapytani o to, czy w prowadzeniu działalności nadają priorytet minimalizacji opodatkowania. Odpowiedzi ankietowanych zaprezentowano na rysunku 9.

Rysunek 9. Czy przedsiębiorcy podejmują działania minimalizujące obciążenia podatkowe?

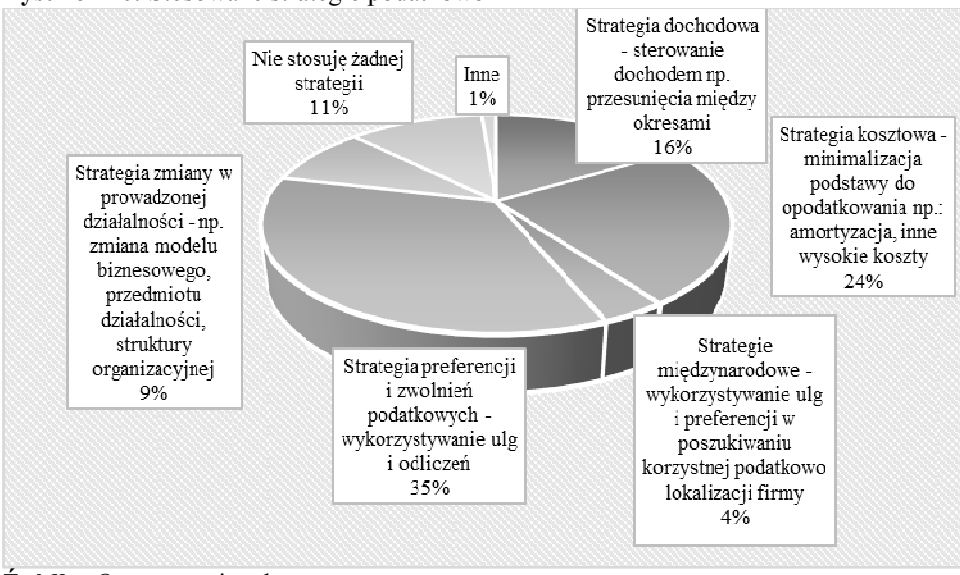


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość respondentów (78 osób) podejmuje działania mające na celu minimalizację obciążeń podatkowych. 22 respondentów zadeklarowało, że nie podejmuje takich działań. Wysoki odsetek przedsiębiorców angażujących się w działania minimalizujące obciążenia podatkowe świadczy o dużej świadomości i potrzebie optymalizacji podatkowej wśród polskich przedsiębiorców.

Strategie, jakie najczęściej są wykorzystywane zostały przeanalizowane na rysunku 10. Stanowiło ono pytanie wielokrotnego wyboru.

Rysunek 10. Stosowane strategie podatkowe

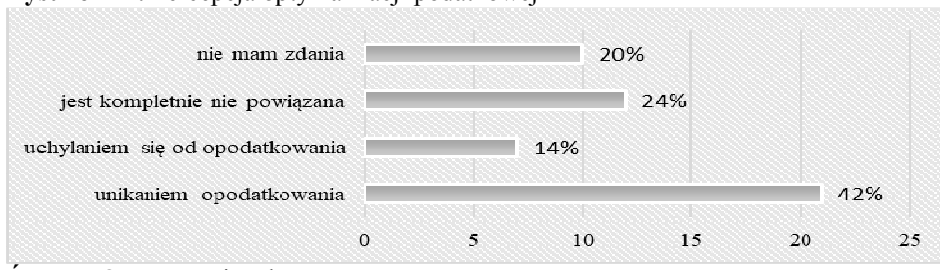


Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej stosowaną strategią podatkową jest strategia preferencji i zwolnień podatkowych, wykorzystywana przez 35 respondentów. Inne popularne strategie to strategia kosztowa (24% odpowiedzi) oraz strategia dochodowa (16% odpowiedzi). Mniej popularne są strategie międzynarodowe (4% odpowiedzi) oraz strategia zmiany w prowadzonej działalności (9% odpowiedzi). 11 respondentów stwierdziło, że nie stosuje żadnej strategii podatkowej. Wyniki te pokazują, że przedsiębiorcy najchętniej korzystają z dostępnych ulg i odliczeń, a także starają się minimalizować podstawę do opodatkowania poprzez odpowiednie zarządzanie kosztami.

Kluczowym aspektem jest również zbadanie opinii przedsiębiorców na temat różnych sposobów definiowania pojęcia optymalizacji opodatkowania. Ankietowani zostali poproszeni o stwierdzenie bliskoznaczności poniższych zwrotów. Odpowiedzi zaprezentowane zostały na rysunku 11.

Rysunek 11. Percepcja optymalizacji podatkowej

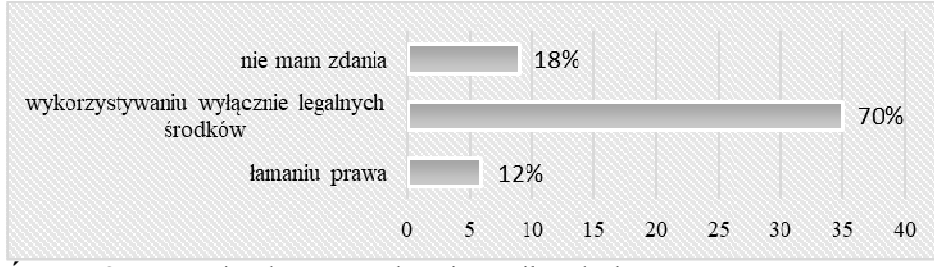


Źródło: Opracowanie własne.

Znacząca część respondentów (42 osoby) utożsamia optymalizację podatkową z unikaniem opodatkowania, podczas gdy 24 respondentów uważa, że optymalizacja podatkowa jest kompletnie niepowiązana z unikaniem opodatkowania. 20 respondentów nie ma zdania na ten temat, a 14 uważa, że optymalizacja podatkowa wiąże się z uchylaniem się od opodatkowania.

Respondenci zostali również zapytani o to, z którym stwierdzeniem dotyczącym unikania opodatkowania zgadzają się, widoczne na rysunku 12. Większość respondentów (70 osób) uważa, że unikanie opodatkowania polega na wykorzystywaniu wyłącznie legalnych środków. 12 respondentów postrzega unikanie opodatkowania jako łamanie prawa, natomiast 18 respondentów nie ma zdania na ten temat. Przekonanie o legalności stosowanych działań optymalizacyjnych jest istotne dla przedsiębiorców, ponieważ pozwala im na bezpieczne i zgodne z prawem zarządzanie zobowiązaniami podatkowymi.

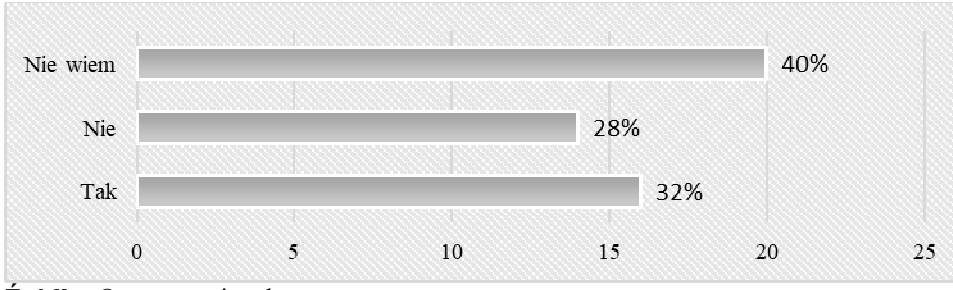
Rysunek 12. Legalność działań optymalizacyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rozważając zatem popularność nielegalnych metod uchylania się od opodatkowania, przedsiębiorcy zostali zapytani – czy mając taką możliwość, skorzystaliby z minimalizacji opodatkowania, zakładając równoczesny wzrost ryzyka podatkowego. Na pytanie dotyczące skłonności do minimalizacji obciążeń podatkowych przy równoczesnym wzroście ryzyka podatkowego, 32 respondentów odpowiedziało twierdząco, 28 negatywnie, a 40 nie miało zdania na ten temat. Wyniki przedstawiono na rysunku 13.

Rysunek 13. Skłonność do ryzyka podatkowego

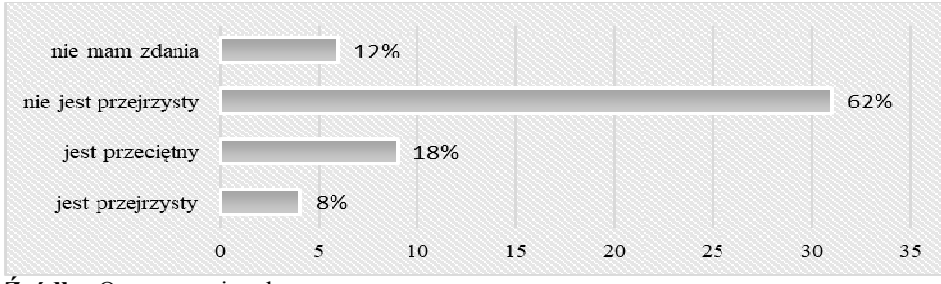


Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi ankietowanych wskazują na zróżnicowane podejście przedsiębiorców do ryzyka podatkowego, gdzie część z nich jest gotowa podjąć większe ryzyko w zamian za potencjalne korzyści podatkowe, podczas gdy inni są bardziej ostrożni.

Badając wykorzystywanie optymalizacji podatkowej przez przedsiębiorców należy również zbadać ich opinię na temat obecnego systemu fiskalnego. Zapytani, czy uważają go za przejrzysty, 62 respondentów nazwało go nieprzejrzystym, 18 – przeciętnym, a 8 jako przejrzysty. 6 respondentów nie miało zdania na ten temat. Przeważająca liczba negatywnych ocen wskazuje na potrzebę poprawy przejrzystości przepisów podatkowych, co mogłoby ułatwić przedsiębiorcom zarządzanie swoimi zobowiązaniami podatkowymi (rysunek 14).

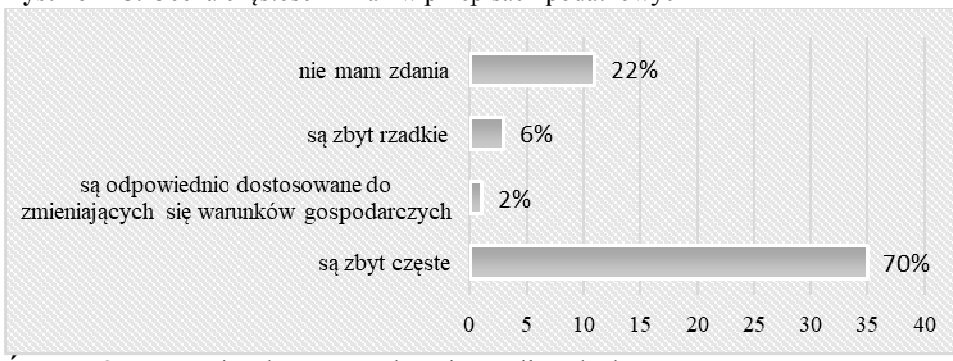
Rysunek 14. Ocena systemu podatkowego



Źródło: Opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło zmian w przepisach podatkowych i tego jak często się odbywają, mając na celu zbadanie opinii respondentów na temat stabilności rynku polskiego. Wyniki badań zostały zaprezentowane na rysunku 15.

Rysunek 15. Ocena częstości zmian w przepisach podatkowych

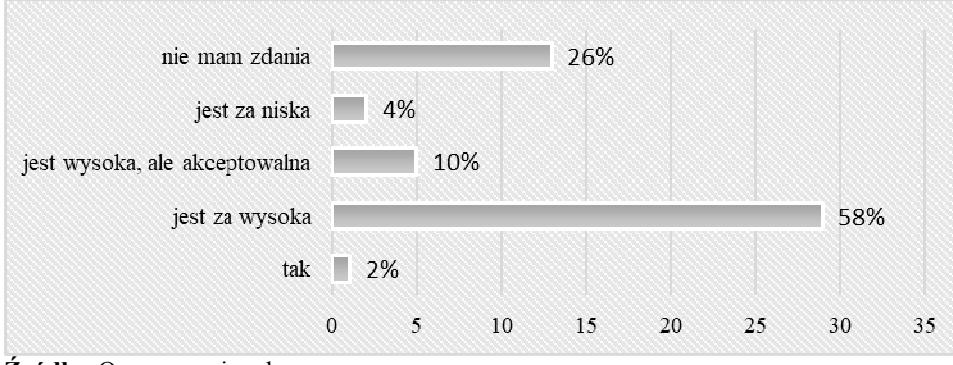


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zmiany w przepisach podatkowych są zdaniem większości respondentów (70 osób) zbyt częste, 22 respondentów nie miało zdania, a tylko 2 respondentów uważa, że są odpowiednio dostosowane do zmieniających się warunków gospodarczych. Częste zmiany przepisów mogą wprowadzać niepewność i utrudniać planowanie długoterminowych strategii podatkowych dla przedsiębiorców.

Następnie zbadano opinię respondentów dotyczącą wysokości skali podatkowej CIT/PIT. Oceniana jest przez 58 respondentów jako zbyt wysoka, 10 respondentów uważa ją za wysoką, ale akceptowalną, a tylko 2 respondentów uważa, że jest odpowiednia. 4 respondentów uważa, że skala podatkowa jest zbyt niska, a 26 respondentów nie ma zdania na ten temat. Odpowiedzi przedstawiono na rysunku 16.

Rysunek 16. Ocena wysokości skali podatkowej CIT/PIT

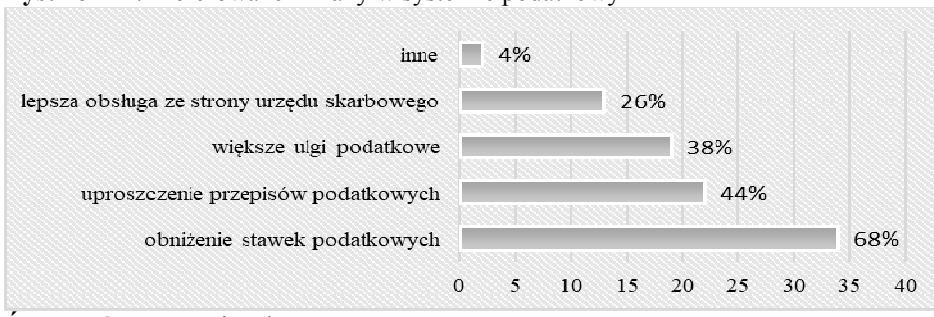


Źródło: Opracowanie własne.

Przeważająca opinia o zbyt wysokich stawkach podatkowych wskazuje na potrzebę ich obniżenia, co mogłoby poprawić konkurencyjność polskich przedsiębiorstw.

Ocenie również zostały poddane preferencje przedsiębiorców wobec rozwoju w prawie podatkowym. Zapytani, jakie zmiany byłyby korzystne dla ich przedsiębiorstw, odpowiedzieli następująco (rysunek 17).

Rysunek 17. Preferowane zmiany w systemie podatkowym



Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorcy najbardziej preferują obniżenie stawek podatkowych (68% odpowiedzi) oraz uproszczenie przepisów podatkowych (44% odpowiedzi). Inne pożądane zmiany obejmują większe ulgi podatkowe (38% odpowiedzi) oraz lepszą obsługę ze strony urzędu skarbowego (26% odpowiedzi). Wyniki te wskazują na konkretne potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców wobec systemu podatkowego, które mogłyby przyczynić się do jego poprawy.

Podsumowanie

Optymalizacja podatkowa stanowi niezwykle istotny element efektywnego zarządzania finansami w przedsiębiorstwach, umożliwiając nie tylko zmniejszenie obciążeń podatkowych, ale także poprawę płynności finansowej i konkurencyjności na rynku. Przemyślane strategie podatkowe, oparte na dogłębnym zrozumieniu przepisów i regulacji, mogą przynieść znaczące korzyści, jednak ich stosowanie wymaga ostrożności, aby uniknąć ryzyka prawnego i wizerunkowego. W dobie dynamicznych zmian w środowisku prawnym, umiejętność dostosowywania strategii podatkowych do nowych wyzwań staje się kluczowym czynnikiem sukcesu dla przedsiębiorstwa. Artykuł podkreśla potrzebę świadomego i odpowiedzialnego podejścia do optymalizacji podatkowej, które pozwala przedsiębiorstwom osiągnąć równowagę między efektywnością finansową a zgodnością z obowiązującymi przepisami.

Wysokie zainteresowanie przedsiębiorców optymalizacją podatkową oraz różnorodność stosowanych strategii w tym zakresie potwierdzają wyniki przeprowadzonej ankiety. Przedsiębiorcy zmagają się z wyzwaniami związanymi z nieprzejrzystym i często zmieniającym się systemem podatkowym, co wpływa na ich decyzje dotyczące formy prowadzenia działalności gospodarczej i stosowanych strategii optymalizacyjnych. Kluczowe dla poprawy sytuacji przedsiębiorców wydaje się być uproszczenie przepisów podatkowych oraz obniżenie stawek podatkowych, co może przyczynić się do zwiększenia ich konkurencyjności na rynku.

W kontekście formy działalności gospodarczej, jednoosobowa działalność gospodarcza oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością są najczęściej wybieranymi formami, co wskazuje na ich atrakcyjność pod względem możliwości optymalizacji podatkowej. Jednak warto również podkreślić wpływ jaki ma wcześniejsza znajomość form prowadzenia działalności na jej wybór. Jest on również motywowany możliwością zastosowania ulg i odliczeń oraz możliwością ujmowania wydatków w kosztach.

Ocena wiedzy przedsiębiorców na temat różnych sposobów opodatkowania jest zróżnicowana, co sugeruje potrzebę dalszej edukacji w zakresie przepisów podatkowych i dostępnych strategii optymalizacji. Większość przedsiębiorców podejmuje działania minimalizujące obciążenia podatkowe, co świadczy o dużej świadomości w zakresie optymalizacji podatkowej.

Strategie preferencji i zwolnień podatkowych oraz strategie kosztowe są najczęściej stosowanymi metodami optymalizacji, podczas gdy strategie międzynarodowe i zmiany w modelu biznesowym są mniej popularne. Percepcja optymalizacji podatkowej jako legalnego sposobu unikania opodatkowania jest przeważająca, choć istnieją różnice w opiniach na temat etycznych aspektów takich działań.

Ocena systemu podatkowego jako nieprzejrzystego oraz częste zmiany przepisów podatkowych wskazują na potrzebę reform w tym zakresie. Preferowane zmiany obejmują obniżenie stawek podatkowych i uproszczenie przepisów, co mogłoby przyczynić się do poprawy sytuacji przedsiębiorców i zwiększenia ich konkurencyjności na rynku.

Podsumowując, wyniki ankiety dostarczają cennych informacji na temat podejścia polskich przedsiębiorców do optymalizacji podatkowej i ich oczekiwań wobec systemu podatkowego. Wnioski te mogą być wykorzystane do dalszych badań oraz formułowania rekomendacji dotyczących polityki podatkowej i edukacji przedsiębiorców w zakresie zarządzania obciążeniami podatkowymi. Przede wszystkim pozwalają one na dowiedzenie istoty optymalizacji podatkowej i jej potrzeby przedsiębiorców.

Bibliografia

1. Brzeziński B., *Wstęp do nauki prawa podatkowego*, Dom Organizatora, Toruń, 2003.
1. Gruziel K., *Istota i założenia optymalizacji podatkowej – wybrane aspekty*, (w:) *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, Nr 77.
2. Kudert S., Jamroży M., *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorstw*, Warszawa, 2013.
3. Ladziński A., *Prawne granice*, (w:) Przegląd Podatkowy, Nr 6, 2008.
4. Makuch M.A., *Wybór formy opodatkowania*, (w:) Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia, 2011, nr 40.
5. Mankiw N.G., *Principles of Microeconomics*, 4th Ed., South – Western College Pub., 2006.
6. Pastuszka J., *Agresywna optymalizacja podatkowa – Unikanie obciążeń związanych z CIT*, (w:) Kontrola Państwowa, Nr 68, 2018.
7. Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Czarna Lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości, Warszawa, 2010.
8. Spoz A., *Wybrane metody optymalizacji podatkowej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 708, 2012.
9. Walczak B., *Strategie podatkowe i parapodatkowe jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstw*, (w:) Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, red. A. Bielawska. C.H. Beck, Warszawa 2009.
10. Walicka M., *Optymalizacja podatkowa w działalności gospodarczej małych przedsiębiorstw*, (w:) Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 708, 2012.
11. Wyciślok J., *Optymalizacja podatkowa, Legalne zmniejszenie obciążeń podatkowych*, C.H. Beck, Warszawa 2013.

THE ESSENCE OF TAX OPTIMIZATION

Tax optimization constitutes a crucial element of financial management for enterprises, enabling the minimization of tax burdens within the boundaries of the law. This article discusses the definition, assumptions, and significance of tax optimization in the context of corporate financial strategy. It outlines the objectives of optimization as well as the risks associated with it. The article includes the results of survey research on entrepreneurs' awareness of tax optimization, highlighting a tendency to choose specific forms of business activity to reduce tax liability. It also explores how Polish entrepreneurs perceive and apply tax optimization, identifying the most commonly used methods and strategies in this area. The article emphasizes the necessity of understanding and appropriately applying current regulations to ensure that business activities remain lawful and support long-term growth.
Keywords: tax optimization, business activities, strategies.

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 127-141

Karolina KOWALSKA*

Luiza OSSOWSKA**

POP CULTURE FESTIVAL AS A TOURIST PRODUCT

Abstract: Pop culture festivals of a cultural and entertainment nature affect the recognition and popularity of a given area in the field of event tourism, which is currently one of the most important categories of the tourist product. The main aim of the research was to assess the pop culture festival in the category of a tourist product. The analytical part of the work used the netnographic method. As part of the netnographic study, the main fanpage of the Pyrkon Fantasy Festival was analyzed due to the intensity of words appearing in the posts. Then, the components of the tourist product, which is the pop culture festival, were identified. As a result of the conducted analyses, the research hypothesis was confirmed, according to which the pop culture festival is a complex tourist product with an extensive intangible sphere.
Keywords: event, tourism product, pop culture festival.

Introduction

Tourism has evolved from a phenomenon that could be called elitist into a mass one, often taking an organized form[1]. In relation to the motives and types of tourism in today's world, there is a clear interest in festivals and events, which can be described as one of the most popular forms of spending free time. Thanks to them, festival participants enrich their lives with shared experiences. Modern festivals are aimed at a specific audience, primarily at the needs of participants[2].

* Graduate of Management, Faculty of Economic Sciences, Koszalin University of Technology
** Faculty of Economic Sciences, Koszalin University of Technology
[1] I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, PWN, Warszawa 2001, s. 21.
[2] K. Buczkowska, *Kulturowa turystyka eventowa* (w:) Współczesne formy turystyki kulturowej, red. K. Buczkowska, A. Mikos von Rohrscheidt, Poznań 2009, s. 91.

The main goal of the events is to provide entertainment, show how to open up to new experiences and limit the routine of everyday life. This form is not limited to a solitary experience, but makes it possible to share experiences with family, friends, and even strangers[3]. It is also worth adding that events of a cultural, entertainment or sports nature influence the development and maintenance of a given area's position in the area of event tourism. It is currently one of the most important categories of the tourist product, it can be described as a modern form of brand and product promotion, facilitating the reaching of new customers[4].

Popular culture events include, but are not limited to: film festivals, conventions (e.g. comic-cons, gaming conventions, beauty conventions, book conventions, anime and manga conventions), exhibitions and shows (e.g. art, technology, fashion, toys), competitions (e.g. eSports, mascot competitions)[5]. Thus, a pop culture festival is an event that refers to popular culture, understood as mass or dominant culture. Thus, a pop culture festival combines various aspects of contemporary culture. These include domains such as: films, series, games, books or comics. During such events, participants can be active during panels in which their idols also participate – the creators of the aforementioned works or actors appearing in them. Pop culture festivals often attract the attention of fans from all over the world, providing an opportunity to meet people with similar interests[6].

The main aim of the article is to evaluate the pop culture festival in the category of a tourism product. For the purposes of the work, a research hypothesis was formulated, according to which the pop culture festival is a complex tourism product with an extensive non-material sphere.

The article is divided into sections. The next one presents events and festivals as tourism products in a theoretical approach. Then, the research method and sources of research material are characterized. The results of the conducted analyses and conclusions are presented.

---

[3] W. Kędziorek, *Turystyka kulturowa w Płocku na przykładzie festiwali*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, 2015, t. XXII, s. 299-312.

[4] R. Rettinhger, M. Bajger-Kowalska, *Eventy jako element różnicujący produkt turystyczny miast – studium przypadku Pistoi (Włochy)*, Przedsiębiorczość – Edukacja, 2018, nr 14, s. 270-281.

[5] V. Radomskaya, *Popular Culture Tourism: trend or transition?* (in:) Tourism's New Markets: Drivers, details and directions, Eds. Ph. L. Pearce, A. Correia, Goodfellow Publishers, Oxford, pp. 141-156.

[6] A. Głowacka, *Estetyka popkultury w polskim teatrze po 1989 roku*, Praca doktorska, Uniwersytet Śląski, Katowice 2015, s. 10.

Events and festivals as tourist products – theoretical approach

A product can be defined as an element of exchange in a market, such as an idea, thing, service or place that a seller wants to sell and a consumer wants to buy[7]. According to G. Gołembski[8] "a tourist product is any goods and services created and purchased in connection with a trip outside the place of permanent residence, both before the start of the trip, during it, and during the stay outside the hometown". Therefore, a tourist product is an offer addressed to the customer, which is a combination of tangible and intangible components offered by the service organization at the destination in connection with the implemented trip[9].

In relation to the fulfillment of tourist needs, tourism products can be divided into the following categories: services and goods that initiate demand in tourism, services and goods that mediate in the practice of tourism, also enabling consumption in another period and place, as well as services and goods that lead to the fulfillment and implementation of the needs of tourists and residents of a given place[10]. However, in terms of the analysis of consumption components occurring in tourism, tourist products can be defined in the following categories: communication accessibility, tourist values, general infrastructure services, and services provided by service devices[11].

Tourist services and goods can be considered the entire tourist potential, which is the basis for creating and satisfying the needs of tourists. A tourist product is an area, place, event, or even a special product created for the needs of tourists. From the marketing side, a product is everything that is subject to transaction or sale. A tourist product in the narrow sense is single goods and services or those that form a set. In a broader sense, it is possible to add to this the experiences and experiences that the customer has gained while using the products. This aspect contributes to the complexity of the tourist product. The entirety of the elements of the tourist product that are intended to satisfy the needs should be

[7] R. Seweryn, *Produkt turystyczny i wyznaczniki jego atrakcyjności*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2005, nr 697, s. 71-84.
[8] G. Gołembski, *Kompendium wiedzy o turystyce*, PWN, Warszawa 2009, s. 24-44.
[9] J. Maciąg, *Jakość sieciowego produktu turystycznego – definiowanie, wymiary i cechy jakości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2015, nr 215, s. 41.
[10] M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 14.
[11] J. Borzyszkowski, M. Marczak, *Region (obszar) jako produkt turystyczny*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, 2009, nr 13, s. 119.

referred to three segments, which are: the core of the product, the actual product, and the enlarged product[12].

The product core, also called the basic product, can be defined using questions related to tourists – what they expect and what they intend to buy. Therefore, the product core is closely integrated with the benefit core, resulting from the primary need, i.e. the motives and desires related to traveling. Satisfaction of needs requires an offer with a specific structure, i.e. a real product. This is a material offer defining what the customer will receive in exchange for their money. The concept of a real product is not constant, but depends on the components influencing it, such as: wealth, civilization and culture, as well as the way of traveling and spending free time. Therefore, the core and features that enable the use of the core can be called the proper product. The real product is influenced by the components that can enable travel. The real product is a basic set of services. However, it is worth adding that currently we can see tendencies to expand it through an increased range of services. The extended product consists of forms of complementary benefits that can make the real product more attractive to tourists. The enhanced product is to trigger a higher sense of satisfaction in the customer, but also to highlight the given company against the competition. Therefore, the enhanced product can be defined as a product enlarged by the form of additional benefits that make the product more attractive and allow it to compete on the tourism market. Improving the tourism product is intended to create a more perfect variant, which can be described as a potential product. However, it should be emphasized that currently this is a non-existent product. However, in the future it may constitute a better version of the tourism product and reflect the process, the task of which is to improve the products offered, which are intended to meet the needs of customers[13].

A broad understanding of the tourist product makes it more complex and starts to have a layer of various elements: material and non-material. Tourism can be classified as a service sector, but it is important to remember the value of the material elements of the tourist product, without them it would not be possible to provide services. Material goods include tourist development and assets. They do

[12] A. Szczepanowski, *Markowe produkty turystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 13; B. Kruczek, Z. Walas, *Nowoczesne postrzeganie promocji kulturowych produktów turystycznych* (w:) A. Stasiak red. Kultura i turystyka – wspólnie zyskać, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa, Łódź 2009, s. 337.

[13] A. Szczepanowski, op. cit., s. 15-16; R. Seweryn, *Produkt turystyczny i wyznaczniki jego atrakcyjności*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2005, nr 697, 71-84; E. Pałka, *Produkt turystyczny szansą rozwoju turystyki na przykładzie województwa świętokrzyskiego*, Ekonomiczne Problemy Usług, 2010, nr 53, s. 537-547.

not have to belong to the tour operator himself, so that he can offer them to consumers. Customers do not acquire them for their own, only the possibility of using them. It is worth adding that a uniform tourist product should be united by a common idea. Organization is also important, i.e. the logical combination of elements creating the product, as well as their sale. The quality of the product depends mainly on the organizer and the contractors[14].

In terms of categories and characteristics of tourist products, two basic groups can be distinguished – basic and complex. Simple products usually consist of a single, seemingly easy to distinguish service or material good (sometimes from several services or closely related goods). It is also relatively easy to indicate the producer (usually one entity). This group includes the following categories of tourist products[15]:

- service – includes one tourist service, e.g. catering,
- item – which can function individually, usually as an addition to products; it can only be a material good, e.g. guidebooks, tourist equipment; recently, a type of tourist product from this category has appeared on the market, which can be described as "multimedia" (multimedia city maps, guides to museums and monuments, etc.),
- object – characterized by having a single leading attraction (service) and additional accompanying services; it is usually an object that has the character of a point from a cartographic perspective (museum, conference centre, hotel, natural monument),
- event – characterized by thematic and organizational coherence and location in time and place; this type of product is typical of unusualness, sometimes also cyclicality; these include shows, exhibitions, film festivals, sports events; the event can function individually or be a component of a tourist product – an event or a tourist product – place.

Complex products can be created by business entities as well as non-profit organizations. The final product is a combination of partial products. The success of the product on the market is the result of cooperation between suppliers of individual elements. Such types of products include: a performance, a trail and a place (area)[16].

---

[14] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny*, Turystyka i Hotelarstwo, 2002, nr 1, s. 35; A. Panasiuk, M. Sidorkiewicz, *Kreowanie produktów turystycznych jako warunek rozwoju powiatu wałeckiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2006, nr 437, s. 13-15.

[15] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, op. cit., s. 37; M. Marczak, *Eventy – jako produkty turystyki kulturowej na przykładzie miasta Kołobrzeg*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2015, nr 19 (1), s. 103-120.

[16] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, op. cit., s. 37.

A performance is one of the most popular products on the modern tourism market. It usually consists of several services or a combination of a service and a material good. An event is a product of travel agents and is offered in the form of a package. Holidays, trips or rallies are forms that can be assigned to this type of tourist product. A trail is also classified as a complex tourism product. Its specificity lies in the fact that it consists of a number of places and objects connected by a common route and idea. We can distinguish, among others, hiking, cycling, water and car trails. Another complex tourist product is a place that is distinguished by geographical criteria and may include a town, district or region. This product offers natural and anthropogenic values, as well as services that are provided in places of cultural, historical or natural heritage[17].

Events and festivals as tourist products are planned and organized, focused on meeting needs in the social, psychological and economic sphere. They are characterized by: high thematic and organizational coherence, specific location in time and space, unusualness, exceptionality and often cyclicality[18]. The tourist product event may be a stand-alone product or a component of, for example, a tourist product – performance or a tourist product – place[19]. Such a tourist product is part of event tourism, in which people directly participate in the event and at the same time use the accommodation and other attractions[20].

Materials and method

The analytical part of the work was conducted based on the net-nographic method. The Pyrkon Fantasy Festival fanpage on the Instagram platform was analyzed. Then, individual elements of the tourist product, which are pop culture events, were identified.

Nowadays, many aspects of life, including social interactions, have been transferred to the virtual world. Hence, the Internet dimension is increasingly taken into account in scientific research. Virtual ethnography or netnography is one of the modern research methods that is becoming increasingly popular in organization and management. Its beginnings are noticeable in anthropology, then

[17] A. Stec, *Wieloaspektowe podejście do definicji produktu turystycznego*, Modern Management Review, T. XX, 2015, nr 22 (3), s. 233-248.
[18] A. Stasiak, *Gastronomia jako produkt turystyczny*, Turystyka i Hotelarstwo, 2007, nr 11, s. 111.
[19] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, op. cit., s. 36.
[20] B. Iwan, *Rozwój turystyki eventowej w Polsce*, Zeszyty Naukowe Turystyka i Rekreacja, 2017, nr 19 (1), s. 60; P. Ratkowska, *O festiwalu w kontekście turystyki kulturowej, czyli turystyka eventowa raz jeszcze*, Turystyka Kulturowa, 2010, nr 6, s. 26-46.

it was adopted in other social sciences. Initially, it was defined only as an auxiliary and supplementary method, enriching with information from interviews on websites related to a given community. It is worth adding that in this method, virtual interactions are simply interactions that have the value of occurring in the community environment as untriggered and natural[21].

Netnography has been used for a short time, but its features can already be identified that distinguish it from other methods. The specificity of netnography includes[22]:

- basing interaction on written form, so-called textuality, and then, thanks to the development of technology, on audiovisual forms,
- non-simultaneity also referred to as asynchrony,
- aphysicality, acorporeality, i.e. the absence of a researcher (physically) while conducting the study in places where the subjects are located.

The community of fans of the pop culture festival was studied using the Pyrkon Fantasy Festival as an example. In this respect, the Pyrkon Fantasy Festival fanpage on the Instagram platform was analyzed. This profile is popular and is followed by 38.9 thousand fans. The analysis of post data was conducted in May 2024. The words examined – hashtags were presented in tables along with their number of posts in which they appeared.

Results

Pyrkon is one of the largest fantasy festivals in Europe. This event has been organized since 2000 in Poznań on the initiative of the Fantasy Club Association "Druga Era". In 2022, 114,000 people participated in Pyrkon. They actively participated in lectures, concerts, competitions, exhibitions, panels, workshops and author meetings. Pyrkon is 56 hours of fun, during which you can take part in the Games Room, see fantasy villages or go to the Exhibitors' Land to stock up on various gadgets. One of the biggest attractions of the festival is the Masquerade. This is a cosplay competition (impersonating fictional characters) that is also the qualifiers for the European Cosplay Gathering Championship. The festival is located in Poznań on the premises of the Poznań International Fair. In recent years, you could meet both Polish and foreign guests. They included: Peter Watts, David Weber, Mark Rein Hagen, John Wick, John Layman, Shane Lacy Hensley, Jacek

[21] M. Pałasz, *Etnografia wirtualna – badanie społeczności wirtualnych w zarządzaniu* (w:) E. Kocój, M. Laberschek, K. Kopeć, K. Plebańczyk red. Metodologia badań w sektorze kultury i mediów, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2022, s. 141-144; D. Jemielniak, *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*, Prakseologia, 2013, nr 154, s. 97-98.

[22] M. Pałasz, op. cit., s. 141-144.

Dukaj, Jarosław Grzędowicz, Robert M. Wegner, Dmitry Glukhovsky, Tad Williams, Sandy Petersen, Gromyko, Nathaniel Buzolic, Felicia Day[23].

Table 1. Words and their number in posts above (1k and more posts)

Words	Number of posts (in thousands)
Pyrkon	62,3
Fantastyka (fantasy)	152,0
Geek	19 600,0
Festiwal (festiwal)	350,0
Fantastyczne miejsce spotkań (fantastic meeting place)	1,0 and more
Komiksy (comics)	98,5
Redbull	10 100,0
Współpraca (cooperation)	607,0
WOŚP (The Great Orchestra of Christmas Charity)	287,0
Lubimy czytać (we lika to read)	175,0
Archon Studio	1,0
CDA action	1,0 and more
Filmweb	5,0 and more
Miasto Poznań (Poznan City)	11,1
Piraci z Karaibów (pirates of the Caribbean)	5,0 and more
Pirates of the caribbean	1 600,0
Książki (books)	1,7
Prycamp	62,4
Bookstagram	104 000,0
RPG	6 500,0
Kpop	133 000,0
Kpop Dance	4 000,0
Tattoo konwent (Tattoo convent)	25,3

Source: Own study.

During the event, you can move between sections that have been organized for fans interested in different topics. They are called zones and have different programs, including those related to cosplay, massacre, own projects, manga and

[23] https://pyrkon.pl/wp-content/uploads/2023/05/how-to-pyrkon.pdf, dostęp: 25.03.2024

anime, science, gaming, movies and series, board games and role-playing games. There is a separate zone for Star Wars fans[24].

Table 1 presents the words and their number in posts – 1 thousand and more posts, and Table 2 below 1 thousand posts. According to the results of the analyses, the key words for the festival under study are #*Pyrkon*, #*Fantastyczne miejsce spotkań* (fantastic meeting place) and #*coraz bliżej Pyrkon* (getting closer to Pyrkon). These are words originating from people involved in the promotion of the analysed event. Posts with the words given above most often come from the festival's home page. The phrase #*Fantastyczne miejsce spotkań* (fantastic meeting place) is a slogan promoting a given event. Its purpose is to emphasize the uniqueness of the event and the community that creates it. All attractions available at the festival are related to fantasy through literature, films, video games and board games. The organizers also provide the opportunity to get to know famous authors of books, stars, actors and creators associated with fantasy..

The word #*Pyrkon2024* had only 500 posts at the time of the study, because a new word is created for each year – a hashtag, and fans who want to share their work or information about the event can share their posts with the latest hashtag. Every year, a new hashtag with the word Pyrkon and the current year is in force. This tradition dates back to 2013, when fans of the event began sharing posts and tagging them with the year. However, adding a specific year limits the possibilities of referring to the word

The words #*Fantastyka* (fantasy), #*Komiksy* (comics), #Książki (books) and #RPG have wider application possibilities because they are not limited to a specific event. They are related to the type of event and the theme of the event. Fans of fantasy use them in a broader sense. These words can also be related to fantasy book fairs, comics, games, as well as fantasy characters or films. These words are inspired by the zones present at the researched event. They illustrate what fans can expect at the event.

The word #*Geek* is one of the more popular hashtags because it is of foreign origin and describes people interested in the world of science, fantasy or games. The relationship between foreign and Polish words in social media is quite significant. A larger number of posts refer to the foreign tag. The words #*Pirates of the Caribbean* and #*Piraci z Karaibów* mean the same thing, but the word written in English has more posts and a wider reach. That is why posts on the Instagram platform are often marked with words in English. Thanks to this, it is possible to reach a wider audience.

[24] https://pyrkon.pl/tematyka/strefa-star-wars/, dostęp: 21.05.2024

Table 2. Words and their number in posts (less than 1k posts)

Words	Number of posts (in thousands)
Pyrkon2024	0,5
Coraz bliżej Pyrkon (getting closer to Pyrkon)	0,1 and more
Uniwersytety WSB Merito (WSB Merito Unirsities)	less than 0,1
Strefa gamingowa (Gaming Zone)	less than 0,1
Strefa cosplay (Cosplay Zone)	less than 0,1
Strefa naukowa (Science Zone)	less than 0,1
Strefa komiksowa (Comics Zone)	less than 0,1
Strefa dziecięca (Kids Zone)	less than 0,1
Strefa fanów Star Wars (Star Wars Fan Zone)	less than 0,1
Strefa literacka (Literary Zone)	less than 0,1
Strefa filmowo serialowa (Film and Series Zone)	less than 0,1
Strefa fanów klocków Lego (Lego Fan Zone)	less than 0,1
Strefa Mangi i Anime (Manga and Anime Zone)	less than 0,1
Strefa RPG (RPG Zone)	less than 0,1
Scena plenerowa (Outdoor Stage)	less than 0,1
Krewni Pyrkonu (Pyrkon relatives)	less than 0,1
Festiwal fantastyki (Fantasy Festival)	less than 0,1
Delisie	less than 0,1

Source: Own study.

Words – hashtags such as: #*Redbull*, #WOŚP (The Great Orchestra of Christmas Charity), #*Lubimy czytać* (we like to read), #Archon Studio, #CDA action, #*Filmweb* and #*Uniwersytety WSB Merito* (WSB Merito Unirsities) mean companies, organizations and institutions whose name appears together with the word cooperation. The festival organizers want to emphasize the importance of entities that want to help organize the festival or promote it by participating in competitions.

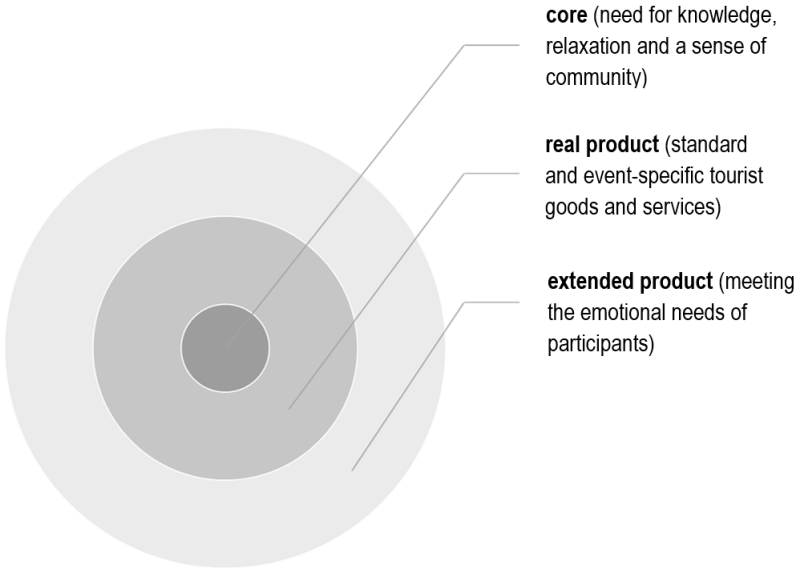
The organizers observe changing trends and adjust the profile content to current events. In recent times, the music content #*Kpop* and #*Kpop Dance* has become popular. A significant number of posts, which is counted in millions, is noticeable. Due to the significant increase in the interest of participants in this topic, the organizers invite performers in relation to this trend. It is also worth adding that in the current times – especially among young people – body tattooing has become popular. Also in this respect, the event organizers try to follow the

trend and invite famous tattooists, and the hashtag #*Tattoo konwent* (tattoo convent) appears in many posts. In addition, #*Bookstagram* is an interesting word. It refers to the interest in reading books. The creators of the festival take care of the readers and fans of the festival, providing current titles at the festival.

#*Krewni Pyrkonu* (Pyrkon relatives) is a very important hashtag for the festival. Under this slogan, the Pyrkon organizers help the National Blood Bank by providing a place for willing participants to donate blood. This campaign aims to show how important it is to donate blood.

The Pyrkon fantasy festival is a multi-day festival. That is why the #*Prymcamp* initiative was created, which offers participants the opportunity to stay at the festival, providing basic living conditions. The zone provided provides participants with access to showers, toilets and a charging point for devices. Fans have the opportunity to meet new people and integrate with them. They do not have to leave the festival, and can participate in it throughout its duration. Participants can bring their own tent or rent one on site. After the festival – if they decide that the tent is an unnecessary package – it can be bought back.

Figure 1. Structure of the tourism product – festivals and pop culture events



Source: Own study.

Recently, there has been a noticeable interest in events and festivals in Poland. These changes shape new tourist products. This is the result of trends occurring both in Poland and around the world. Many people have a passion that

they would like to share with others. This allows them to actively participate in events related to their interests.

Pop culture events and festivals are undoubtedly tourist products. Referring to their structure (figure 1) – the core of this product is primarily the need for knowledge, relaxation and a sense of community. These three motives drive participants of such events and are so strong that in many cases they cause the desire to return to cyclical events every year.

Table 3. Components of a tourism product – festivals and pop culture events

<table>
<tr><th colspan="3">Tourism product – festivals and pop culture events</th></tr>
<tr><th>Material goods</th><th>Services</th><th>“Environment”</th></tr>
<tr><td>Standard tourism goods:
Infrastructure
Food
Souvenirs
Specific tourism goods typical of the event:
Gadgets
Costumes
Board Games and RPGs
Books and Comics</td><td>Standard tourism services:
Accommodation
Gastronomy
Transport
Specific tourism services typical of the event:
Workshops
Lectures
Performances, concerts
Shows, Exhibitions</td><td>Unique atmosphere
Contacts with other participants
Sharing passion
Experiences
Forming emotional bonds
Sense of community</td></tr>
<tr><td colspan="2">Idea – Organization</td><td rowspan="2">Psychological Sphere</td></tr>
<tr><td colspan="2">Economic Sphere</td></tr>
</table>

Source: Own study based on: J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny*, Turystyka i Hotelarstwo, 2002, nr 1, s. 36-37.

In terms of the actual product, it is necessary to mention the material goods and services available to participants (Table 3). These are both standard goods and services, i.e. accommodation, catering and transport, as well as specific ones related to the event. The specificity of pop culture festivals and events results, among others, from the possibility of using workshops and thematic lectures. It also consists of performances, concerts, shows and exhibitions related to the theme of the event. In terms of material goods, you can buy gadgets, as well as clothes and games, books or comics.

The extended product in relation to pop culture events is largely immaterial and is related to satisfying the emotional needs of participants (Figure 1). Pop culture festivals and events are unique and have a specific atmosphere. Each of them stands out from the competition, which makes participants eager to return to the next edition of the event.

Conclusions

In accordance with the main objective, the work assessed the pop culture festival in the category of a tourist product. As a result of the conducted research, the research hypothesis was positively verified, according to which the pop culture festival is a complex tourist product with an extensive non-material sphere. It was assessed that the pop culture festival is a tourist product that supports the community of fans, among others, through integration and a sense of belonging to a group. Organizing such events gives many opportunities not only to fans, but also to the companies, organizations and institutions involved.

A pop culture event is a complex tourism product. It includes both standard elements of a tourism product, such as transport, accommodation and meals, as well as specific elements. They are characteristic of this type of event and include workshops, lectures, performances, concerts, shows, exhibitions, etc. An important component of a pop culture event – a tourism product is the so-called "environment", an intangible sphere. It results from the uniqueness of this type of event and consists of atmosphere, a sense of community, new experiences, the opportunity to share passions, etc. This is the most attractive element of a tourism product, which is pop culture festivals. Its impact causes the creation of a community of fans who want to participate in the events every year. These are therefore loyal customers interested in the product.

Cultural events in Poland will continue to develop in the near future. They are characterized by many advantages, including thematic diversity and good organization. The environment also creates opportunities for development. Such events are becoming more and more popular in Poland every year, and organizers try to follow emerging trends. Social media help maintain bonds between fans.

In summary, pop culture festivals are not just entertainment for selected participants. They are a product of contemporary culture and an increasingly popular tourist product. Thanks to the popularity of such events, they help promote important ideas, such as social integration or ecology.

References

1. Borzyszkowski J., Marczak M., *Region (obszar) jako produkt turystyczny*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, 2009, nr 13, s. 119.
2. Buczkowska K., *Kulturowa turystyka eventowa*, (w:) Współczesne formy turystyki kulturowej, red. K. Buczkowska, A. Mikos von Rohrscheidt, Poznań 2009, s. 91.
3. Głowacka A., *Estetyka popkultury w polskim teatrze po 1989 roku*, Praca doktorska, Uniwersytet Śląski, Katowice 2015, s. 10.

4. Gołembski G., *Kompendium wiedzy o turystyce*, PWN, Warszawa 2009, s. 24-44.
5. https://pyrkon.pl/tematyka/strefa-star-wars/, dostęp: 21.05.2024
6. https://pyrkon.pl/wp-content/uploads/2023/05/how-to-pyrkon.pdf, dostęp: 25.03.2024
7. Iwan B., *Rozwój turystyki eventowej w Polsce*, Zeszyty Naukowe Turystyka i Rekreacja, 2017, nr 19 (1), s. 60.
8. Jemielniak D., *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*, Prakseologia, 2013, nr 154, s. 97-98.
9. Jędrzejczyk I., *Nowoczesny biznes turystyczny*, Ekostrategie w zarządzaniu firmą, PWN, Warszawa 2001, s. 21.
10. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny*, Turystyka i Hotelarstwo, 2002, nr 1, s. 35.
11. Kędziorek W., *Turystyka kulturowa w Płocku na przykładzie festiwali*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, 2015, t. XXII, s. 299-312.
12. Kruczek B., Walas Z., *Nowoczesne postrzeganie promocji kulturowych produktów turystycznych* (w:) A. Stasiak red. Kultura i turystyka – wspólnie zyskać, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa, Łódź 2009, s. 337.
13. Maciąg J., *Jakość sieciowego produktu turystycznego – definiowanie, wymiary i cechy jakości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2015, nr 215, s. 41.
14. Marczak M., *Eventy – jako produkty turystyki kulturowej na przykładzie miasta Kołobrzeg*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2015, nr 19 (1), s. 103-120.
15. Pałasz M., *Etnografia wirtualna – badanie społeczności wirtualnych w zarządzaniu* (w:) E. Kocój, M. Laberschek, K. Kopeć, K. Plebańczyk red. Metodologia badań w sektorze kultury i mediów, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2022, s. 141-144.
16. Pałka E., *Produkt turystyczny szansą rozwoju turystyki na przykładzie województwa świętokrzyskiego*, Ekonomiczne Problemy Usług, 2010, nr 53, s. 537-547.
17. Panasiuk A., Sidorkiewicz M., *Kreowanie produktów turystycznych jako warunek rozwoju powiatu wałeckiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2006, nr 437, s. 13-15.
18. Radomskaya V., *Popular Culture Tourism: trend or transition?* (in:) Tourism's New Markets: Drivers, details and directions, Eds. Ph. L. Pearce, A. Correia: Goodfellow Publishers, Oxford, pp. 141-156.
19. Ratkowska P., *O festiwalu w kontekście turystyki kulturowej, czyli turystyka eventowa raz jeszcze*, Turystyka Kulturowa, 2010, nr 6, s. 26-46.

20. Rettinhger R., Bajger-Kowalska M., *Eventy jako element różnicujący produkt turystyczny miast – studium przypadku Pistoi (Włochy)*, Przedsiębiorczość – Edukacja, 2018, nr 14, s. 270-281.
21. Seweryn R., *Produkt turystyczny i wyznaczniki jego atrakcyjności*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2005, nr 697, s. 71-84.
22. Stasiak A., *Gastronomia jako produkt turystyczny*, Turystyka i Hotelarstwo, 2007, nr 11, s. 111.
23. Stec A., *Wieloaspektowe podejście do definicji produktu turystycznego*, Modern Management Review, T. XX, 2015, nr 22 (3), s. 233-248.
24. Szczepanowski A., *Markowe produkty turystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 13.
25. Zdon-Korzeniowska M., *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 14.

FESTIWAL POPKULTUROWY JAKO PRODUKT TURYSTYCZNY

Zarys treści: Festiwale popkultury mające charakter kulturalno-rozrywkowy wpływają na rozpoznawalność i popularność danego obszaru w zakresie turystyki eventowej, które obecnie jest jedną z ważniejszych kategorii produktu turystycznego. Celem głównym badań była ocena festiwalu popkultury w kategorii produktu turystycznego. W części analitycznej pracy zastosowano metodę netnograficzną. W ramach badania netnograficznego analizowano główny fanpage Festiwalu Fantastyki Pyrkon z uwagi na natężenie występujących w postach słów. Następnie zidentyfikowano składniki produktu turystycznego, jakim jest festiwal popkultury. W wyniku przeprowadzonych analiz potwierdzono hipotezę badawczą, zgodnie z którą festiwal popkultury to złożony produkt turystyczny o rozbudowanej sferze niematerialnej.
Słowa kluczowe: event, produkt turystyczny, festiwal popkulturowy.

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 143-161

Vladyslav LIASHUK*

Szymon WOJTULSKI*

PROCES PLANOWANIA LOGISTYCZNEGO NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNO-HANDLOWYCH SEKTORA MŚP

Zarys treści: Celem artykułu jest identyfikacja i przedstawienie procesu planowania logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym sektora MŚP. W artykule zastosowano metodę analizy literaturowej oraz metodę case study. W artykule podjęto próbę charakterystyki procesowego charakteru planowania logistycznego oraz znaczenia strategii logistycznej w tym procesie. Integracja procesów planowania w łańcuchu dostaw badanego przedsiębiorstwa polega na przełamywaniu granic pomiędzy pionami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie oraz pomiędzy przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw. Jak wykazano w artykule, modelowanie integracji procesów planowania jest jednym z narzędzi koordynujących i integrujących procesy w łańcuchu dostaw badanego przedsiębiorstwa.
Słowa kluczowe: łańcuch dostaw, planowanie logistyczne, integracja procesów.

Wprowadzenie

Planowanie logistyczne to proces podejmowania znaczących decyzji odnoszących się do procesów i zasobów logistycznych, funkcjonowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa oraz współpracy w łańcuchach dostaw. Jest to harmonogram działań uzgodnionych przez wszystkie jednostki zaangażowane w wyznaczanie celów logistycznych przedsiębiorstwa[1]. Planowanie logistyczne obejmuje wiele obszarów, takich jak obsługa klienta, dystrybucja, logistyka produkcji, zaopatrzenia i gospodarki materiałowej, magazynu i gospodarki

* Studenci studiów I stopnia na kierunku logistyka, Studenckie Koło Naukowe Prolog, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska
[1] https://www.m ecalux.pl/blog/planowanie-logistyczne (dostęp: 11.01.2024).

magazynowej, transportu i spedycji, zapasów, skoordynowanego przepływu materiałów. Istnieje wiele różnorodnych metod planowania, takich jak planowanie zaopatrzenia materiałów w zaopatrzeniu, planowanie wykorzystania przestrzeni składowej w magazynie, planowanie tras transportowych w obszarze transportu i spedycji[2]. Celem głównym planowania logistycznego jest utrzymanie optymalnych poziomów zapasów, precyzyjne definiowanie czasów dostaw i realizacji produktów, kontrola kosztów oraz racjonalne wykorzystanie zasobów. Planowanie potrzeb w sieci dystrybucji i zaopatrzenia odbywać się może za pomocą metod planowania potrzeb dystrybucji (Distribution Requirements Planning – DRP I) i planowania zapotrzebowania materiałowego (Material Requirements Planning I – MRP I).

Celem artykułu jest identyfikacja i przedstawienie procesu planowania logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym sektora MŚP. W artykule zastosowano metodę analizy literaturowej oraz metodę case study.

Modelowanie integracji procesów planowania logistycznego

Proces modelowania procesów logistycznych obejmuje z reguły szereg uporządkowanych działań uwzględniających ich realizacje w uwarunkowaniach rynkowych. Jednym z kluczowych uwarunkowań w procesie planowania logistycznego jest jego zintegrowany charakter. W tym celu określono zestaw 7 działań wyróżniających zintegrowane planowanie. Działania te wraz ze szczegółowym opisem różnic przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie cech charakterystycznych planowania zintegrowanego oraz planowania niezintegrowanego

Wyszczególnienie	**Planowanie niezintegrowane**	**Planowanie zintegrowane**
Plan konserwacyjno-remontowy	Zawiera szacunkowe obniżenie dostępności zasobów. Wartość ta, odzwierciedlająca obniżenie dostępności w każdym z okresów planistycznych, jest jednolita i opiera się na średnich danych z analizy historycznej.	Uwzględnia przeglądy, konserwacje i naprawy przewidywane dla kolejnych okresów planistycznych. Obniżenie dostępności maszyn dla kolejnych jednostek planistycznych wskazuje przestoje zaplanowane w harmonogramie prac remontowych.

Źródło: Adamczak M., Hadaś Ł., Domański R., Cyplik P., *„Integracja procesów planowania w łańcuchu dostaw”*, Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Katedra Systemów Logistycznych, Poznań, 2014, s. 15-16.

[2] https://mfiles.pl/pl/index.php/Planowanie_logistyczne (dostęp: 11.01.2024).

cd. Tabela 1.

Wyszczególnienie	**Planowanie niezintegrowane**	**Planowanie zintegrowane**
Plan zasobów (produkcyjnych i magazynowych)	Plan obrazuje stały poziom w czasie dostępnych zasobów, ujętych jako procent mocy nominalnych, określony na bazie danych historycznych.	Plan odnosi się do wartości dostępnych zasobów zmiennych w czasie. Zakłada opcję zwiększenia mocy i elastyczności zatrudnienia (zarówno w zakresie liczby godzin, pracowników, jak kwalifikacji), plan wycofania maszyn, a także inwestycji oraz przepustowość magazynu na wszystkich etapach jego funkcjonowania.
Plan zaopatrzenia	Moce dostawy nie są uwzględniane w planie zaopatrzenia i są postrzegane jako nieograniczone albo oceniane na bazie historii zamówień. Plan zaopatrzenia jest konsekwencją planu produkcji.	Moce dostawców postrzegane są jako ograniczenie (wynikają z maksymalnych mocy deklarowanych przez dostawców). Plan zaopatrzenia jest konsekwencją nie tylko planu produkcji, ale także długoterminowych planów sprzedaży. W przypadku planowanego okresowego przekroczenia mocy dostawcy z wyprzedzeniem gromadzony jest zapas towarów – również z uwzględnieniem dostawców alternatywnych.
Plan sprzedaży	Plan sprzedaży opracowany dla poszczególnych pozycji asortymentowych jest obarczony większym błędem prognozy, co wiąże się z wyższymi wartościami standardowego błędu.	Plan sprzedaży opracowywany jest dla grup asortymentowych. Standardowy błąd prognozy sprzedaży dla całej grupy asortymentowej jest niższy niż w przypadku analizy pojedynczych pozycji.
Plan marketingu	Plan działań marketingowych nie wpływa na operacyjną działalność łańcucha dostaw.	Plan działań marketingowych jest integralną częścią planów dotyczących przepływu materiałowego. Obejmuje on takie aspekty jak okresowe zwiększenie sprzedaży, wprowadzenie nowych produktów na rynek oraz wycofywanie niektórych wyrobów.
Plan produkcji	Plan produkcji jest wyrównany lub dostosowawczy.	Mieszany plan produkcji odnosi się do: ograniczonych mocy produkcyjnych, dostępności surowców oraz planu zasobów (zapasów koniecznych dla realizacji planu sprzedaży w sytuacji ograniczoności zasobów).
Plan finansowy	Plan finansowy zawiera koszty i przychody, jest wynikiem planu sprzedaży oraz działalności operacyjnej.	Plan finansowy postrzegany jest jako ograniczenie w zakresie planowania ze względu na dostępny kapitał, zarówno własny, jak i linię kredytową, zawiera nie tylko koszty i przychody, ale i przepływ gotówki w czasie.

Źródło: Adamczak M., Hadaś Ł., Domański R., Cyplik P., *„Integracja procesów planowania w łańcuchu dostaw”*, Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Katedra Systemów Logistycznych, Poznań, 2014, s. 15-16.

Tabela 2. Zalety wynikające z planowania zintegrowanego

Plan konserwacyjno-remontowy	Aktualny plan remontów na nadchodzące miesiące umożliwia dokładniejsze określenie dostępnych zasobów w przyszłych okresach planistycznych.
Plan zasobów (produkcyjnych i magazynowych)	Dane dotyczące mocy produkcyjnych oraz powierzchni magazynowej odzwierciedlają aktualnie dostępne wartości. W porównaniu z rozwiązaniami, w których zasoby są ustalane na stałym poziomie na podstawie średnich wartości z danych historycznych, elastyczność ogranicza ryzyko przeszacowania mocy w nadchodzących okresach planistycznych. Dzięki temu zminimalizowano ryzyko niewykonania zaplanowanych zadań, a także niedoszacowania prowadzącego do utraty mocy produkcyjnej oraz przestojów.
Plan zaopatrzenia	Uwzględnienie mocy dostawcy, który może dostarczyć ograniczoną ilość surowców w określonym czasie, stwarza szansę na zgromadzenie zapasu sezonowego, który umożliwia zapewnienie potrzebnej ilości surowców w okresach wzmożonego zapotrzebowania, bez konieczności zamawiania awaryjnych dostaw od innych dostawców i ograniczania możliwości zaspokojenia potrzeb klientów.
Plan sprzedaży	Przewidywanie wielkości sprzedaży dla grupy asortymentowej umożliwia dokładniejsze określenie przyszłych potrzeb niż prognozy oparte na pojedynczych pozycjach sprzedażowych. Dzięki mniejszym błędom prognoz można zredukować zapas zabezpieczający, co z kolei prowadzi do obniżenia całkowitych kosztów działalności logistycznej.
Plan marketingu	Funkcjonowanie planu marketingowego umożliwia zaplanowanie produkcji oraz innych obszarów działalności operacyjnej, co z kolei zwiększa szanse na zaspokojenie rosnącego zapotrzebowania.
Plan produkcji	Mieszany plan produkcji umożliwia skuteczną realizację planu sprzedaży w danym okresie planistycznym, a także tworzenie zapasów wyrobów gotowych na przyszłe okresy, co jest istotne w przypadku niedoborów zasobów. Podejście takie umożliwia równoważenie niedopasowania dostępnych zasobów do wymagań sprzedażowych, co przekłada się na zmniejszenie ryzyka utraty sprzedaży oraz związanego z tym potencjalnego zysku.
Plan finansowy	Uwzględnienie ograniczeń związanych z dostępem do kapitału w procesach planowania pozwala na redukcję ryzyka niedoborów gotówki podczas prowadzenia działalności operacyjnej. Brak dostępu do gotówki to jedna z najczęstszych przyczyn bankructw. Wskazanie dostępnego poziomu gotówki umożliwia dokładniejsze określenie ilości środków finansowych w kasie, uwzględniając czas spływu gotówki oraz termin realizacji należności. Tego typu efektu nie osiągnie się jedynie poprzez kalkulację zysku, opierając się wyłącznie na planowanych przychodach i kosztach.

Źródło: Adamczak M., Hadaś Ł., Domański R., Cyplik P., *„Integracja procesów planowania w łańcuchu dostaw”*, Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Katedra Systemów Logistycznych, Poznań, 2014, s. 16-17.

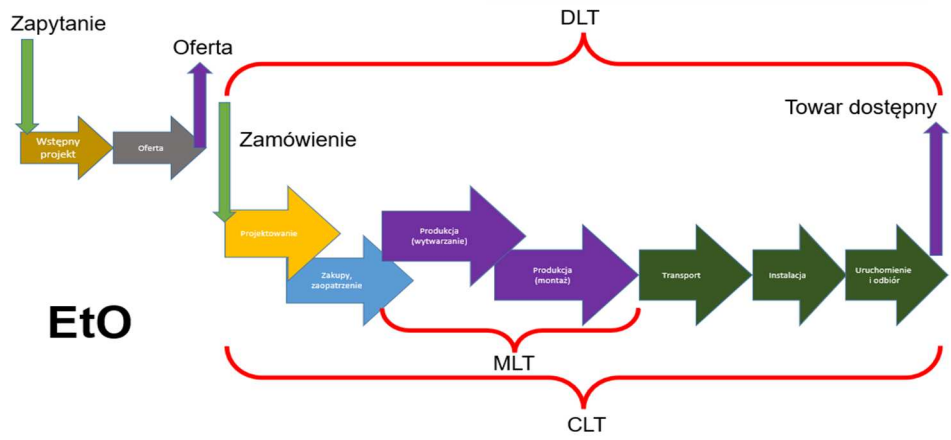
Zgodnie z przedstawionymi w tabeli 1 studiami literaturowymi planowanie zintegrowane niesie za sobą liczne korzyści dla przedsiębiorstw. W tabeli 2 przedstawiono zestawienie korzyści wynikających z planu zintegrowanego w kontekście jego wyróżnionych cech charakterystycznych.

W planowaniu logistycznym jednym z najważniejszych aspektów jest identyfikacja ogniw łańcucha dostaw. W badanym przedsiębiorstwie zidentyfikowano cztery podstawowe ogniwa łańcucha dostaw:

- Inżynieria na zamówienie (Engineering to Order, EtO),
- Produkcja na zamówienie (Make to order, MtO),
- Montaż na zamówienie (Assemble to Order, AtO),
- Produkcja na magazyn (Make-to-Stock, MtS).

Inżynieria na zamówienie (Engineering to Order, EtO) to termin używany w logistyce, który oznacza konstrukcję procesu (ogniwa) na zamówienie. Jest to specyficzny model produkcji, w którym klient ma znaczny wpływ na ostateczny produkt, biorąc udział już w fazie projektowania wyrobu i jego szczegółowego skonstruowania[3]. W przypadku EtO, każdy produkt jest unikalny i tworzony na życzenie klienta.

Rysunek 1. Łańcuch planowania logistycznego, Inżynieria na zamówienie (Engineering to Order, EtO)



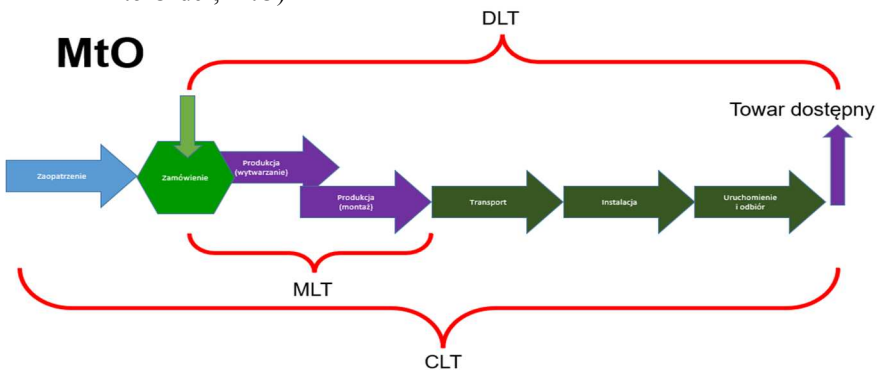
Źródło: Kaźmierczak A., *„Łańcuch dostaw”*, materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa, Koszalin, 2023.

Produkcja na zamówienie (Make to order, MtO) to strategia produkcji, która zazwyczaj pozwala konsumentom na zakup produktów dostosowanych do ich specyfikacji[4]. Jest to proces produkcyjny, w którym produkcja danego przed-

[3] https://leanjestdlaludzi.pl/produkcja-logistyka-zapas-zamowienie-make-to-order/ (dostęp: 11.01.2024).
[4] https://www.investopedia.com/terms/m/make-to-order.asp (dostęp: 11.01.2024).

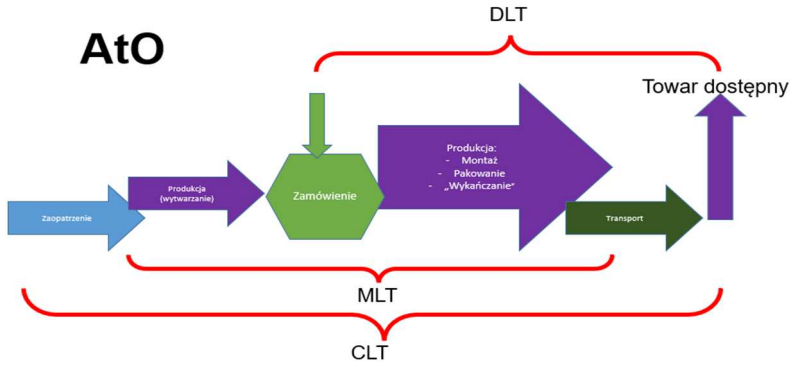
miotu rozpoczyna się dopiero po otrzymaniu potwierdzonego zamówienia od klienta. Jest to również znane jako masowa personalizacja.

Rysunek 2. Łańcuch planowania logistycznego, Produkcja na zamówienie (Make to Order, MtO)



Źródło: Kaźmierczak A., *„Łańcuch dostaw”*, materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa, Koszalin, 2023.

Rysunek 3. Łańcuch planowania logistycznego, Montaż na zamówienie (Assemble to Order, AtO)



Źródło: Kaźmierczak A., *„Łańcuch dostaw”*, materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa, Koszalin, 2023.

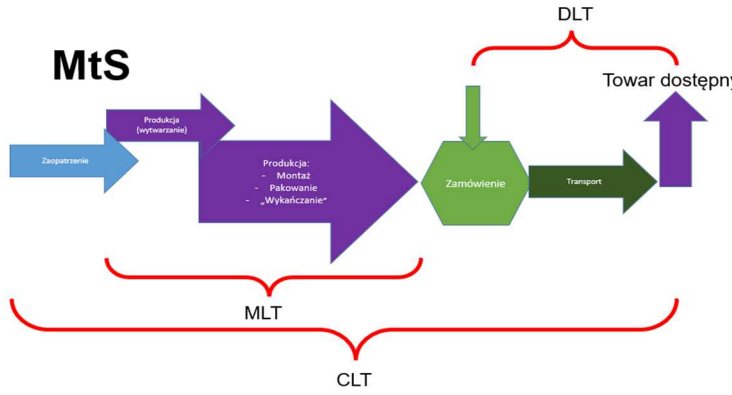
Montaż na zamówienie (Assemble to Order, AtO) w danym modelu oznacza, że komponenty produktu są wyprodukowane lub zakupione wcześniej, a następnie przechowywane do momentu otrzymania zamówienia od klienta[5].

[5] https://baselinker.com/pl-PL/blog/lancuch-dostaw-definicja-rodzaje-metody-zarzadzania/ (dostęp: 11.01.2024).

Po otrzymaniu zamówienia, te komponenty są następnie montowane w gotowy produkt.

Produkcja na magazyn (Make-to-Stock, MtS) to termin używany w logistyce, który oznacza produkcję na zapas. Jest to sytuacja, w której produkty są wytwarzane bez konkretnych zamówień. W tym modelu, produkcja jest realizowana na podstawie prognoz, a nie na podstawie rzeczywistych zamówień od klientów.

Rysunek 4. Łańcuch planowania logistycznego, Produkcja na magazyn (Make-to-Stock, MtS)



Źródło: Kaźmierczak A., *„Łańcuch dostaw"*, materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa, Koszalin, 2023.

Proces planowania i komunikacji w badanym przedsiębiorstwie

W procesie planowania i komunikacji w badanym przedsiębiorstwie występuje pięć głównych elementów, z których każdy odgrywa ważną rolę w planowaniu logistycznym. Należą do nich: rozwój biznesu, planowanie popytu i realizacja sprzedaży, planowanie podaży i efektywność operacyjna, integracja finansowa, przegląd zarządczy.

Rozwój biznesu (produktów) Business Development (Products) obejmuje zaplanowanie i opracowanie wystarczającej liczby nowych produktów (wg własnych receptur firmy) dla zapewnienia wzrostu i innowacyjnej oferty. Następny jest przegląd rynku i nowości dla firmy zgodnie z aktualnymi trendami.

Planowanie popytu i realizacji sprzedaży **Demand Planning and Sales Execution**. Dostarczenie wolumenów prognozy, które można realnie sprzedać obejmujące: określenie luk do budżetu, zrozumienie ryzyka i szans oraz

przygotowanie listy proponowanych rozwiązań wraz z planem działania. Polega na szacowaniu wielkości sprzedaży w celu zorganizowania procesów produkcyjnych, zaplanowania czynności magazynowych i opracowania budżetów[6].

Planowanie podaży i efektywność operacyjna **Supply Planning and Operational Efficiency:** czyli uzgodnienie zasobów dla zapewnienia dostępności produktów dla wolumenów prognozy. Określenie luk do budżetu i prognozy. Przygotowanie listy proponowanych rozwiązań wraz z planem działania. Celem jest dokonanie właściwej alokacji zasobów firmy[7].

Integracja finansowa **Financial Integration**. Wiele przedsiębiorstw na współczesnym rynku zmaga się z niestabilnym popytem, oczekiwaniem krótkich terminów realizacji zamówień oraz skróceniem cyklu życia wyrobów. Jednym z rozwiązań tych problemów jest koordynacja i integracja procesów logistycznych (w tym planistycznych) w ramach łańcucha dostaw[8].

Przegląd zarządczy **Management Review:** Jest to strategiczne narzędzie dla najwyższego kierownictwa, które pozwala ocenić, gdzie jesteśmy jako organizacja (jakie są bieżące wyniki naszego funkcjonowania), a z drugiej strony ocenić potrzebę doskonalenia, zmian, zwiększenia/redukcji zasobów dla poprawy efektywności naszych działań[9].

Proces planowania logistycznego

Celami głównymi procesu planowania logistycznego są z reguły: ograniczanie błędów, optymalizacja zasobów i nakładów inwestycyjnych, wzrost wydajności i efektywności poszczególnych operacji. W planowaniu należy uwzględnić kluczowe etapy każdej operacji logistycznej: zaopatrzenie w surowce, produkcję, kontrolę zapasów, dystrybucję towarów, zwroty, logistykę odpadów i recyklingu.

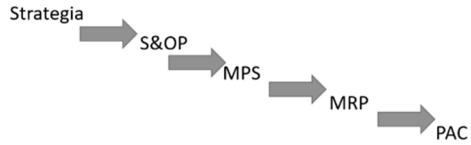
[6] https://www.mecalux.pl/blog/prognozowanie-popytu (dostęp: 11.01.2024).
[7] https://www.avetta.com/pl/blog/najwazniejsze-najlepsze-praktyki-w-zakresie-planowania-sprzedazy-i-operacji-na-rok-2021 (dostęp: 11.01.2024).
[8] Adamczak M., Hadaś Ł., Domański R., Cyplik P., *„Integracja procesów planowania w łańcuchu dostaw”*, Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Katedra Systemów Logistycznych, Poznań, 2014, s. 10.
[9] https://pronost.pl/przeglad-zarzadzania-wedlug-iatf-16949-podsumowanie-dzialania-systemu-zarzadzania-jakoscia/ (dostęp: 11.01.2024).

Wykorzystywane w praktyce gospodarczej metody planowania logistycznego pozwalają na sprawną i skuteczną realizację procesów w przedsiębiorstwie poprzez[10]:

- utrzymywanie optymalnych poziomów zapasów,
- precyzyjne definiowanie czasów dostaw surowców i półproduktów otrzymywanych od podwykonawców,
- definiowanie konkretnych czasów realizacji produktów finalnych dla odbiorców,
- dokładne wyznaczanie kosztów działań logistycznych, takich jak koszty operacji zaopatrzenia, czy koszty dostaw wyrobów gotowych do ostatecznego odbiorcy,
- lepsze zagospodarowanie zasobów ludzkich, środków finansowych, pracy maszyn, urządzeń produkcyjnych, magazynów, floty transportowej,
- przyśpieszoną reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, dzięki możliwości szybkiej reorganizacji i wprowadzenia zmian w planie ciągu operacji zamówienia,
- możliwość kontroli realizacji poszczególnych operacji, a tym samym etapów realizacji zamówień odbiorców.

Podstawą procesu planowania logistycznego jest strategia główna przedsiębiorstwa oraz strategie funkcjonalne, a wśród nich strategia logistyczna. W każdej dobrze prosperującej firmie potrzebna jest strategia logistyczna.

Rysunek 5. Elementy procesu planowania logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym



Źródło: Kaźmierczak A., *„Planowanie Sprzedaży i Operacji (S&OP)”*, materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa, Koszalin, 2023.

Na podstawie obserwacji własnej autorów oraz materiałów źródłowych badanego przedsiębiorstwa zidentyfikowano główne źródła procesu planowania logistycznego przedstawione na rysunku 5. Należą do nich: Planowanie

[10] Śliwczyński B., *„Controlling w zarządzaniu logistyką: Controlling operacyjny, controlling procesów, controlling zasobów”*, Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, 2007, s. 130.

sprzedaży i operacji (Sales and Operations Planning, S&OP), Główny harmonogram produkcji (Master Production Schedule, MPS), Planowanie zapotrzebowania materiałowego (Material Requirements Planning, MRP I), Kontrola aktywności produkcyjnej (Production Activity Control, PAC). Planowanie sprzedaży i operacji (Sales and Operations Planning, SQOP) to zintegrowany proces zarządzania biznesem, który umożliwia zespołowi kierownictwa osiągnięcie ciągłego skupienia, zgodności i synchronizacji we wszystkich funkcjach organizacji[11]. S&OP jest często powtarzanym na miesięcznej bazie procesem z tygodniowymi punktami kontaktowymi przez kluczowych uczestników. Proces ten umożliwia efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw i skupia zasoby organizacji na dostarczeniu tego, czego potrzebują ich klienci. Główny harmonogram produkcji MPS to narzędzie do planowania produkcji, które pomaga określić, ile danego produktu musi być wyprodukowane w różnych okresach. Ten prosty harmonogram może być używany jako podstawa do dalszego planowania i harmonogramowania w całym przedsiębiorstwie produkcyjnym[12]. Planowanie zapotrzebowania materiałowego MRP to narzędzia do planowania, oparte na oprogramowaniu, które pomaga firmom szacować, utrzymywać i planować produkcję gotowych wyrobów za pomocą surowców i komponentów. Wykorzystuje dane z listy materiałów, głównego harmonogramu produkcji i pliku ze statusem zapasów do obliczania wymagań dotyczących zapasów i planów produkcji[13]. Kontrola aktywności produkcyjnej PAC, czyli kontrola działalności produkcyjnej. Jest to proces zarządzania i koordynacji działań produkcyjnych, który jest kluczowy dla efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw. PAC jest często prowadzony z konkretnego pomieszczenia kontrolnego lub pomieszczenia operacyjnego[14]. Im krótszy jest CLT, tym większa jest szansa, że klient będzie zadowolony z zakupu i ponownie skorzysta z oferty firmy. Dlatego wiele firm stara się optymalizować i skracać CLT poprzez stosowanie różnych metod i technik, takich jak: prognozowanie popytu, zarządzanie zapasami, automatyzacja procesów, wybór odpowiedniego dostawcy logistycznego[15].

W tabeli 3 przedstawiono zalety i wady w procesie planowania MRP I, MRP II, ERP oraz JiT.

[11] Wilk K. *„Wymagania Jakościowe dla Dostawców Admill Sp. z o.o.”,* 07.07.2015 r.
[12] https://en.wikipedia.org/wiki/Master_production_schedule (dostęp: 11.01.2024).
[13] https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/material-requirements-planning-mrp.shtml (dostęp: 11.01.2024).
[14] https://en.wikipedia.org/wiki/Production_control (dostęp: 11.01.2024).
[15] https://spotos.eu/pl/blog/logistyczny-lancuch-dostaw (dostęp: 11.01.2024).

Tabela 3. Zalety i wady procesu planowania MRP I

Zalety	Wady
MRP I	
- Wspieranie zarządzania przepływami materiałów, - Pełne zagospodarowanie zdolności produkcyjnych oraz długoterminowe planowanie ich rozwoju, - Tendencja do ograniczania zapasów, a także zachowanie zapasu bezpieczeństwa zwłaszcza dla wyrobu finalnego na jak najniższym poziomie, ograniczenie zapasów w procesach produkcyjnych, - Przygotowanie harmonogramów produkcji w oparciu o analizę zarówno rzeczywistego, jak i prognozowanego popytu na wyroby finalne, - Kooperacja oraz koordynacja aktywności odrębnych podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa, zapewnienie prawidłowego przepływu informacji, - Uwzględnianie potrzeb klientów w realizacji zamówień, - Sprawne identyfikowanie opóźnień w dostawach oraz natychmiastowe podejmowanie działań korygujących.	- Koszty zamówień oraz transportu mogą wzrastać, gdy firma decyduje się na obniżenie poziomu zapasów i podejmuje wysiłki w kierunku stworzenia bardziej skoordynowanego systemu. W takim modelu zamawia się mniejsze ilości produktów, dostarczanych w momencie, gdy są one naprawdę potrzebne, - Problemy związane z wprowadzaniem zmian w działaniu systemu, - Znaczna złożoność i czasami brak zgodności z oczekiwaniami, - Brak reakcji na krótkoterminowe zmiany w popycie.
MRP II	
- Sprawniejsze wykonywanie zaplanowanych i bieżących dostaw, - Skrócenie cyklu realizacji zamówienia, - Partnerstwo we współpracy z dostawcami, - Ograniczenie poziomu zapasów, - Wskazanie rozmiaru zapasów, które są niezbędne, - Mniejsza częstotliwość przestojów linii produkcyjnych, - Zwiększona wrażliwość na zmiany popytu dzięki bieżącemu dostępowi do aktualnych danych, - Większa elastyczność dopasowana do warunków rynkowych - Wewnętrzna integracja i synchronizacja działań i procedur, planowania finansowego, - Dostosowanie systemu do potrzeb i wymagań użytkowników, - Możliwość rozbudowy systemu o nowe moduły.	- Znaczna złożoność i wieloaspektowość, - Wysoka cena licencji, - Potrzebne rozbudowane zaplecze informatyczne, - Potrzeba scentralizowanych konfiguracji sieciowych (np. klient – serwer, klient – network, komputer centralny – terminal), - Wymaga dokładnych informacji od pojedynczych komórek lub działów. - Nie bierze w pełni pod uwagę ograniczeń dotyczących produkcji. - Trudno zastosować w przypadku zarządzania całym łańcuchem dostaw. - Nie spełnia wszystkich potrzeb związanych z zarządzaniem w obszarze łańcuchów logistycznych. - Znajduje zastosowanie przede wszystkim w kontekście popytu zależnego., - Wyniki mogą być zależne od operatorów,

Źródło: Piasecka-Głuszak A., *„Metody planowania potrzeb MRP i Just in Time jako strategie wspomagające system logistyczny w przedsiębiorstwie produkcyjnym”,* Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2011, s. 200-208.

cd. Tabela 3.

Zalety	Wady
ERP	
- Dostosowanie systemów informatycznych do potrzeb przedsiębiorstwa, - Nowoczesne podejście do zwiększania efektywności produkcji, - Bezpośrednie uaktualnianie danych oraz natychmiastowa możliwość ich wykorzystania, - Przeobrażenie analizowanego przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwo oparte na informacjach, - Łączenie różnych działów funkcjonalnych pozwala na eliminację problemów z kompatybilnością, przestrzeganie standardów oraz przezwyciężenie ograniczeń, - Łączenie wszystkich jednostek przedsiębiorstwa, znajdujących się w różnych krajach, w spójną całość, co pozwala na zwiększenie skuteczności podejmowanych działań, - Ulepszona kontrola nad przebiegiem procesów w relacjach z klientami, kontrahentami oraz w komunikacji między pracownikami, - Nadanie strategii IT rangi strategii biznesowej, - Połączenie metodyki planowania zasobów produkcyjnych MRP II, jak i innych metod.	- Potrzeba rozwiniętego zaplecza informatycznego - Złożone narzędzie zarówno technicznie, jak i funkcjonalnie, - System zwykle potrzebuje scentralizowanych konfiguracji sieciowych, - Skoncentrowany przede wszystkim na procesach związanych z wewnętrznymi działaniami przedsiębiorstwa.
Just in Time	
- Ograniczenie zapasów zarówno wyrobów gotowych, jak i produkcji w toku i materiałów, - Zmniejszony popyt na powierzchnie magazynowe oraz ograniczona liczba środków transportowych stosowanych w magazynach. - Zacieśnianie kooperacji z dostawcami, - Wzrost poziomu logistycznej obsługi klienta, - Ograniczenie kosztów obrotu materiałami, - Ograniczenie czasu cyklu realizacji zamówień, - Poprawa przepływu gotówki i ograniczenie kapitału obrotowego, - Redukcja dokumentacji, sprawniejszy przepływ informacji, - Poprawa jakości produktów, - Wzrost potencjału produkcyjnego wskutek redukcji strat i wprowadzania poprawek, - Sprawna odpowiedź na zmiany w projektach, - Zwiększenie elastyczności, uproszczenie procesu produkcji oraz obniżenie kosztów prowadzą do poprawy konkurencyjnej pozycji na rynku.	- Dostawcy muszą funkcjonować w niedużej odległości od przedsiębiorstwa, - Częste zamówienia w małych ilościach utrudniają znalezienie stałych dostawców, - Eliminacja zapasów w warunkach zmiennego popytu jest trudnym zadaniem, - W trakcie wprowadzania niezbędne jest dostosowanie podsystemu produkcji i zaopatrzenia, - Opóźnienia w transporcie mają istotny wpływ na ciągłość zarówno procesu produkcji, jak i sprzedaży, - Obawy związane z potencjalnym spadkiem poziomu produkcji oraz wzrostem kosztów przestojowych, - Projektowanie produktów powinno być zintegrowane z projektowaniem systemów produkcji, zaopatrzenia oraz dystrybucji, - W przedsiębiorstwie powinny zostać wprowadzone rozwiązania skutecznie eliminujące skutki wystąpienia zakłóceń.

Źródło: Piasecka-Głuszak A., *„Metody planowania potrzeb MRP i Just in Time jako strategie wspomagające system logistyczny w przedsiębiorstwie produkcyjnym”,* Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2011, s. 200-208.

Ocena procesu planowania logistycznego w przedsiębiorstwie MPS International Sp. z o.o.

Ocenę realizacji procesu planowania logistycznego przeprowadzono na podstawie obserwacji własnych autorów, materiałach źródłowych uzyskanych z badanego przedsiębiorstwa oraz wywiadu pogłębionego przeprowadzonego z Dyrektorem Łańcucha Dostaw/Supply Chain Director Panem Andrzejem Kaźmierczakiem.

W odniesieniu do metod planowania logistycznego wykorzystywanych w przedsiębiorstwie wskazano na ich różnorodność w zależności od rodzaju produkcji i charakterystyki działań. Kilka z tych metod to: Inżynieria na zamówienie (Engineering to Order, EtO). Ta metoda obejmuje produkcję dostosowaną do indywidualnych zamówień klientów. W przypadku produktów o specjalnych wymaganiach lub niestandardowych projektów, firma podejmuje działania projektowe i produkcyjne dopiero po otrzymaniu zamówienia. W badanym przedsiębiorstwie, EtO stanowi około 30% strategii planowania logistycznego. Produkcja na zamówienie (Make to Order, MtO). Metoda ta obejmuje produkcję dopiero po otrzymaniu konkretnego zamówienia od klienta. Jest to szczególnie istotne w przypadku produkcji wyrobów kosmetycznych, gdzie istnieje duża różnorodność produktów. W badanym przedsiębiorstwie, MtO stanowi znaczną część – około 67% planowania logistycznego. Produkcja na magazyn (Make-to-Stock, MtS) Metoda ta zakłada produkcję na podstawie prognoz popytu i przechowywanie gotowych produktów na magazynie przed faktycznym złożeniem zamówienia przez klienta. Jest to bardziej efektywne w przypadku produktów o stałym popycie i umożliwia szybsze dostarczanie towarów klientom. W badanym przedsiębiorstwie, MtS stanowi niewielką część – około 3% planowania logistycznego.

Dokonując oceny częstotliwości i aktualizacji planu logistycznego wskazano na ich regularność i systematyczność. Przeglądy są kluczowym elementem skutecznego zarządzania łańcuchem dostaw. W badanym przedsiębiorstwie przeglądy i aktualizacja planu logistycznego są realizowane w trybie: tygodniowym, miesięcznym i rocznym (przykłady biznesowe), Każdego tygodnia jest przeprowadzany przegląd aktualnych zamówień, poziomu zapasów, oraz efektywności procesów logistycznych, co pozwala na bieżąco monitorować działania i wprowadzać niezbędne korekty w razie potrzeby. Comiesięczne przeglądy są prowadzone w odniesieniu do: aktualizacji zamówień, ustalania poziomu zapasów oraz oceny efektywności procesów logistycznych. Ta procedura pozwala przedsiębiorstwu na bieżące monitorowanie działań i wprowadzanie niezbędnych korekt. Przeglądy miesięczne obejmują głębszą analizę danych dotyczących wydajności logistycznej w danym miesiącu.

Sprawdzany jest trend zmian, identyfikowane są ewentualne problemy i wprowadzane dostosowania do planu logistycznego na średni okres. Roczne przeglądy logistyczne są zintegrowane z przeglądami biznesowymi. Przedsiębiorstwo analizuje wyniki realizacji procesu planowania logistycznego w kontekście strategicznych celów firmy na przestrzeni roku. W oparciu o te dane, przedsiębiorstwo dostosowuje plan logistyczny, uwzględnia zmiany w strategii biznesowej oraz ewolucję rynku. W toku oceny stosowanego w przedsiębiorstwie narzędzi informatycznych do procesu planowania logistycznego należy stwierdzić, że odnoszą się one do identyfikacji i optymalizacji procesów magazynowych, pozwalając tym samym na ich dostosowanie do dynamicznych wymagań rynku.

W badanym przedsiębiorstwie wykorzystywane jest specjalistyczne oprogramowanie do planowania logistycznego w celu optymalizacji. Dwa kluczowe narzędzia, z których korzysta przedsiębiorstwo, to Program Magazynowy WMS – Easy WMS oraz Impuls EVO. Program Magazynowy WMS – Easy WMS, Easy WMS jest dla przedsiębiorstwa niezwykle skutecznym narzędziem do efektywnego zarządzania magazynem. To zaawansowane oprogramowanie (Warehouse Management System, WMS) umożliwia przedsiębiorstwu monitorowanie i optymalizację wszystkich procesów składowania, od przyjęcia towaru po jego wysyłkę. Dzięki funkcjom takim, jak śledzenie stanów magazynowych, zarządzanie lokalizacjami oraz optymalizacja tras kompletacji, przedsiębiorstwo może skutecznie zwiększyć precyzję operacji magazynowych. Oprogramowanie Impuls EVO jest dedykowane najbardziej wymagającym firmom produkcyjnym. Łączy w sobie cechy systemu (Enterprise Resource Planning, ERP) oraz narzędzia (Manufacturing Execution System, MES), umożliwiając przedsiębiorstwu pełną realizację idei przemysłu 4.0. Dzięki temu narzędziu przedsiębiorstwo może efektywnie zarządzać produkcją, monitorować i analizować wydajność procesów, a także dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych. Używanie specjalistycznego oprogramowania do planowania logistycznego jest kluczowe dla skutecznego zarządzania łańcuchem dostaw, minimalizacji błędów oraz optymalizacji efektywności operacyjnej. Dzięki tym zaawansowanym narzędziom przedsiębiorstwo może szybko reagować na zmiany, zoptymalizować procesy i dostosować działania do dynamicznego otoczenia biznesowego.

Czas minimalny na odwołanie lub gwałtowną zmianę zamówienia zależy głównie od umowy handlowej, polityki firmy oraz elastyczności dostawcy. W toku badania stwierdzono, ze przedsiębiorstwo jest otwarte na potrzeby klientów i partnerów biznesowych, promowanie komunikacji umożliwiającej szybkie reagowanie na ewentualne zmiany. Pierwszym kluczowym elementem określającym czas minimalny na odwołanie lub zmianę zamówienia jest zawarta

umowa handlowa. W niej przedsiębiorstwo precyzyjnie określa warunki odwołania, ewentualne kary umowne czy też dopuszczalne zmiany w zamówieniach. Odpowiednie klauzule w umowie dostarczają jasnych wytycznych dotyczących minimalnego czasu na dokonanie takich zmian. W firmie stosowana jest elastyczna polityka wobec zmian zamówień, dążąca do zadowolenia klientów. Przedsiębiorstwo podejmuje działania minimalizacji biurokrację i dostosowania się do potrzeb klienta. Czas na odwołanie lub zmianę zamówienia może być uzależniony od konkretnych warunków danego procesu logistycznego. Kluczowym elementem szybkiego reagowania na odwołania czy zmiany zamówienia jest efektywna komunikacja z klientem lub kontrahentem. Przedsiębiorstwo utrzymuje otwartą i regularną komunikację, aby być świadomymi wszelkich potencjalnych zmian w czasie rzeczywistym. To pozwala firmie na elastyczne dostosowywanie się do nowych okoliczności i minimalizowanie ewentualnych negatywnych skutków dla obu stron.

W toku badania stwierdzono, że przedsiębiorstwo jeszcze nie korzysta z zaawansowanych systemów sztucznej inteligencji (SI). Niemniej jednak, zarząd firmy zdaje sobie sprawę z potencjału, jaki niesie ze sobą rozwój tej technologii, a także z korzyści, jakie mogą wyniknąć z jej zastosowania w kontekście procesów biznesowych. Przedsiębiorstwo planuje zastosować SI (sztuczną inteligencję) do doskonalenia procesu prognozowania popytu, co pozwoli lepiej dostosowywać poziom produkcji do rzeczywistych potrzeb rynkowych. Wykorzystanie algorytmów uczenia maszynowego pozwoli przedsiębiorstwu analizować bardziej skomplikowane wzorce i dane, co przyczyni się do bardziej precyzyjnych prognoz. Następnym krokiem jest wprowadzenie automatyzacji w kluczowych obszarach działalności przedsiębiorstwa. W tym przypadku sztuczna inteligencja może być używana do monitorowania i optymalizacji łańcucha dostaw, zarządzania zapasami, a nawet obsługi klienta poprzez systemy chatbotów. Automatyzacja pozwoli przedsiębiorstwu zoptymalizować efektywność operacyjną i skoncentrować się na bardziej strategicznych aspektach zarządzania. Analiza danych pozwoli SI na lepsze zrozumienie danych, co przekłada się na bardziej precyzyjne raportowanie. Za pomocą algorytmów uczenia maszynowego przedsiębiorstwo może identyfikować ukryte wzorce, analizować dane w czasie rzeczywistym oraz prognozować tendencje, co stanowi wartościowe narzędzie przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Wdrażając SI, przedsiębiorstwo zamierza zoptymalizować procesy produkcyjne poprzez monitorowanie parametrów produkcyjnych, predykcyjne utrzymanie maszyn czy też optymalizację jakości produktów. To w konsekwencji może prowadzić np. do zwiększenia efektywności, redukcji kosztów i poprawy jakości końcowego produktu.

Podsumowanie

Według podejścia systemowego modelowanie integracji procesów planowania w łańcuchu dostaw obejmuje kilka kluczowych składników. Przede wszystkim należy sformułować klarowny cel integracji oraz działania w zakresie opracowanego modelu. Następnie – po zidentyfikowaniu wszystkich elementów składowych – należy ustalić jakie interakcje powinny zachodzić pomiędzy tymi elementami. Należy również sprecyzować mechanizm transformacji obejmujący zmiany w procesie planowania w łańcuchu dostaw. Te przekształcenia wyróżniają procesy zintegrowane na tle sytuacji wyjściowej.

W ramach modelowania integracji procesów planowania w łańcuchu dostaw prowadzone są działania bazujące na danych aktualnych, umożliwiających elastyczność tych działań. W procesie planistycznym łączone są różne ogniwa łańcucha dostaw, co ułatwia eliminację ograniczeń w tym łańcuchu. Daje to również możliwość skompensowania braków. Opracowanie planu produkcji odpowiadającego na aktualny plan sprzedaży pozwala na zrealizowanie dostaw do klientów, nawet w sytuacjach, gdy dostępne zasoby nie są wystarczające do zaspokojenia bieżących zadań sprzedażowych. Tworzenie planów zagregowanych umożliwia planowanie dla całych grup asortymentowych, a nie jedynie dla pojedynczych pozycji. Ważne jest również uwzględnienie wszystkich planów, które mogą wpływać na działalność operacyjną, co wiąże się z integracją działań marketingowych z planem SOP. W prezentowanym podejściu w zakresie finansów działania obejmują przekształcenie planu przychodów i kosztów, wynikającego z planu działalności operacyjnej, w plan przepływu gotówki. Skutkuje to bardziej elastycznym podejściem do finansów.

Jak pokazano w artykule, modelowanie integracji procesów planowania stanowi kluczowe narzędzie do koordynacji i integracji procesów w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa. Integracja ta polega na eliminowaniu barier między różnymi działami funkcjonalnymi w firmie oraz na budowaniu synergii między przedsiębiorstwami w ramach całego łańcucha dostaw.

Bibliografia

1. Adamczak M., Hadaś Ł., Domański R., Cyplik P., „*Integracja procesów planowania w łańcuchu dostaw*", Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Katedra Systemów Logistycznych, Poznań, 2014.
2. Chukowski T., Kiciński M., Bartoszewicz J., *"The Model of the Vehicle Exploitation System within the Framework of Logistic Provision Tasks Accomplished by the Air Base, European Research Studies Journal"*, Vol. XXV, Issue 1, pp. 618-634. DOI: 10.35808/ersj/2875, 2022.
3. Gorynia M., „*Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym*", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2021, s. 90.
4. Góra T., „*Zarządzanie kryzysowe na szczeblu gminnym – wybrane zagadnienia. Prawo i Bezpieczeństwo"*, 2023, (1), s. 32-37.
5. https://en.wikipedia.org/wiki/Master_production_schedule (dostęp: 11.01.2024).
6. https://en.wikipedia.org/wiki/Production_control (dostęp: 11.01.2024).
7. https://leanjestdlaludzi.pl/produkcja-logistyka-zapas-zamowienie-make-to-order/ (dostęp: 11.01.2024).
8. https://mfiles.pl/pl/index.php/Planowanie_logistyczne (dostęp: 11.01.2024).
9. https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zrownowazony-lancuch-dostaw/
10. https://pronost.pl/przeglad-zarzadzania-wedlug-iatf-16949-podsumowanie-dzialania-systemu-zarzadzania-jakoscia/ (dostęp: 11.01.2024).
11. https://spotos.eu/pl/blog/logistyczny-lancuch-dostaw (dostęp: 11.01.2024).
12. https://www.avetta.com/pl/blog/najwazniejsze-najlepsze-praktyki-w-zakresie-planowania-sprzedazy-i-operacji-na-rok-2021 (dostęp: 11.01.2024).
13. https://www.investopedia.com/terms/m/make-to-order.asp (dostęp: 11.01.2024).
14. https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/86836 (dostęp: 11.01.2024).
15. https://www.mecalux.pl/blog/planowanie-logistyczne (dostęp: 11.01.2024).
16. https://www.mecalux.pl/blog/prognozowanie-popytu (dostęp: 11.01.2024).
17. https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/material-requirements-planning-mrp.shtml (dostęp: 11.01.2024).
18. https://baselinker.com/pl-PL/blog/lancuch-dostaw-definicja-rodzaje-metody-zarzadzania/ (dostęp: 11.01.2024).
19. Jezierski A., *„Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce"*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2019, s. 148.
20. Kisperska-Moroń D., *„Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w wirtualnych łańcuchach dostaw"*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2016, s. 9.
21. Korczak J., *„Podstawy Logistyki"*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin, 2023.
22. Łukasik S., Zaskórski P., *"Managing a modern organization in the conditions of Industry 4.0"*, WAT, Warszawa, 2022.

23. Matuszek J., *„Logistyka zaopatrzenia”*, Wydawnictwo Uczelniane PWSz, Wałbrzych, 2012.
24. Piasecka-Głuszak A., *„Metody planowania potrzeb MRP i Just in Time jako strategie wspomagające system logistyczny w przedsiębiorstwie produkcyjnym”,* Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2011.
25. Kaźmierczak A., *„Łańcuch dostaw”*, materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa, Koszalin, 2023.
26. Kaźmierczak A., *„Planowanie Sprzedaży i Operacji (S&OP)”*, materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa, Koszalin, 2023.
27. Rudnicka A., *„Zrównoważony łańcuch dostaw”*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2015.
28. Szczepanik T., Sobala N., *„Zarządzanie ryzykiem w systemach logistycznych”*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2021.
29. Szczepanik T., Sobala N., *„Zarządzanie ryzykiem w systemach logistycznych”*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2021.
30. Szymoniak A., *„Eurologistyka. Teoria i praktyka”*, Wyd. Difin, Warszawa, 2014.
31. Kawa A., *„Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych”*, Wydawnictwo UEP, Poznań, 2017.
32. Śliwczyński B., *„Controlling w zarządzaniu logistyką: Controlling operacyjny, controlling procesów, controlling zasobów”*, Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, 2007.
33. Wilk K., *„Wymagania Jakościowe dla Dostawców Admill Sp. z o.o.”,* 2015.
34. Zaskórski P., Zaskórski W., Woźniak J., *„Świadomość sytuacyjna a bezpieczeństwo i informacyjna ciągłość działania w organizacjach rozproszonych”*, CeDeWu, Warszawa, 2021, s. 123-158.

THE LOGISTICS PLANNING PROCESS ON THE EXAMPLE OF SELECTED PRODUCTION AND COMMERCIAL ENTERPRISES FROM THE SME SECTOR

The aim of the article is to identify and present the logistics planning process in a production and commercial enterprise in the SME sector. The article uses the literature analysis method and the case study method. The article attempts to characterize the process nature of logistics planning and the importance of logistics strategy in this process. Integration of planning processes in the supply chain of the examined enterprise involves breaking the boundaries between functional divisions in the enterprise and between enterprises in the supply chain. As shown in the article, modeling the integration of planning processes is one of the tools for coordinating and integrating processes in the supply chain of the examined enterprise.
Keywords: logistics, logistics planning, process integration.

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 163-181

Anshu RANI*

Magdalena ŚMIGLAK-KRAJEWSKA**

COMMODITY DERIVATIVES IN PRICE RISK MANAGEMENT IN INDIAN AGRICULTURE – AS PERCEIVED BY FARMERS

Abstract: Agricultural production is a risky business, and managing different risks is challenging for farmers. The risk concerning agricultural production is a particularly complex phenomenon, not only due to the volume of threats, and fragmentation of producers but also due to the unpredictable variability of phenomena. Therefore, various attempts are being made in economic practice to prevent this problem. In addition to natural methods of dealing with the risk of an unfavorable price change, such as diversifying production, futures contracts and commodity options are also used. Using this type of tool in business activity enables agribusiness entities to effectively manage the price risk and at the same time stabilize the achieved income. The main objective of the research was to identify factors that affect farmers' participation in Agricultural Commodity Derivative Markets. The study has been carried out with the use of an authorial questionnaire. A survey carried out with 240 farmers located in Ranchi, Jharkhand, India. A chi-Square test analysis was conducted to assess the association between Age, Gender, Education, Farmer Type, and Benefit of Investments in Agricultural Commodity Derivative Markets in India. The SPSS Statistics program was used to analyze the results of the study. It was found that there was no association between independent and dependent variables in the said study and therefore Policy should be devised to make people aware of the benefits offered by commodity derivatives market.
Keywords: risk in agriculture, Indian agriculture, commodity derivatives, risk management.

* PhD student at the Department of Economics, Faculty of Economics, Poznań University of Life Sciences

** Department of Finance and Accounting, Faculty of Economics, Poznań University of Life Sciences

Introduction

The modern world market for agricultural feed materials is experiencing high price volatility[1]. The increase in energy prices, especially for coal and natural gas, resulted in a sharp increase in the costs of agricultural inputs, including fertilizers. The armed conflict in Ukraine is also a consequence of the rise in global prices. Russia and Ukraine rank 1st and 5th respectively in the world exports of wheat and are major suppliers of other agricultural products. The outbreak of the war and the fear that the supply chain would be disrupted resulted in an increase in the prices of cereals and other agricultural products on the global markets. According to the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)[2], the food price index in February 2022 was 140.7 points and was at the highest level ever. Compared to January this year, the food price index increased by 5.3 points, while in February 2021 – by 24.1 points. Food prices were higher by 40.7 percent compared to average prices in 2014-2016. The prices of cereals were higher by 45%, dairy products by 41%, and vegetable oils by 101%. The military action only accelerated these price increases. Within less than two weeks of the conflict, the prices of wheat and maize on the French MATIF exchange increased by approximately 40%, while the prices of rapeseed by 15%. The situation on the market for cereals will largely depend on the duration of the war, the timeliness of sowing of cereals in spring (e.g. maize), and the type of acreage. This situation directly contributes to the level of price risk and the simultaneous income destabilization, which do not always have a positive effect on the proper functioning and development of farms. The rise in raw material prices has contributed to inflation that is experienced by all consumers. Agricultural production is a risky business, and managing different risks is challenging for farmers[3]. The risk in relation to agricultural production is a particularly complex phenomenon, not only due to the volume of threats, and fragmentation of

[1] J. Clapp, W.G. Moseley, *This food crisis is different: COVID-19 and the fragility of the neoliberal food security order*. The Journal of Peasant Studies, 2020, 47(7), 1393-1417; J. Swinnen, R. Vos, *COVID□19 and impacts on global food systems and household welfare: Introduction to a special issue.* Agricultural Economics, 2021, 52(3), 365-374.
[2] https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-price-index-rises-to-record-high-in-february/en
[3] O.M. Joffre, P.M. Poortvliet*, Are shrimp farmers actual gamblers? An analysis of risk perception and risk management behaviors among shrimp farmers in the Mekong Delta*. Aquaculture, 2018, 495, 528-537; M. Śmiglak-Krajewska, *Behavioral Aspects of Investment Decisions on Farms.* Roczniki (Annals), 2023(3); R.D. Weaver, Y.D. Moon, *Pricing perishables: robust price assurance.* International Journal on Food System Dynamics, 2020, 11(1), 39-51.

producers but also due to the unpredictable variability of phenomena[4]. The greatest importance in running agricultural activity is attributed to the production risk resulting from the specificity of agricultural production and the price risk related to the volatility of prices of agricultural products on the market[5].

In agriculture, natural methods are mainly used for handling the risk of an unfavorable change in prices, such as diversification of directions of production or integration processes, which do not always bring the expected results. Commodity derivatives, i.e., futures contracts and options, are increasingly used for reducing the risk of unfavorable price changes[6]. These are financial instruments whose value depends on the value (price) of a specific underlying instrument. The basis may thus be, among other things, prices of raw materials, shares, indices, currencies, interest rates, or even other derivatives. Their function results from the needs of the economy and their significant role in managing agricultural price risk was defined many years ago[7]. Derivatives can broadly be categorized into forwards, futures, options, and swaps. Forwards and swaps are basically over the counter instruments whereas the others are exchange traded and standardized. The underlying assets of derivatives can be either financial assets or commodities. Financial derivatives include stock derivatives, index derivatives, currency derivatives, interest rate derivatives etc. Commodity derivatives include both agricultural and non-agricultural derivatives[8]. As

[4] E. Elahi, Z. Khalid, M.Z. Tauni, H. Zhang, X. Lirong, X., *Extreme weather events risk to crop-production and the adaptation of innovative management strategies to mitigate the risk: A retrospective survey of rural Punjab*, Pakistan. Technovation, 2022, 117, 102255; M. Śmiglak-Krajewska, *Agricultural risk and its perception among protein plant farmers.* Roczniki (Annals), 2019(3).

[5] D. Fróna, J. Szenderák, M. Harangi-Rákos, *The challenge of feeding the world.* Sustainability, 2019, 11(20), 5816; D. Lovarelli, J. Bacenetti, M. Guarino, *A review on dairy cattle farming: Is precision livestock farming the compromise for an environmental, economic and social sustainable production*? Journal of Cleaner Production, 2020, 262, 121409.

[6] C. Staritz, B. Tröster, J. Grumiller, F. Maile, *Price-setting power in global value chains: The cases of price stabilisation in the cocoa sectors in Côte d'Ivoire and Ghana*. The European Journal of Development Research, 2022, 1-29; M.J. Bohmann, D. Michayluk, V. Patel, *Price discovery in commodity derivatives: Speculation or hedging?* Journal of Futures Markets, 2019, 39(9), 1107-1121.

[7] O. Novak, T. Osadcha, O. Petruk, *Concept and classification of Derivative Financial Instruments as a methodological precision on their regulation in the financial services market.* Baltic Journal of Economic Studies, 2019, 5(3), 135-144.

[8] K.S. Manoj Narayanan, P.N. Harikumar, *An evaluation of farmers'perception on agricultural commodity derivatives.* IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), 2019, 6(2), 85-91.

M.A. Jerzak[9] points out, futures markets perform many useful functions in the economy, one of which seems to be extremely important. This function consists in enabling the redistribution of price risk to those entities that want to take it over and manage it. Derivatives are only of value in an environment that is vulnerable to changes. Using this type of tool in business activity enables agribusiness entities to effectively manage the price risk and at the same time stabilize the achieved income. To the best of the author's knowledge, this is the first study of perception and awareness of Farmer-Investor about Development of Agricultural Derivatives Market in Jharkhand state of India.

Therefore, the Authors raised the following hypothesis which allowed them to verify that goal:

H0: There is no association between age, Gender, Education, Farmer Type, and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets.

H1: There is a strong association between age, Gender, Education, Farmer Type, and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets. Commodity derivative exchanges and commodity futures trading in India.

Agriculture is the backbone of the Indian economy. The agriculture produce sector is the most important component of the Indian commodity sector[10]. India is the largest consumer of commodities such as precious metals (bullions and silver), metals (copper, zinc, lead, etc.), and agricultural products (cotton, pepper, maize, wheat, sugar, coffee, dairy products, chili, etc.)[11]. About 70% of the Indian population depends directly on agriculture and it accounts for around 23% of the GDP[12]. India has the world's largest cattle herd (buffaloes), the largest area planted for wheat, rice, and cotton, and is the largest producer of milk, pulses, and spices in the world. It is the second-largest producer of fruit, vegetables, tea, farmed fish, cotton, sugarcane, wheat, rice, cotton, and sugar. The agriculture sector in India holds the record for second-largest agricultural land in the world generating employment for about half of the country's population[13].

---

[9] M. Jerzak, *Towarowe instrumenty pochodne w zarządzaniu ryzykiem cenowym w rolnictwie,* Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2014, vol. 101, Issue. 4.

[10] D. Prashar, N. Jha, Y. Lee, G.P. Joshi, *Blockchain-based traceability and visibility for agricultural products: A decentralized way of ensuring food safety in india*. Sustainability, 2020, 12(8), 3497; S. Bhagwat, A. Maravi, R. Omre, D. Chand, *Commodity futures market in India: Development, regulation and current scenario*. Journal of Business Management & Social Sciences Research, 2015, 4(2), 215-231.

[11] M. Kar, Indian Agri-Commodities Markets: *A Review of Transition Toward Futures*. Journal of Operations and Strategic Planning, 2021, 4(1) 97-118, 2021.

[12] R. Guntukula, *Assessing the impact of climate change on Indian agriculture: evidence from major crop yields.* Journal of Public Affairs, 2020, 20(1), e2040.

[13] https://www.ibef.org/industry/agriculture-india

India has a long history of trading commodities derivatives[14]. Trading in derivatives first started to protect farmers from the risk of the value of their crop going below the cost price of their products. Commodity futures trading in India is almost as old as that in the United States with India's first organized futures market. Bombay Cotton Trade Association was set up in 1875. The futures market in bullion was inevitable and began to emerge in Mumbai in 1920. This was followed by the establishment of futures markets in edible oil seeds, raw jute, and jute products commodities. Since then, the regulation of the commodity futures market in India had witnessed several changes. For example, futures trading in India was prohibited during World War II under the Defence of India Act (1943). After a brief resumption and tepid growth of futures commodity trading in the mid-1950s, futures trading was practically banned again in 1966[15]. During the 1980s, agricultural commodity futures' trading was limited to a few commodities and there are three major electronic commodity exchanges for commodity trading in India, they are National Multi-Commodity Exchange Limited (NMCE), Multi Commodity Exchange of India Limited (MCX), and The National Commodity and Derivatives Exchange Limited (NCDEX)[16].

MCX is an independent and de-mutualized multi-commodity exchange that has permanent recognition from the Government of India for facilitating online trading, clearing, and settlement operations for commodity futures markets across the country. NCDEX is a nation-level, technology-driven demutualized online commodity exchange. It is committed to provide a world-class commodity exchange platform for market participants to trade in a wide spectrum of commodity derivatives driven by best global practices, professionalism, and transparency[17].

Commodity derivative exchanges and commodity futures trading in India Indian commodity exchanges offer futures contracts on metal and mining commodities, energy, plantation commodities, and many agricultural commodities. Compared to other commodity groups, a wide variety of agricultural commodities are offered in line with India's agricultural production

[14] V. Venkatragavan, P. Sivasakkaravarthi, *An evaluation of farmers' perception on agricultural commodity derivatives*. Journal of Positive School Psychology, 2022, 6(2), 3514-3520.
[15] S.K. Mohanty, S. Mishra, *Regulatory reform and market efficiency: The case of Indian agricultural commodity futures markets*. Research in International Business and Finance, 2020, 52, 101145.
[16] S. Bhagwat, A.S. Maravi, *An Empirical Study on the Price Discovery of Gold and Silver with Special Reference to the Multi Commodity Exchange Limited*. International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences, 2018, Vol. 08, Issue 09, 178-184.
[17] A. Seilan, *Commodities Futures Market in India: Origin Growth and Future Prospects*. International Journal of Applied Management research, 2010, 3, 307-311.

and consumption diversity. Some of the commodities on which futures contracts are offered are[18]:

- agricultural commodities: chana, maize, wheat, castor seed, soybean, soya oil, soya meal, sugar, guar gum, and guar seed, turmeric, chili, coriander, crude palm oil, etc.,
- plantation commodities: rubber, black pepper, copra, almond, cardamom, etc.,
- metals and mining commodities: gold, silver, steel, copper, lead, tin, nickel, zinc, tin, etc.,
- energy commodities: crude oil, aviation turbine fuel, natural gas, etc.

Table 1. The volume of Agricultural Commodities

Year	Agricultural Commodities	
	Quantity (000's Tonnes)	Total Value (Trillions Rs)
2009-2010	14,41,73,396	63.93
2010-2011	18,41,51,739	98.41
2011-2012	18,90,54,713	155.97
2012-2013	23,93,76,804	148.81
2013-2014	13,94,73,363	86.11
2014-2015	9,66,64,189	51.83
2015-2016	12,71,80,257	56.34
2016-2017	13,24,07,655	58.65
2017-2018	12,82,57,237	53.82
2018-2019	14,04,17,765	65.91
2019-2020	29,19,54,091	67.12

Sources: https://www.indiabudget.gov.in/economicsurvey/doc/Statistical-Appendix-in-English.pdf.

Commodity derivatives offer a lot of benefits to those who deal with them. It is a tool for price risk management and at the same time, it helps in price discovery. The impact on prices brought in by information will take the lead in one market, usually the futures market and that will be transmitted to the spot market too. Thus, the futures market serves as an indicator to spot market too. These instruments help farmers, producers, importers, etc. to curtail the risk on account of adverse price movement, thereby providing room for hedging. These can also be made use of by speculators and arbitrageurs who capitalise on price

[18] P. Rajib, *Indian agricultural commodity derivatives market-In conversation with S Sivakumar*, *Divisional Chief Executive, Agri Business Division, ITC Ltd.* IIMB Management Review, 2015, 27(2), 118-128.

fluctuations or differences and make a profit by adopting effective strategies[19]. S.K. Inani[20] pointed out that Commodity markets in India have a huge potential since the Indian economy is conventionally an agricultural-based economy. The commodity market can influence the whole economy of a country through important macroeconomic variables like inflation. India is one of the few countries where the wholesale price index is considered the headline of inflation. Table 1 explains the volume and value of agricultural commodities in Derivative markets. From 2009-2010 to 2019-2020, the value of agricultural commodity derivatives increased in the start reaching a peak and then decreasing mostly because of the global pandemic restricting businesses to operate at their full capacity.

Materials and Methods

In the study, a diagnostic survey was used along with a questionnaire designed by the author of the research. The study was based on personal interviews with the use of a survey questionnaire and was conducted over the period from May 2021 to October 2021. The survey was composed of seventeen research questions and additional questions used in identifying the respondents' socio-demographic characteristics. The main objective of the research was to identify factors that affect farmers' participation in Agricultural Commodity Derivative Markets. In the prepared questionnaire, mainly nominal and ordinal, five- and seven-point rating scales were used. It was decided to opt for a Likert scale because it enables to perform of mathematical calculations with the use of variables measured on an interval scale. The measuring scales were validated in accordance with applicable regulations.

A confidence level of 0.95 and a precision of 3% were used for statistical inference. A preliminary analysis was carried out to assess the suitability of the measurement tool and to analyze the internal consistency of scales with Cronbach's alpha. In this study, Cronbach's alpha varied in the range of 0.70 to 0.90, testifying to the internal consistency and reliability of scales.

The statistical analysis was supported with Statistica 13.1 PL.

[19] K.S. Manoj Narayanan, P.N. Harikumar, *An evaluation of farmers'perception on agricultural commodity derivatives*. IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), 2019, 6(2), 85-91.

[20] S.K. Inani, *Price discovery and efficiency of Indian agricultural commodity futures market: an empirical investigation.* Journal of Quantitative Economics, 2018, 16, 129-154.

Results

In the study participated 240 farmers, of which 97.5% were men and only 2.5%. women. The largest and the smallest group were composed of persons aged 33-44 (44.58%) and above 57 (7.47%), respectively. In the group surveyed, 110 persons (45.83%) had a secondary education, 65 persons (27.08%) had graduated and 62 (25.83%) persons had a Senior Secondary education. There were large differences in incomes across the population surveyed. Farms with an annual income of Indian Rupee 2 to 9 made up as much as 91% of the interviewees, whereas 16% of the population surveyed had an annual income of INR 10 to 16. There were two farms with an income of INR 17 to PLN 23. Table 2 presents the distribution of the research sample.

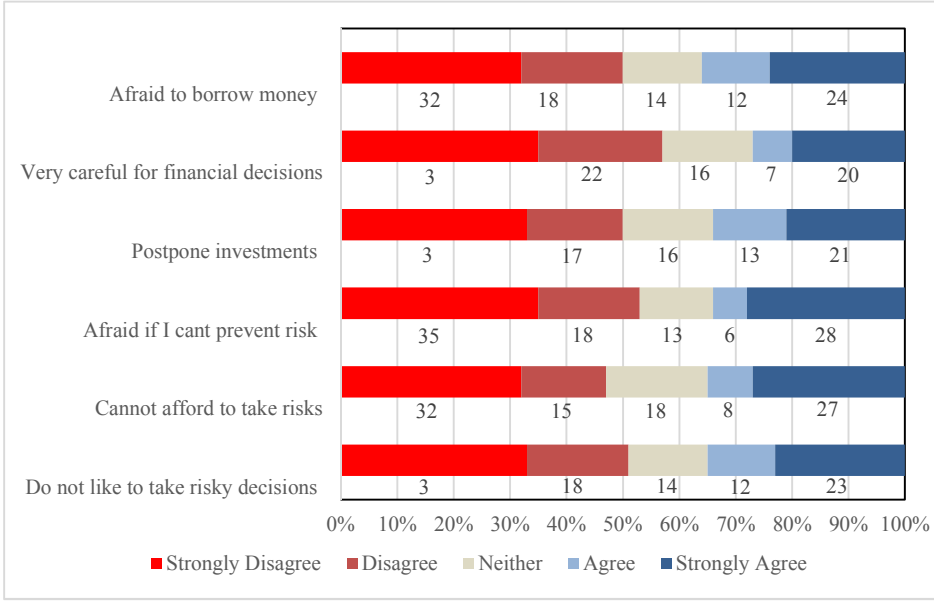
Table 2. Characteristics of the respondents' profile

Variable	Category	Frequency (N)	Percentage (%)
Gender	Male (M)	234	97.5
	Female (F)	6	2.5
Age	21-32	49	20.42
	33-44	107	44.58
	45-56	66	27.50
	>57	18	7.47
Level of formal education	Secondary	110	45.83
	Senior Secondary	62	25.83
	Graduation	65	27.08
	Other	3	1.26
Family Income (INR)	2-9	222	91.67
	10-16	16	6.67
	17-23	2	0.84
Economically Active Member	1-3	83	34.57
	>4	157	65.42

Sources: Own elaboration based on surveys, N=240.

An attribute of doing any business, especially farming, is inherent in the existence of risks that accompany the implementation of all activities taking place in the entity. In the first question, respondents were given 5 statements to which they had to assign an appropriate degree of acceptance, according to their discretion, i.e. from "strongly agree", "rather agree", "have no opinion" and "rather disagree" to "strongly disagree".

Figure 1. Barriers for farmers to adopt supported risk management tools (1: Strongly Disagree, 2: Disagree, 3: Neither, 4: Agree, 5: Strongly Agree)



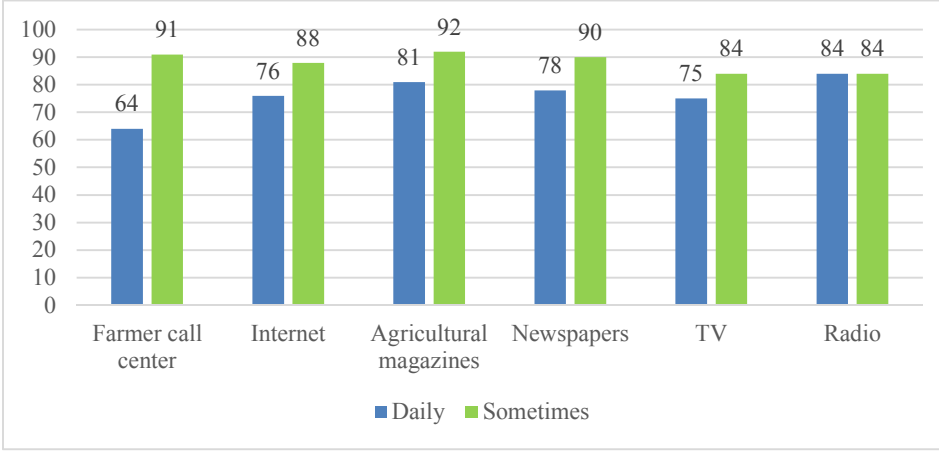
Sources: Own elaboration based on surveys, N=240.

Thirty-six (36) percent of participants stated that they could not afford to take risky activities on their farm, 14% did not have an opinion on this subject, and 51% did not agree with the former statement (Fig. 1). The choice of an investment direction that will generate income in the future is an extremely important and difficult stage for those who invest in agricultural activities. It was also found that 31% of participants were afraid to borrow money for investments, even if it could increase the profitability of their farm, 19% did not have an opinion in this regard, while 49% were not afraid of making commitments for investments. In a further part of the research, the participants responded to the statement "I postpone investments until they are really necessary". Thirty-one (31) percent of the surveyed farmers agreed with this statement, 16% had no opinion in this respect, while 50% did not agree. According to this survey, 21% of participants were cautious or extremely cautious when it comes to financial decisions (investments or loans) for their farm, 58% disagreed with this statement, while 16% did not have an opinion. The majority of the surveyed farmers (53%) stated that they had no concerns about taking actions that could limit the effects of the occurrence of various risk categories.

Planning production and market information are crucial in running each business and risk management. Examined owners and farm leaders being aware of that fact, and value information in each business process. The business information

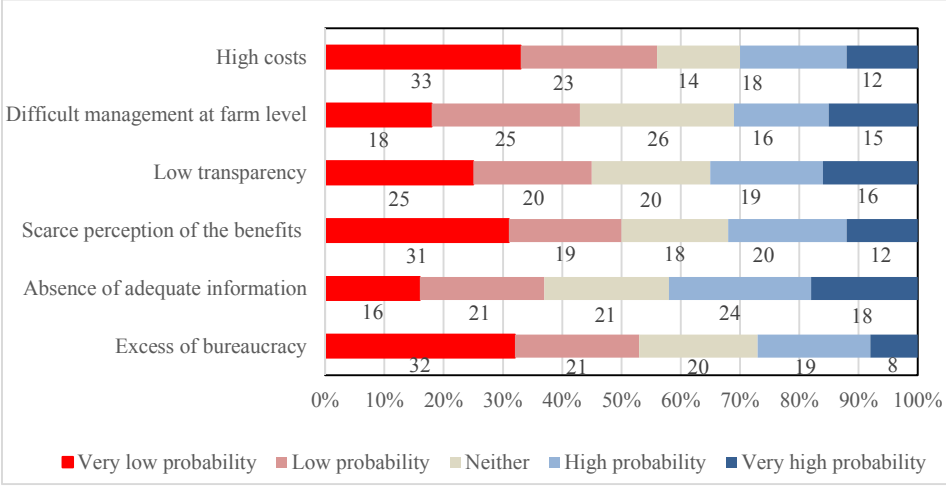
is the basis for production planning and assessment of potential economic risk. In the question regarding the sources of information about the agricultural goods market from which they most often obtain the necessary knowledge, respondents had several options to choose from. Out of six given sources of market information such as radio, television, newspapers, agricultural magazines, the internet, and farmer call centers, each respondent indicated a few of them (Figure 2).

Figure 2. The main source of market information used by farmers



Sources: Own elaboration based on surveys, N=240.

Figure 3. Farmers' perception of the adoption of risk management tools



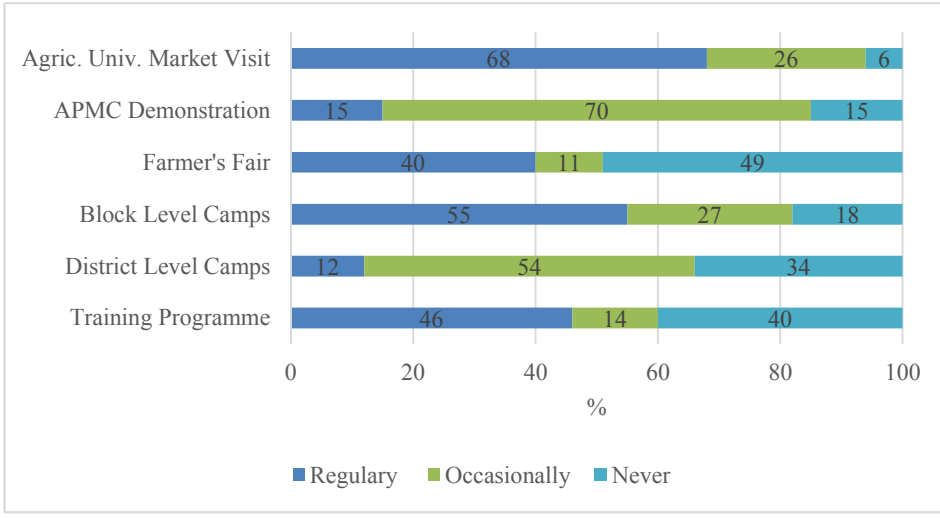
Sources: Own elaboration based on surveys, N=240.

The majority of the examined responders gain necessary market information from agricultural magazines (173 respondents), newspapers, radio programs (168), and the Internet (164). From TV programs take advantage of 159 examined farmers. The research showed that the farmer call center is the least chosen instrument for market information (155).

Commodity exchanges, in which market instruments are available and allow to reduce the price risk of trading participants significantly, are one of the possibilities for hedging against the risk of unfavorable changes in prices in agriculture. The participants were asked how they perceive the tools that reduce the effects of risk on the farm.

All participants used derivatives. Figure 3 shows the factors that influence the participation of farmers in the market of commodity derivatives for agricultural commodities.

Figure 4. Factors affecting farmer's participation in Agricultural Commodity Derivatives Market



Sources: Own elaboration based on surveys, N=240.

The first rank was given to the absence of adequate information (16.25%) of the farmers ranked it very low (21.25%), low (20.41%), never (23.75%) high, and very high (17.92%). The majority of the farmers did not understand this as a major issue as they relied on word of mouth to know the information. Difficult management at the farm level is another perception about risk management tools where had very low perception (17.5%), followed by low (25.42%), neither (26.25%), (6.25%) high and (14.58%). The majority of the farmers did not consider management at the farm level difficult. The third rank was given to low transparency where 25.42% had very low

perception, 20.00% had low perception, 20.00% neither, 18.75% high, and 15.83% had very high perception. S. Trestini et al.[21] stated that transparency on losses and indemnity monitoring should be increased to promote a better understanding of the contract or the membership rules. Scarce perception of the benefits (from the adoption) was ranked fourth and (31.25%) of the farmers had a very high perception of it whereas (18.75%) of the farmers had a low perception, (17.92%) had a no perception, (19.58%) had high perception and (12.50%) very high perception. High costs were identified by the farmers in adopting risk management tools, (32.50%) of the farmer investors had very low perception, (23.33%) had low perception, (14.58%) had no perception, (17.92%) had high perception, and (1.17%) had very high perception. Excess to bureaucracy was ranked lowest and sixth among all where farmer investors had very low perception (32.08%), low perception (20.83%), no perception (20.41%), and high (18.75%), and very high (7.91%) perception (Figure 3).

Out of all the examined responders (240), many responders (162) have regularly participated in the Agricultural University Market Visit. Agricultural Produce Market Committees (APMCs) have also played an important role in sensitizing farmer traders about the functioning of these derivative markets and (169) responders have contacted these APMCs occasionally. Farmer fairs are held bi-annually in the current research area but (118) responders never visited these fairs, which exposes the need for the promotion of these farmer fairs in the hinterland of rural India. Similarly, 131 responders regularly participated in block-level camps, 130 responders occasionally participated in district-level camps, and 111 responders regularly participated in various other training programs to collect information on different aspects of Agricultural Derivatives Commodity Markets (Figure 4).

Association between age, Gender, Education, Farmer Type and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets

A Chi-square test was run to measure an association between Personal and socio-economic characteristics (Age, Gender, Education, and Farmer Type) and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets. Predictor variables such as age a nominal variables and were scaled into groups for statistical inference. Education was scaled, Gender was treated as a Binary variable, and Farmer Type was also scaled for statistical ease. The responses for Benefit of Investment as a Dependent variable were recorded in a Five-point continuum Likert scale response

[21] S. Trestini, E. Giampietri, M. Śmiglak-Krajewska, *The adoption of agricultural insurance to manage farm risk: preliminary evidences from a field survey among Italian and Polish farmers*. The CAP and National Priorities within the EU Budget after, 2020.

ranged from Strongly Agree (5) to Strongly Disagree (1). The dependent variable was transformed into a different variable in SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for computation. A Chi-Square test was run to test the association.

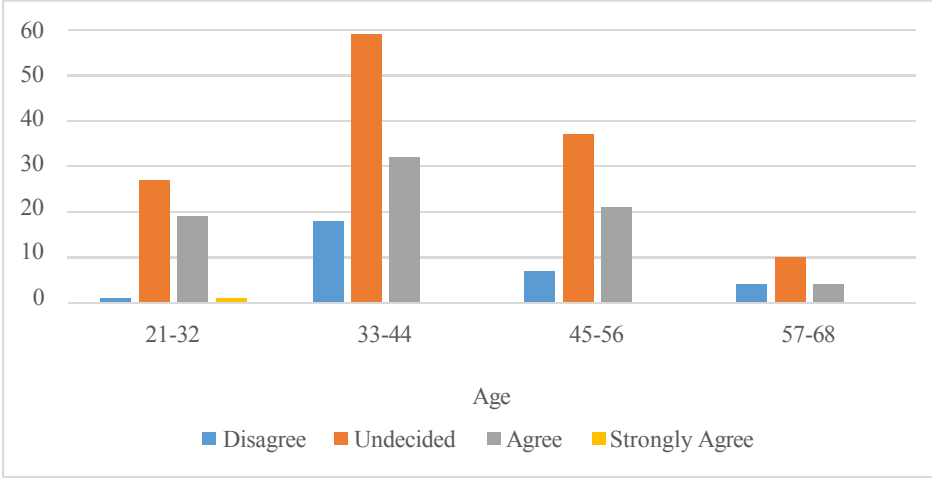
Table 3. Pearson Chi-Square test for association between Age and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets

Specification	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.803[a]	9	.172
Likelihood Ratio	13.884	9	.126
Linear-by-Linear Association	3.785	1	.052

a. 5 cells (31.3%) have an expected count of less than 5. The minimum expected count is .08.

Sources: Own elaboration.

Figure 5. Association between Age and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets



Sources: Own elaboration (SPSS).

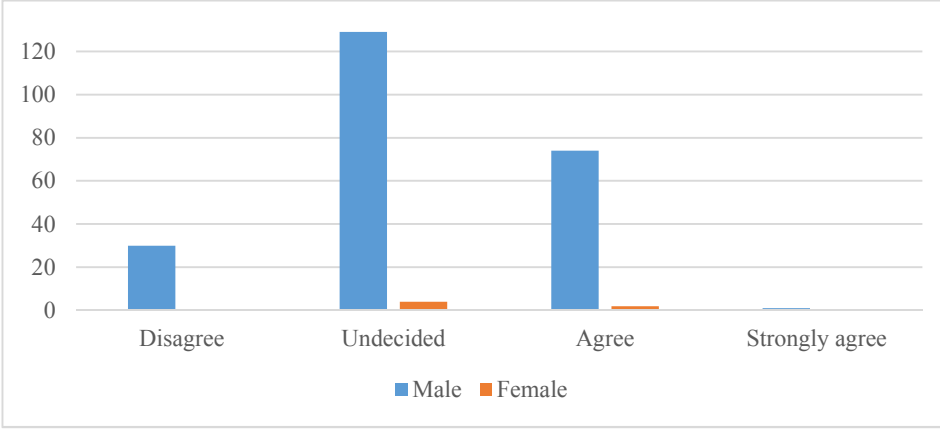
Table 4. Pearson Chi-Square test for association between Gender and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets

Specification	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	.941[a]	3	.816
Likelihood Ratio	1.707	3	.635
Linear-by-Linear Association	.260	1	.610
N of Valid Cases	240		

a. 5 cells (62.5%) havean expected count of less than 5. The minimum expected count is .03.

Sources: Own elaboration.

Figure 6. Association between Gender and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets



Sources: Own elaboration (SPSS).

Pearson Chi-Square value was observed, and Asymptotic Significance (2-sided) was calculated. For Age (Table 3, Figure 5), it was 0.172 which was greater than 0.05 ($p>0.05$), non-significant, and shows no association with benefits. In Figure 5, most people in the age group 33-44 years old were neutral about the Benefit of Investments in Agricultural Derivative Markets followed by the same age group agreeing on the benefits.

Pearson Chi-Square value was observed, and Asymptotic Significance (2-sided) for Gender (Table 4, Figure 6) reveals that the value (0.816) was greater than 0.05 ($p>0.05$), non-significant, and showed no association with benefits. In Figure 6, most male farmers were neutral about the Benefit of Investments in Agricultural Derivative Markets followed by 74 males who agreed on the benefits.

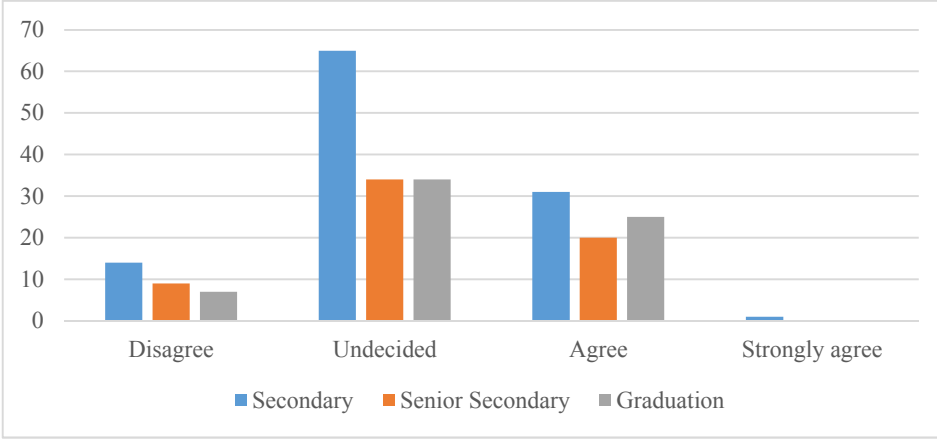
Table 5. Pearson Chi-Square test for association between Education and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets

Specification	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.211[a]	6	.782
Likelihood Ratio	3.567	6	.735
Linear-by-Linear Association	.731	1	.393
N of Valid Cases	240		

a. 3 cells (25.0%) have an expected count of less than 5. The minimum expected count is .26.

Sources: Own elaboration.

Figure 7. Association between Education and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets



Sources: Own elaboration (SPSS).

Pearson Chi-Square value was observed, and Asymptotic Significance (2-sided) for Education (Table 5, Figure 7) entails that the value (0.782) was greater than 0.05 ($p>0.05$), non-significant, and showed no association with benefits. In Figure 7, most secondary school-educated farmers were neutral about the Benefit of Investments in Agricultural Derivative Markets followed by a few (31) farmers who agreed on the benefits.

Table 6. Pearson Chi-Square test for association between Farm Type and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets

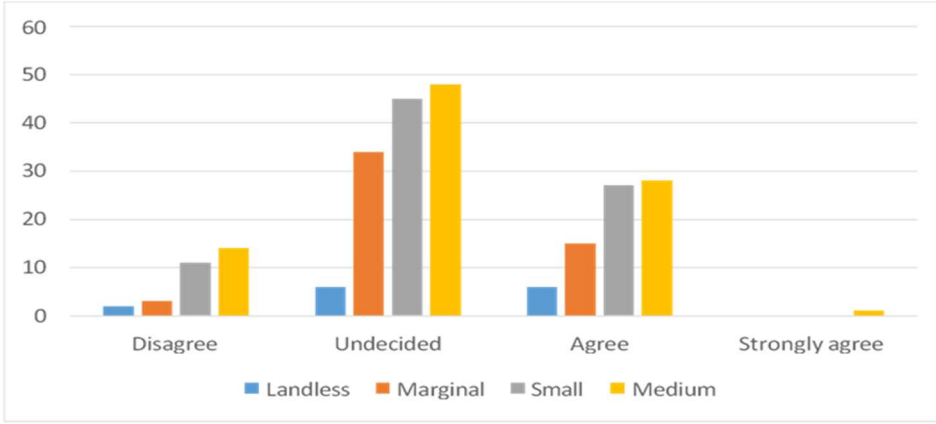
Specification	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.397[a]	9	.700
Likelihood Ratio	7.065	9	.630
Linear-by-Linear Association	.461	1	.497
N of Valid Cases	240		

a. 6 cells (37.5%) have an expected count of less than 5. The minimum expected count is .06.

Sources: Own elaboration.

Pearson Chi-Square value was observed, and Asymptotic Significance (2-sided) for Farmer Type (Table 6, Figure 8) entails that the value (0.7) was greater than 0.05 ($p>0.05$), non-significant, and showed no association with benefits. In Figure 8, most medium farmers were neutral about the Benefit of Investments in Agricultural Derivative Markets followed by a few (28) farmers who agreed on the benefits.

Figure 8. Association between Farmer Type and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets



Sources: Own elaboration (SPSS).

There was no association between age, Gender, Education, Farmer Type, and Benefit of Investment in Agricultural Derivative Markets and therefore we accept the null hypothesis (H0) and reject the alternate hypothesis (H1) not finding a strong association between chosen independent and dependent variables.

Conclusions

Based on the carried-out research, it can be stated that all responders gain market information which gives them the possibility to make rational and proper business decisions. On the other hand, market information received from TV, or radio is not the best solution because that information does not reflect the specific business conditions of their region. That information comes from the whole country and is too general, whereas farmers should get very specific information from the region where they purchase means of production and sell their goods.

Concerned authorities have to take the initiative to make the commodity trading process easy, simple, and transparent. Along with Government efforts, NGOs should come forward to educate the people about commodity markets and encourage them to invest in them. There is no doubt that soon commodity market will become more popular for Indian farmers rather than a spot market. And producers, traders as well as consumers will be benefited from it. But for this to happen one must take the initiative to standardize and popularize the Commodity Market.

This study faces certain limitations related to its period because the COVID-19 pandemic resulted in the introduction of several important factors, such as the ban on leaving home without urgent cause; this can affect the ability to generalize the above findings.

Bibliography

1. Bhagwat S., Maravi A., More R., Chand D., *Commodity futures market in India: Development, regulation and current scenario,* Journal of Business Management & Social Sciences Research, 2015, 4(2), pp. 215-231.
2. Bhagwat S., Maravi A., *An Empirical Study on the Price Discovery of Gold and Silver with Special Reference to the Multi Commodity Exchange Limited.* International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences, 2018, 08(09), pp. 178-184.
3. Bohmann M.J., Michayluk D., Patel V., *Price discovery in commodity derivatives: Speculation or hedging?* Journal of Futures Markets, 2019, 39(9), pp. 1107-1121.
4. Clapp J., Moseley W.G., *This food crisis is different: COVID-19 and the fragility of the neoliberal food security order.* The Journal of Peasant Studies, 2020, 47(7), pp. 1393-1417.
5. Elahi E., Khalid Z., Tauni M.Z., Zhang H., Lirong X., *Extreme weather events risk to crop-production and the adaptation of innovative management strategies to mitigate the risk: A retrospective survey of rural Punjab, Pakistan,* Technovation, 2022, 117, p. 102255.
6. FAO. 2022. https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-price-index-rises-to-record-high-in-february/en, data dostępu 12.02.2024.
7. Fróna D., Szenderák J., Harangi-Rákos M., *The challenge of feeding the world.* Sustainability, 2019,11(20), p. 5816.
8. Guntukula R., *Assessing the impact of climate change on Indian agriculture: evidence from major crop yields.* Journal of Public Affairs, 2019, 20(1), e2040.
9. IBEF. https://www.ibef.org/industry/agriculture-india, data dostępu 11.02.2024.
10. Inani S.K., *Price discovery and efficiency of Indian agricultural commodity futures market: an empirical investigation.* Journal of Quantitative Economics, 2018, 16, pp. 129-154.
11. Jerzak M., *Towarowe instrumenty pochodne w zarządzaniu ryzykiem cenowym w rolnictwie.* Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2014, 101(4), pp. 78-84.
12. Joffre O.M., Poortvliet P.M., Klerkx L., *Are shrimp farmers actual gamblers? An analysis of risk perception and risk management behaviors among shrimp farmers in the Mekong Delta.* Aquaculture, 2018,495, pp. 528-537.
13. Kar M., *Indian Agri-Commodities Markets: A Review of Transition Toward Futures.* Journal of Operations and Strategic Planning, 2021,4(2), pp. 215-231.
14. Lovarelli D., Bacenetti J., Guarino M., *A review on dairy cattle farming: Is precision livestock farming the compromise for an environmental, economic and social sustainable production?* Journal of Cleaner Production, 2020, 262, p. 121409.

15. Manoj Narayanan K.S., Harikumar P.N., *An evaluation of farmers' perception on agricultural commodity derivatives,* IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), 2019, 6(2), pp. 85-91.
16. Mohanty S.K., Mishra S., *Regulatory reform and market efficiency: The case of Indian agricultural commodity futures markets.* Research in International Business and Finance, 2020, 52, p. 101145.
17. Novak O., Osadcha T., Petruk O., *Concept and classification of Derivative Financial Instruments as a methodological precision on their regulation in the financial services market.* Baltic Journal of Economic Studies, 2019, 5(3), pp. 135-144.
18. Prashar D., Jha N., Jha S., Lee Y., Joshi G.P., *Blockchain-based traceability and visibility for agricultural products: A decentralized way of ensuring food safety in India.* Sustainability, 2020, 12(8), p. 3497.
19. Rajib Prabina. *Indian agricultural commodity derivatives market In conversation with S Sivakumar, Divisional Chief Executive, Agri Business Division,* ITC Ltd. IIMB Management Review, 2015, 27(2), pp. 118-128.
20. Seilan A., *Commodities Futures Market in India: Origin Growth and Future Prospects.* International Journal of Applied Management Research, 2010, 3, pp. 307-311.
21. Staritz C., Tröster B., Grumiller J., Maile F., *Price-setting power in global value chains: The cases of price stabilisation in the cocoa sectors in Côte d'Ivoire and Ghana*. The European Journal of Development Research, 2022, pp. 1-29.
22. Swinnen J., Vos R., *COVID□19 and impacts on global food systems and household welfare: Introduction to a special issue.* Agricultural Economics, 2021, 52(3), pp. 365-374.
23. Śmiglak-Krajewska M., *Agricultural risk and its perception among protein plant farmers.* Roczniki (Annals), 2019, XXI(3), pp. 459-569.
24. Trestini S., Giampietri E., Śmiglak-Krajewska M., *The adoption of agricultural insurance to manage farm risk: preliminary evidence from a field survey among Italian and Polish farmers.* The CAP and National Priorities within the EU Budget after, 2020.
25. Venkatragavan V., Sivasakkaravarthi P., *An evaluation of farmers' perception on agricultural commodity derivatives.* Journal of Positive School Psychology, 2022, 6(2), pp. 3514-3520.
26. Weaver R.D., Moon Y.D., *Pricing perishables: robust price assurance.* International Journal on Food System Dynamics, 2020, 11(1), pp. 39-51.

INSTRUMENTY POCHODNE NA TOWARY W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM CENOWYM W INDYJSKIM ROLNICTWIE – Z PERSPEKTYWY ROLNIKÓW

Zarys treści: Ryzyko dotyczące produkcji rolnej jest zjawiskiem szczególnie złożonym, nie tylko ze względu na skalę zagrożeń i rozdrobnienie producentów, ale również ze względu na nieprzewidywalną zmienność zjawisk. Dlatego też w praktyce gospodarczej podejmowane są różne próby przeciwdziałaniu temu zjawisku. Oprócz metod naturalnych radzenia sobie z ryzykiem niekorzystnej zmiany ceny, np. dywersyfikacji kierunków produkcji, stosuje się również kontrakty terminowe i opcje. Korzystanie z tego typu narzędzi w działalności gospodarczej umożliwia podmiotom agrobiznesu skuteczne zarządzanie ryzykiem cenowym, a jednocześnie stabilizację osiąganych dochodów. Głównym celem badania było zidentyfikowanie czynników, które mają wpływa na udział rolników w rynku instrumentów pochodnych.Źródłem materiałów empirycznych są badania ankietowe przeprowadzone wśród 240 rolników z Ranchi w stanie Jharkhand w Indiach. Przeprowadzono analizę testu chi-kwadrat, do oceny związku między wiekiem, płcią, wykształceniem, typem rolnika a korzyściami z inwestycji na rynkach instrumentów pochodnych na produkty rolne w Indiach. Do analizy wyników badań wykorzystano program SPSS Statistics. W badaniu tym nie stwierdzono związku między zmiennymi niezależnymi i zależnymi, dlatego też należy opracować politykę uświadamiającą ludziom korzyści, jakie oferują rynki instrumentów pochodnych.
Słowa kluczowe: ryzyko w rolnictwie, rolnictwo indyjskie, towarowe instrumenty pochodne, zarządzanie ryzykiem.

ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH

ISSN 2300-1232 28/2024, 183-201

Julia SIERACKA*

Sandra SÓJKA*

Agnieszka KOZERA**

DROGA DO KREDYTU – CO OSOBY MŁODE WIEDZĄ O SWOJEJ ZDOLNOŚCI KREDYTOWEJ? (CASE STUDY WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO)

Zarys treści: Zdolność kredytowa odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu finansami młodych ludzi, którzy coraz częściej interesują się kredytami w drodze do samodzielności finansowej. Pomimo rosnącego popytu na kredyty (szczególnie hipoteczne), wiele osób młodych nie posiada wystarczającej wiedzy na temat zdolności kredytowej, co może prowadzić do błędnych decyzji finansowych. Celem głównym badań była więc ocena poziomu wiedzy osób młodych na temat zdolności kredytowej oraz jej wpływu na ich decyzje finansowe. Przeprowadzono badania ankietowe wśród osób młodych z województwa wielkopolskiego, które miały na celu odpowiedź na następujące pytania badawcze: Czy młodzi ludzie rozumieją, czym jest zdolność kredytowa? Jakie są konsekwencje posiadania wysokiej lub niskiej zdolności kredytowej? Jakie zachowania finansowe wpływają na zdolność kredytową? Czy młodzi ludzie znają swoją aktualną zdolność kredytową oraz czy planują w przyszłości zaciągnięcie kredytu? Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że podstawowa wiedza osób młodych na temat zdolności kredytowej jest wysoka, ale niepełna. Starsi respondenci (wśród badanych osób młodych do 29 roku życia) wykazują większą świadomość finansową i praktyczne doświadczenie, a kredyt na zakup nieruchomości jest dominującym celem finansowym młodych osób. Wśród osób młodych występuje także niedostateczna świadomość niektórych konsekwencji niskiej zdolności kredytowej.
Słowa kluczowe: zdolność kredytowa, poziom wiedzy, młodzi ludzie, decyzje finansowe, świadomość finansowa.

* Studenckie Koło Naukowe Młodych Księgowych i Finansistów, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

** Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

WPROWADZENIE

Osoby młode, jako klienci banków, różnią się w stosunku do osób aktywnych zawodowo oraz osób w wieku emerytalnym. Jednak wybór produktów i usług finansowych dla osób młodych w wieku 18-26 lat jest stosunkowo szeroki, ponieważ osoby te posiadają już pełną zdolność do czynności prawnych, a tym samym mogą korzystać z pełnej oferty banków. Dodatkowo orientacja banków w kierunku cyfryzacji i ułatwienia dostępu do produktów oraz usług w każdym miejscu i czasie jest spójna z oczekiwaniami młodego pokolenia[1]. Zdolność kredytowa odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu finansami osobistymi, zwłaszcza w kontekście decyzji finansowych młodych ludzi, którzy coraz częściej dążą do samodzielności finansowej i interesują się rynkiem kredytowym. Mimo, że aspiracje te są zrozumiałe, wielu młodych ludzi napotyka przeszkody finansowe, które zmuszają ich do rozważenia zaciągnięcia kredytu. Przed podjęciem takiej decyzji konieczne jest jednak zbadanie zdolności kredytowej, czyli umiejętności terminowego i pełnego wywiązywania się z zobowiązań wynikających z umowy kredytowej[2] [3] [4]. Niestety zagadnienie to bywa skomplikowane i niezrozumiałe dla wielu młodych osób, co może prowadzić do nietrafionych decyzji finansowych, mających wpływ na ich przyszłość ekonomiczną[5].

W ostatnich latach, wraz ze wzrostem zainteresowania zakupem nieruchomości oraz dzięki programom rządowym wspierającym ten rynek, systematycznie rósł popyt na kredyty hipoteczne. Przykładem może być wzrost sprzedaży kredytów – w lipcu 2024 roku osiągnęła ona poziom 20,3 mld zł, co było niemal dwukrotnym wzrostem w porównaniu do maja 2022 roku. Podobne trendy widać było w 2024 roku – banki oraz SKOK-i przyznały znacznie więcej kredytów o wyższej wartości w lutym 2024 roku w porównaniu z analogicznym

[1] M. Buszko, D. Krupa, *Obsługa osób młodych w kontekście społecznej odpowiedzialności banków*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, nr 528, 51-62.

[2] A. Janas, *Bankowe metody analizy zdolności kredytowej jako czynnik wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.

[3] J. Olejarz, *Zdolność kredytowa i jej wpływ na zawarcie i wykonanie zobowiązań z umowy kredytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023.

[4] A. Kowalczyk, P. Nowak, *Finanse osobiste: zarządzanie i planowanie*, Wydawnictwo Difin, 2021.

[5] A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie ryzykiem kredytowym*, Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

okresem roku poprzedniego[6]. Dodatkowymi czynnikami sprzyjającymi decyzjom kredytowym były m.in. wzrost cen nieruchomości, wzrost liczby młodych osób zakładających rodziny oraz poprawiająca się sytuacja gospodarcza, wyrażająca się m.in. spadkiem bezrobocia[7]. Od 2021 roku obserwowany był także zdecydowany wzrost inflacji, co w połączeniu z rosnącym oprocentowaniem kredytów zagrażało stabilności finansowej i bezpieczeństwu finansowemu Polaków[8]. Czynniki te mają wpływ na zachowania finansowe osób młodych. Z raportu *Młodzi dorośli: podejście do finansów i zadłużenia*[9] wynika, że niemal trzech na czterech młodych dorosłych nie czuje się bezpieczna finansowo. Jednym z obszarów objaśniających niski poziom odczuwanego bezpieczeństwa finansowego osób młodych dotyczy wyzwań finansowych, które przed nimi stoją, tj. m.in. kupno mieszkania czy domu.

Wielu młodych ludzi nie dysponuje dostateczną wiedzą na temat zdolności kredytowej i jej kluczowego znaczenia w procesie zaciągania kredytu. Celem głównym badań była więc ocena poziomu wiedzy osób młodych na temat zdolności kredytowej oraz jej wpływu na ich decyzje finansowe. Przeprowadzono badania ankietowe, na podstawie których możliwa była odpowiedź na następujące pytania badawcze: Czy młodzi ludzie rozumieją, czym jest zdolność kredytowa? Jakie są konsekwencje posiadania wysokiej lub niskiej zdolności kredytowej? Jakie zachowania finansowe wpływają na zdolność kredytową? Czy młodzi ludzie znają swoją aktualną zdolność kredytową oraz czy planują w przyszłości zaciągnięcie kredytu?

---

[6] Biuro Informacji Kredytowej – Analizy rynkowe, https://media.bik.pl/analizy-rynkowe?_gl=1*19dkxiz*_up*MQ..*_ga*MTY2NTg1MzAwMS4xNzMwNDg1NTc0*_ga_9FVPZTN50Q*MTczMDQ4NTU3Mi4xLjAuMTczMDQ4NTU3Mi4wLjAuMA.. dostęp 01.11.2024

[7] *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2024*, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2024,4,1.html, dostęp: 01.11.2024

[8] M. Redo, *Rosnące zadłużenie gospodarstw domowych zagrożeniem dla bezpieczeństwa finansowego Polaków i rozwoju gospodarczego Polski* (w:) A. Potoczek, G. Górski (red.): Bezpieczeństwo lokalne, Współczesne uwarunkowania i zagrożenia, Jagielloński Instytut Wydawniczy, Toruń 2023.

[9] *Młodzi dorośli: podejście do finansów i zadłużenia*, Biuro Informacji Kredytowej, ANG odpowiedzialen finanse, 2023 (dostęp: https://angfinanse.pl/2024/03/06/bik-i-grupa-ang-we-wspolnym-raporcie-wskazuja-stabilnosc-finansowa-mlodych-polakow-pod-znakiem-zapytania/).

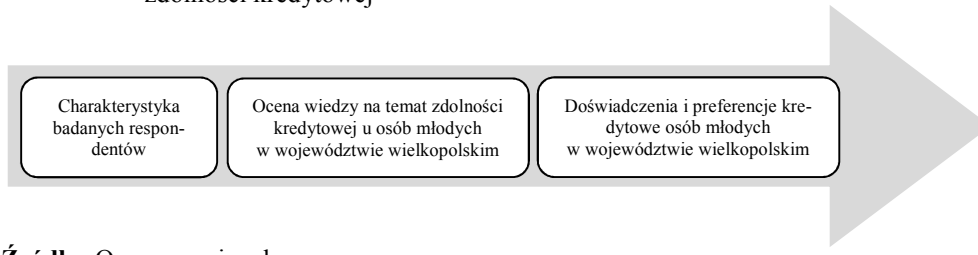
MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE I METODY BADAWCZE

Celem badań empirycznych była ocena poziomu wiedzy młodych ludzi na temat ich zdolności kredytowej. Badania przeprowadzono na podstawie danych pierwotnych zebranych w kwietniu 2024 roku za pomocą specjalnie opracowanego kwestionariusza ankiety. W badaniu wzięło udział 117 respondentów zamieszkujących województwo wielkopolskie. Kwestionariusz ankiety składał się z trzech sekcji (rys. 1), które umożliwiły kompleksową ocenę badanych aspektów.

Pierwsza część kwestionariusza dotyczyła charakterystyki demograficzno-ekonomicznej badanych respondentów, obejmując takie zmienne jak płeć, wiek, poziom wykształcenia, aktywność zawodową, stan cywilny, miejsce zamieszkania, główne źródło dochodów oraz wysokość dochodów netto („na rękę"). Informacje te pozwoliły na określenie profilu socjoekonomicznego uczestników badania, co stanowiło punkt wyjścia do dalszej analizy.

Druga część kwestionariusza koncentrowała się na ocenie poziomu wiedzy respondentów na temat zdolności kredytowej. W tej części uczestnicy badania odpowiadali na pytania dotyczące m.in. konsekwencji posiadania wysokiej lub niskiej zdolności kredytowej oraz kluczowych czynników branych pod uwagę przy ocenie zdolności kredytowej. Ta część ankiety miała na celu uzyskanie informacji o świadomości i rozumieniu przez respondentów pojęć oraz procesów związanych z oceną zdolności kredytowej.

Rysunek 1. Struktura badań ankietowych przeprowadzonych wśród osób młodych zamieszkujących województwo wielkopolskie dotycząca wiedzy na temat zdolności kredytowej



Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnia część kwestionariusza skupiała się na doświadczeniach oraz przyszłych planach finansowych respondentów, związanych z zaciąganiem kredytów. Pytania obejmowały m.in. zainteresowanie respondentów kredytem w przyszłości oraz ich doświadczenia w korzystaniu z doradztwa finansowego przy podejmowaniu decyzji kredytowych. Respondenci wyrażali również swoje

opinie na temat roli doradcy kredytowego w procesie oceny i zarządzania zdolnością kredytową.

Dane zebrane w badaniu zostały przetworzone za pomocą podstawowych metod statystyki opisowej, umożliwiających przejrzystą analizę i interpretację uzyskanych wyników. Przeprowadzona analiza statystyczna pozwoliła na zidentyfikowanie kluczowych trendów i zależności dotyczących poziomu wiedzy oraz postaw młodych ludzi wobec zdolności kredytowej, co stanowiło podstawę do sformułowania wniosków końcowych.

WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Charakterystyka respondentów

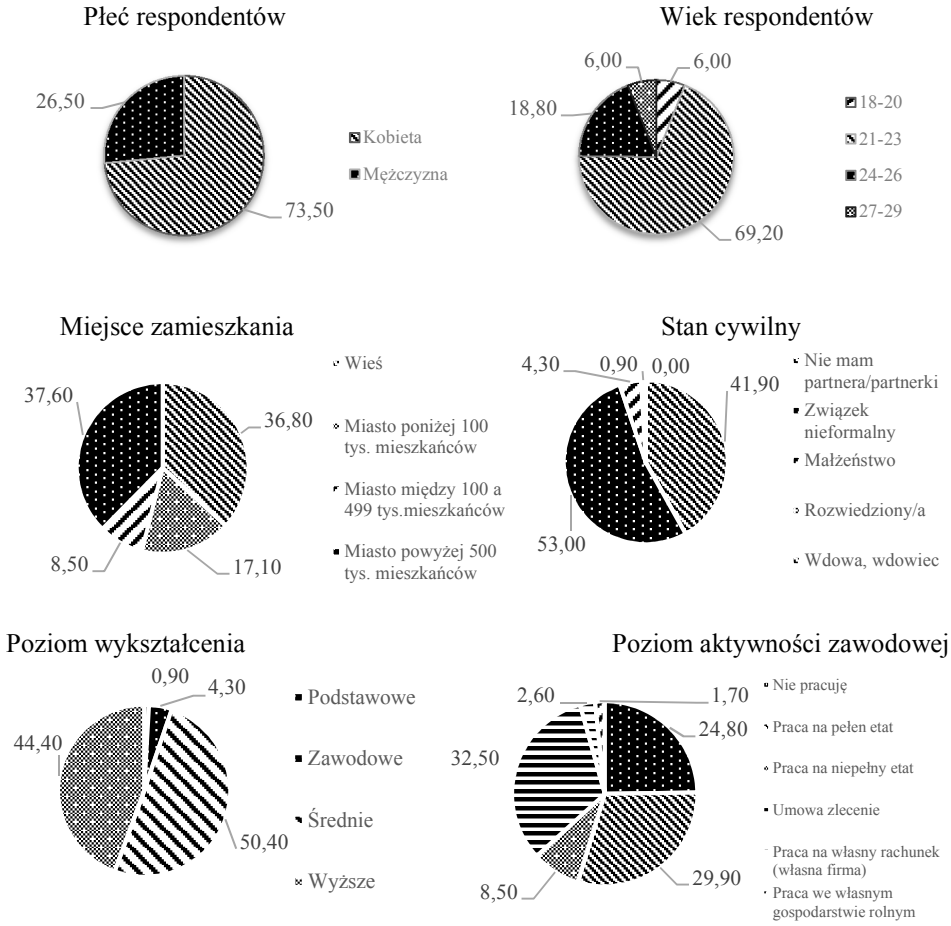
Badania ankietowe dotyczące wiedzy młodych osób na temat zdolności kredytowej przeprowadzono wśród mieszkańców województwa wielkopolskiego. Osoby młode definiuje się jako uczące się, dokształcające, pracujące lub dopiero wkraczające na rynek pracy, przy czym każdy z respondentów charakteryzował się odmiennymi cechami. W przeprowadzonych badaniach wzięto pod uwagę osoby młode do 29 roku życia.

Wśród badanych osób większość stanowiły kobiety, bowiem ponad dwie trzecie respondentów (73,5%). Według GUS na koniec I półrocza 2024 roku współczynnik feminizacji wynosił 107, co jest potwierdzeniem, że w Polsce liczba kobiet jest większa niż liczba mężczyzn[10]. Większość ankietowanych miała od 21 do 23 lat. Najczęściej zamieszkiwali oni miasta powyżej 500 tys. mieszkańców (37,6%), jak również obszary wiejskie (36,8%). Aktywność zawodowa była cechą dominującą wśród respondentów, co jest zgodne z danymi GUS[11] wskazującymi, że współczynnik aktywności zawodowej w grupie wiekowej 15-24 lata wynosi nieco ponad 30%. W przeprowadzonych badaniach aż 32,5% badanych odpowiedziało, że pracuje na podstawie umowy zlecenie, natomiast 29,9% wskazało na pracę na pełen etat, która zapewne też jest wykonywana na podstawie umowy zlecenie. Jest to najczęstsza i najkorzystniejsza forma zatrudnienia osób młodych, szczególnie tych w wieku dominującym w badanej grupie. Pod względem wykształcenia połowa respondentów (50,4%) legitymowała się wykształceniem wyższym, a 44,4% średnim (rys. 2).

[10] Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2024 r., Stan w dniu 30 czerwca, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2024.
[11] Polska w liczbach 2023, GUS, Warszawa, 2023.

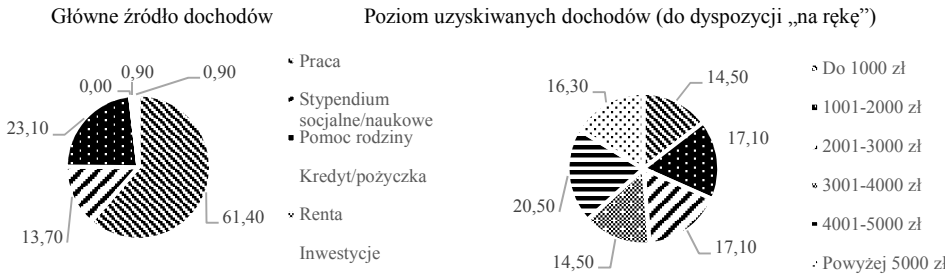
Dochód netto młodych osób stanowi sumę wszystkich uzyskanych dochodów, pomniejszoną o składki na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne oraz zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych. Respondenci osiągali dochody pochodzące z różnych źródeł. Większość z nich była zatrudniona na podstawie umowy zlecenie, co oznacza, że w takich przypadkach dochód brutto jest równy dochodowi netto, ponieważ nie są od niego odprowadzane składki ani podatki. Główne źródło dochodów wśród badanych stanowiły praca zarobkowa (61,4%) oraz wsparcie rodziny (23,1%). Dochody netto respondentów najczęściej mieściły się w przedziale 4001-5000 zł (rys. 3).

Rysunek 2. Charakterystyka badanych respondentów – osób młodych z województwa wielkopolskiego (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Rysunek 3. Główne źródło dochodów i ich struktura wśród badanych respondentów – osób młodych z województwa wielkopolskiego (%)

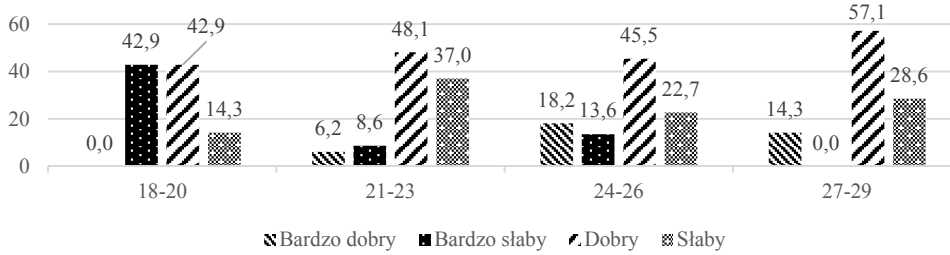


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena wiedzy na temat zdolności kredytowej osób młodych w województwie wielkopolskim

Kolejna część badania ankietowego obejmowała pytania dotyczące wiedzy na temat zdolności kredytowej osób młodych w województwie wielkopolskim. Przez zdolność kredytową rozumie się zdolność do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminie określnym w umowie[12]. Przeprowadzone badania wykazały, że większość respondentów, niezależnie od wieku, ocenia swoją wiedzę na temat zdolności kredytowej jako dobrą. We wszystkich przedziałach wiekowych odsetek ten kształtował się na poziomie około 50% (rys. 4). Zauważono również, że wraz ze wzrostem wieku ankietowanych rośnie świadomość dotycząca ich aktualnej zdolności kredytowej. Przykładowo, aż 86% respondentów w wieku 18-20 lat nie zna swojej zdolności kredytowej, podczas gdy w grupie wiekowej 27-29 lat odsetek ten spada do 29% (tab. 1).

Rysunek 4. Poziom wiedzy na temat zdolności kredytowej a wiek respondentów (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

[12] Prawo bankowe, art. 70, Dz. U. 2024.1646.

Tabela 1. Czy zna Pan/Pani swoją aktualną zdolność kredytową? (%)

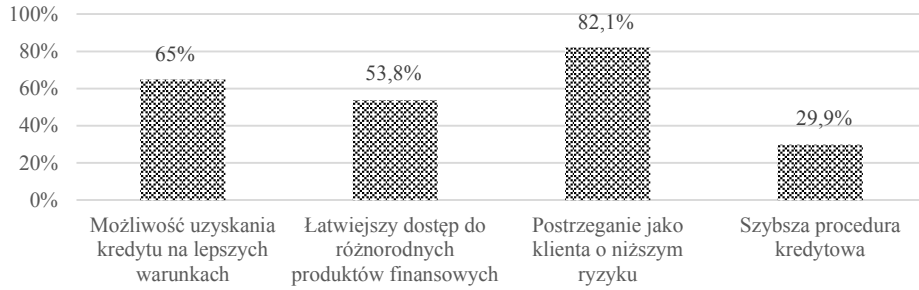
Wyszczególnienie	Tak (%)	Nie (%)
18 do 20 lat	14,3	85,7
21 do 23 lat	24,7	75,3
24 do 26 lat	40,9	59,1
27 do 29 lat	71,4	28,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wysoka zdolność kredytowa to sytuacja, w której osoba lub firma ma dużą możliwość uzyskania kredytu w banku lub innej instytucji finansowej. Kredytodawca ocenia wówczas, że potencjalny kredytobiorca jest w stanie spłacić pożyczone środki zgodnie z ustalonym harmonogramem[13]. Zdecydowana większość ankietowanych nie miała trudności z odpowiedzią na pytanie o znaczenie wysokiej zdolności kredytowej. Aż 82% prawidłowo wskazało, że oznacza to bycie postrzeganym jako klient o niższym ryzyku. Ponadto ponad połowa ankietowanych poprawnie zauważyła, że wysoka zdolność kredytowa wiąże się z możliwością uzyskania kredytu na lepszych warunkach oraz łatwiejszym dostępem do szerokiej gamy produktów finansowych (rys. 5). Taki wynik wskazuje na pewne braki w wiedzy dotyczącej praktycznych korzyści wynikających z dobrej zdolności kredytowej, co może wpływać na efektywność procesu ubiegania się o kredyt, zwłaszcza w sytuacjach wymagających szybkiego finansowania. Choć ogólna świadomość osób młodych dotycząca znaczenia wysokiej zdolności kredytowej jest wysoka, to niepełna znajomość mniej oczywistych aspektów, takich jak skrócenie procedury kredytowej, może stanowić barierę dla maksymalnego wykorzystania korzyści płynących z dobrej oceny kredytowej. Wskazuje to na potrzebę dalszej edukacji finansowej, szczególnie w zakresie praktycznych aspektów i korzyści płynących z budowania pozytywnej historii kredytowej. Działania, takie jak kampanie informacyjne czy współpraca instytucji finansowych z sektorem edukacji, mogłyby pomóc w podniesieniu poziomu wiedzy społeczeństwa. W dłuższej perspektywie mogłoby przyczynić się to do bardziej świadomego zarządzania finansami osobistymi i zwiększenia zaufania do instytucji kredytowych.

[13] M. Kotlarz, *Cywilnoprawne konsekwencje wpływu postanowień umowy kredytowej na zdolność kredytową*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, 2022, nr 84, 95-108.

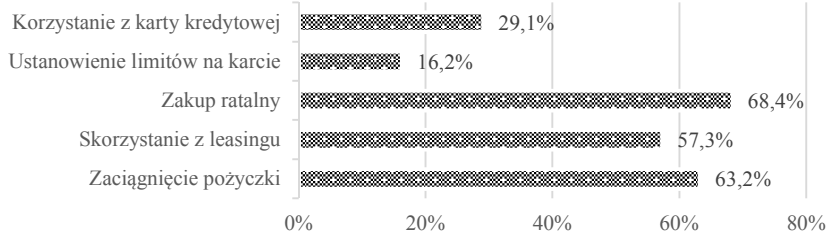
Rysunek 5. Czy wie Pan/Pani co to znaczy, gdy ktoś ma wysoką zdolność kredytową? (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że około 60% ankietowanych posiada świadomość, czym jest zdolność kredytowa i jakie możliwości oferuje. Wśród najczęściej wskazywanych odpowiedzi znalazły się: zakup ratalny (68%), możliwość skorzystania z leasingu (57%) oraz zaciągnięcie pożyczki (63%). Jednakże, większość respondentów nie była świadoma, że zdolność kredytowa umożliwia również korzystanie z karty kredytowej oraz ustalanie limitów na jej rachunku (rys. 6). Ten brak wiedzy wskazuje na pewną lukę w postrzeganiu pełnego zakresu zastosowań zdolności kredytowej, ograniczając ją głównie do standardowych produktów finansowych, takich jak kredyt czy leasing. Zaobserwowane wyniki mogą sugerować, że ankietowani utożsamiają zdolność kredytową głównie z większymi zobowiązaniami finansowymi, pomijając narzędzia codziennego użytku, takie jak karty kredytowe. Może to wynikać z mniejszego doświadczenia młodszych respondentów w korzystaniu z bardziej złożonych produktów bankowych lub z ograniczonego dostępu do informacji na temat mechanizmów funkcjonowania kart kredytowych.

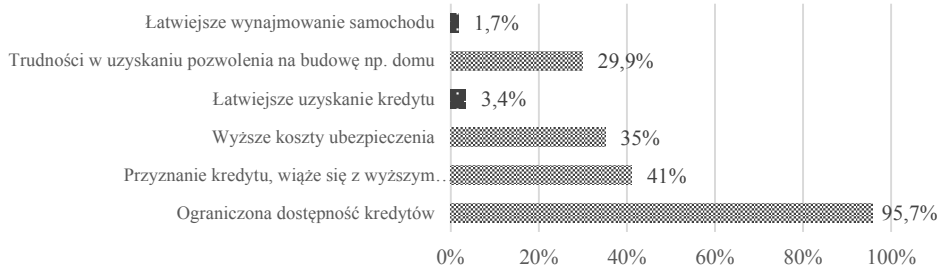
Rysunek 6. Co według Pana/Pani umożliwia zdolność kredytowa?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Niska zdolność kredytowa oznacza, że dana osoba ma ograniczone możliwości uzyskania kredytu od instytucji finansowych[14]. Nie wszyscy respondenci udzielili poprawnych odpowiedzi na pytanie o skutki niskiej zdolności kredytowej. Tylko połowa ankietowanych wskazała prawidłowo, że konsekwencją niskiej zdolności kredytowej jest przyznanie kredytu z wyższym oprocentowaniem. Następnie 35% respondentów zauważyło, że wiąże się to z wyższymi kosztami ubezpieczenia, natomiast prawie jedna trzecia była świadoma, że niska zdolność kredytowa może skutkować trudnościami w uzyskaniu pozwolenia na budowę, np. domu (rys. 7). Przeprowadzone badania wykazały więc, że choć ogólna świadomość dotycząca podstawowych konsekwencji niskiej zdolności kredytowej, takich jak wyższe oprocentowanie, jest stosunkowo wysoka, to wiedza na temat bardziej pośrednich skutków – np. trudności w realizacji projektów inwestycyjnych, jak budowa domu – jest mniej rozpowszechniona. Może to wynikać z faktu, że respondenci częściej kojarzą niską zdolność kredytową z bezpośrednimi skutkami finansowymi, pomijając jej długofalowy wpływ na realizację większych celów życiowych lub inwestycyjnych. Brak pełnej świadomości w tym zakresie może prowadzić do nieprzygotowania na sytuacje, w których niska zdolność kredytowa ogranicza dostęp nie tylko do kredytów hipotecznych, ale także do innych form finansowania, takich jak leasing czy kredyt inwestycyjny.

Rysunek 7. Jakie według Pana/Pani są skutki posiadania niskiej zdolności kredytowej?



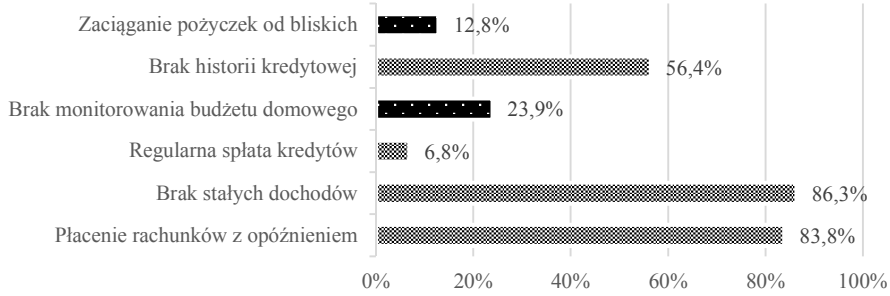
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W pytaniu dotyczącym czynników negatywnie wpływających na zdolność kredytową większość respondentów poprawnie wskazała kluczowe aspekty, takie jak opóźnienia w płaceniu rachunków (83%), brak stałych dochodów (86%) oraz brak historii kredytowej (56%). Jednak prawie ¼ ankietowanych błędnie uznała,

[14] Bank Pekao S.A.: Co zrobić, gdy bank odrzuci mój wniosek kredytowy? (https://www.pekao.com.pl/poradnik/kredytowe-abc/odrzucenie-wniosku-kredytowego.html), dostęp: 15.12.2024.

że brak monitorowania budżetu domowego negatywnie wpływa na zdolność kredytową. Choć zarządzanie domowym budżetem jest istotne dla ogólnej kondycji finansowej, nie jest to bezpośredni czynnik brany pod uwagę przez instytucje finansowe przy ocenie zdolności kredytowej. Podobnie, zaciąganie pożyczek od bliskich, choć może świadczyć o chwilowych problemach finansowych, nie ma formalnego wpływu na ocenę kredytową (rys. 8). Respondenci dobrze rozumieją podstawowe czynniki kształtujące zdolność kredytową, takie jak terminowość spłat i stabilność dochodów. Jednak błędne przekonania dotyczące pośrednich aspektów, takich jak zarządzanie budżetem domowym czy prywatne pożyczki, wskazują na potrzebę szerszego uświadamiania społeczeństwa w zakresie mechanizmów oceny kredytowej. Tego typu błędne przekonania mogą prowadzić do sytuacji, w których osoby koncentrują się na aspektach niemających kluczowego znaczenia dla zdolności kredytowej, jednocześnie bagatelizując realne czynniki, jak np. brak historii kredytowej.

Rysunek 8. Jakie zachowania finansowe mogą negatywnie wpłynąć na Pana/Pani zdolność kredytową?

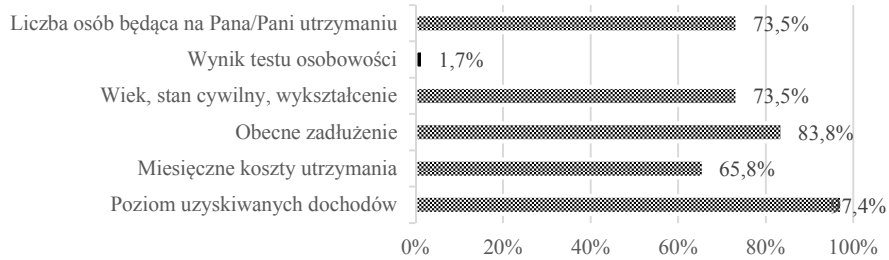


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Większość respondentów wykazała się dobrą znajomością czynników branych pod uwagę przez banki przy ocenie zdolności kredytowej. Prawie 100% wskazało poziom uzyskiwanych dochodów jako kluczowy element tej oceny. Aż 83% respondentow poprawnie zidentyfikowało obecne zadłużenie jako istotny czynnik, a 73,5% wskazało na takie aspekty jak wiek, stan cywilny, wykształcenie oraz liczbę osób na utrzymaniu. Zaskakująco, tylko 65% ankietowanych było świadomych, że miesięczne koszty utrzymania również wpływają na zdolność kredytową (rys. 9). Wysoka świadomość dotycząca dochodów i zadłużenia jako kluczowych czynników oceny kredytowej wskazuje, że respondenci rozumieją podstawy procesu decyzyjnego w bankach. Jest to pozytywny sygnał świadczący o rosnącej wiedzy finansowej młodych osób.

Jednak niższy odsetek wskazujący na koszty utrzymania sugeruje, że część osób młodych może nie dostrzegać, jak istotne dla banków jest całościowe spojrzenie na budżet domowy. Miesięczne wydatki, takie jak czynsz, rachunki czy koszty życia, mogą znacząco wpłynąć na ocenę zdolności kredytowej i finalną decyzję kredytodawcy. Niedocenienie tego czynnika może prowadzić do błędnych założeń co do własnej zdolności kredytowej i zaskoczenia w przypadku negatywnej decyzji kredytowej. Wskazuje to na potrzebę większej edukacji w zakresie zarządzania budżetem domowym jako integralnej części oceny kredytowej.

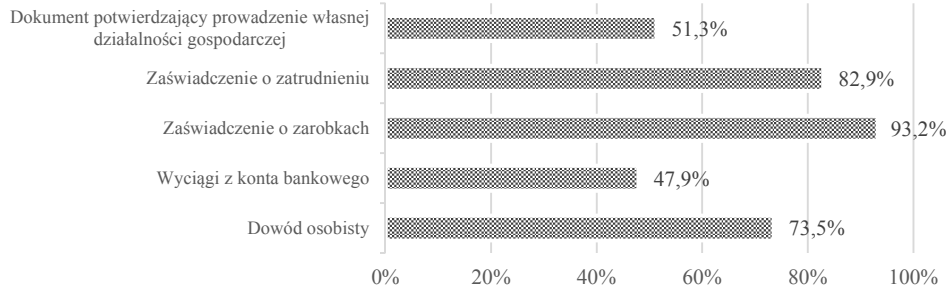
Rysunek 9. Jakie są główne czynniki brane pod uwagę przez banki przy ocenie zdolności kredytowej?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W pytaniu dotyczącym dokumentów, które są wymagane do oceny zdolności kredytowej, nie wszyscy respondenci udzielili poprawnej odpowiedzi. Tylko około 50% odpowiedziało, że są to między innymi wyciągi z konta bankowego i dokument potwierdzający prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Inne poprawne odpowiedzi zostały zaznaczone już przez większość ankietowanych (rys. 10). Wyniki te wskazują na pewną niejednolitość w wiedzy dotyczącej dokumentacji wymaganej przez banki. Choć respondenci – młode osoby dobrze rozumieją podstawowe aspekty oceny kredytowej, takie jak konieczność przedstawienia zaświadczenia o dochodach, to mniej oczywiste dokumenty, jak wyciągi z konta czy potwierdzenie prowadzenia działalności gospodarczej, pozostają mniej rozpoznawalne. Może to wynikać z faktu, że osoby młode, nieprowadzące jeszcze działalności gospodarczej lub niekorzystające regularnie z produktów finansowych nie mają doświadczenia w kompletowaniu tego rodzaju dokumentacji. W praktyce jednak, dla banków wyciągi z konta są istotnym narzędziem do oceny nawyków finansowych i realnych przepływów pieniężnych, a dokumenty potwierdzające dochody z działalności gospodarczej stanowią podstawę w przypadku przedsiębiorców ubiegających się o kredyt.

Rysunek 10. Czy wie Pan/Pani jakie dokumenty są zazwyczaj wymagane do oceny zdolności kredytowej?



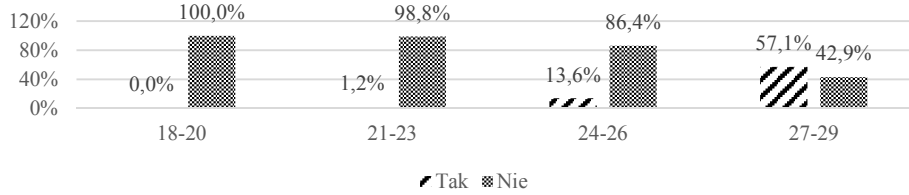
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Doświadczenie i preferencje kredytowe

Raport kredytowy jest to dokument zawierający szczegółowe informacje o historii kredytowej danej osoby lub firmy. Jest sporządzany przez Biuro Informacji Kredytowej (BIK). Raport ten jest wykorzystywany przez banki, instytucje finansowe i inne podmioty przy ocenie zdolności kredytowej klienta[15]. Wraz z wiekiem ankietowanych rośnie odsetek osób, które miały styczność z raportem kredytowym. W grupie wiekowej 18-20 lat 100% respondentów deklaruje brak korzystania z raportu kredytowego, natomiast w grupie 27-29 lat już 60% miało takie doświadczenie (rys. 11). Zjawisko to można tłumaczyć faktem, że starsi respondenci częściej aplikują o kredyt lub inne produkty finansowe wymagające oceny zdolności kredytowej. Potwierdzają to dane – w grupie 18-20 lat nikt nie starał się o kredyt, podczas gdy w przedziale wiekowym 27-29 lat ponad połowa ankietowanych starała się kiedykolwiek o przyznanie kredytu (tab. 2). Badania wykazały zatem, że występuje pewna korelacja między wiekiem a zainteresowaniem produktami kredytowymi i świadomością narzędzi finansowych, takich jak raporty kredytowe. Młodsze osoby, które dopiero rozpoczynają swoją ścieżkę zawodową i finansową, rzadziej mają potrzebę monitorowania swojej zdolności kredytowej lub wnioskowania o kredyt. Z kolei osoby starsze, często znajdujące się na etapie zakładania rodziny, zakupu nieruchomości czy planowania większych inwestycji, wykazują większe zainteresowanie kredytami i bardziej świadomie korzystają z raportów kredytowych, co pomaga im w ocenie swojej sytuacji finansowej przed złożeniem wniosku.

[15] Raport BIK: https://www.bik.pl/klienci-indywidualni//raport-bik, dostęp: 15.12.2024.

Rysunek 11. Czy korzystał/-a Pan/Pani kiedyś z raportu kredytowego?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 2. Czy starał/-a się Pan/Pani kiedykolwiek o przyznanie kredytu? (%)

Wyszczególnienie/Wiek	18-20	21-23	24-26	27-29
Nie starałem/-am się nigdy o kredyt	100,0	88,9	59,1	42,9
Tak, ale nie udzielono mi kredytu	0	6,2	9,1	0
Tak, kredyt został mi udzielony	0	4,9	31,8	57,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Doradca finansowy to specjalista, który wspiera klientów w podejmowaniu decyzji związanych z finansami osobistymi i firmowymi. Współpraca z nim przy wyborze kredytów jest powszechną praktyką i coraz częściej uznawana za standard[16]. Wraz z wiekiem ankietowanych rośnie odsetek osób planujących skorzystać z pomocy doradcy finansowego w przyszłości. W grupie wiekowej 18-20 lat tylko 14% respondentów rozważało taką współpracę, podczas gdy w wieku 27-29 lat już 57% ankietowanych deklarowało chęć skorzystania z usług doradcy (tab. 3). Wzrost zainteresowania doradcą finansowym wraz z wiekiem może wynikać z większej liczby decyzji finansowych podejmowanych przez starszych respondentów. Młodsze osoby, często jeszcze na etapie edukacji lub wczesnej kariery zawodowej, mogą nie dostrzegać bezpośredniej potrzeby konsultacji z doradcą, koncentrując się na prostszych produktach finansowych. Starsze grupy wiekowe, mające większe zobowiązania i plany długoterminowe, wykazują większą świadomość korzyści płynących z profesjonalnego doradztwa, co może przekładać się na bardziej świadome i korzystne decyzje finansowe.

[16] S.A. Phinance, *Jak może Ci pomóc doradca finansowy i czemu warto skorzystać z jego usług?* https://phinance.pl/jak-moze-ci-pomoc-doradca-finansowy-i-czemu-warto-skorzystac-z-jego-uslug-sprawdz/, dostęp: 02.01.2025.

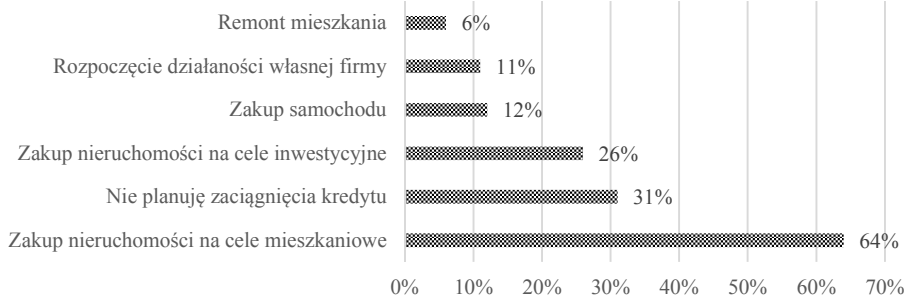
Tabela 3. Czy w przyszłości biorąc kredyt planuje Pan/Pani skorzystać z pomocy doradcy finansowego? (%)

Wyszczególnienie/Wiek	18-20	21-23	24-26	27-29
Jeszcze nie wiem	71,4	59,3	27,3	28,6
Nie	14,3	12,3	18,2	14,3
Tak	14,3	28,4	54,5	57,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Największa część ankietowanych – aż 64% – deklaruje chęć zaciągnięcia kredytu w przyszłości na zakup nieruchomości przeznaczonej na cele mieszkaniowe. Kolejne 26% respondentów planuje wziąć kredyt na cele inwestycyjne. Znacznie mniejszy odsetek ankietowanych rozważa sfinansowanie zakupu samochodu lub rozpoczęcia działalności gospodarczej przy pomocy środków z kredytu. Co istotne, 31% badanych nie planuje w ogóle zaciągać kredytu (rys. 12). Wysoki odsetek osób młodych planujących zaciągnąć kredyt na zakup nieruchomości wskazuje na silne zainteresowanie posiadaniem własnego mieszkania lub domu, co jest typową tendencją wśród osób wkraczających w dorosłe życie lub planujących założenie rodziny. Kredyt hipoteczny jest często postrzegany jako najważniejszy i najbardziej opłacalny sposób na realizację tego celu, co tłumaczy dominację tego rodzaju kredytów w odpowiedziach ankietowanych. Niewielkie zainteresowanie kredytami na zakup samochodu czy rozwój działalności gospodarczej może wynikać z faktu, że te potrzeby są często realizowane innymi środkami – np. leasingiem, wynajmem długoterminowym lub oszczędnościami.

Rysunek 12. Plany zakupowe osób młodych sfinansowane poprzez kredyt (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania dotyczące oceny wiedzy młodych osób na temat zdolności kredytowej ujawniły kilka kluczowych trendów i obszarów wymagających dalszej edukacji oraz wsparcia ze strony instytucji finansowych:

- **Podstawowa wiedza osób młodych na temat zdolności kredytowej jest wysoka, ale niepełna.** Większość ankietowanych zna kluczowe czynniki wpływające na zdolność kredytową, takie jak poziom dochodów czy obecne zadłużenie. Niemniej jednak, mniej oczywiste aspekty – np. wpływ miesięcznych kosztów utrzymania czy rola wyciągów z konta bankowego – są słabiej rozpoznawane. Banki i instytucje finansowe powinny kłaść większy nacisk na edukację klientów w zakresie mniej oczywistych czynników wpływających na ocenę kredytową. Organizacja warsztatów i kampanii edukacyjnych może pomóc w lepszym przygotowaniu młodych osób do aplikowania o kredyt.
- Starsi respondenci (wśród badanych osób młodych do 29 roku życia) wykazują większą świadomość finansową i praktyczne doświadczenie. Z wiekiem rośnie liczba osób, które miały styczność z raportem kredytowym oraz planują skorzystać z pomocy doradcy finansowego. Młodsze osoby (18-20 lat) rzadziej wykazują takie zainteresowanie. Warto więc wdrożyć działania edukacyjne skierowane do osób w wieku 18-24 lat, które są na początku swojej drogi zawodowej. Przekazanie wiedzy na temat budowania historii kredytowej oraz korzyści płynących ze współpracy z doradcami finansowymi mogłoby pomóc im lepiej przygotować się do przyszłych decyzji finansowych.
- **Kredyt na zakup nieruchomości jest dominującym celem finansowym młodych osób.** Większość z nich planuje zaciągnięcie kredytu na zakup mieszkania lub domu, co potwierdza, że własna nieruchomość pozostaje jednym z najważniejszych priorytetów finansowych młodego pokolenia. Banki powinny więc skupić się na oferowaniu atrakcyjnych kredytów hipotecznych skierowanych do młodych klientów, uwzględniając programy wsparcia dla osób z krótką historią kredytową lub niestabilnym dochodem.
- **Niedostateczna świadomość niektórych konsekwencji niskiej zdolności kredytowej.** Tylko połowa respondentów rozumie, że niska zdolność kredytowa skutkuje wyższym oprocentowaniem kredytów, a jedna trzecia z nich jest świadoma, że wpływa to na koszty ubezpieczeń. Instytucje finansowe mogą wprowadzić symulatory i narzędzia online, które pokazują, jak niska zdolność kredytowa wpływa na koszty kredytów i ubezpieczeń. Takie rozwiązanie może motywować młodych

ludzi do bardziej świadomego budowania pozytywnej historii kredytowej.

- **Brak wiedzy o mniej oczywistych produktach finansowych.** Niespełna jedna trzecia respondentów wiedziała, że wysoka zdolność kredytowa skraca procedurę kredytową, a ¼ błędnie uważała, że brak monitorowania budżetu domowego wpływa na ocenę zdolności kredytowej. Banki mogą wprowadzić proste przewodniki i poradniki online, które wyjaśnią zasady działania produktów finansowych oraz najważniejsze czynniki wpływające na zdolność kredytową.

Podsumowując, choć młode osoby wykazują podstawową znajomość zagadnień związanych ze zdolnością kredytową, ich wiedza w wielu obszarach jest fragmentaryczna i opiera się głównie na podstawowych czynnikach. Starsi respondenci wśród badanej grupy osób młodych, z większym doświadczeniem życiowym, częściej korzystają z narzędzi finansowych i doradców, co przekłada się na lepsze przygotowanie do procesów kredytowych. Wzmocnienie edukacji finansowej wśród młodszych grup wiekowych może przyczynić się do zwiększenia ich świadomości, co pozwoli im na bardziej świadome zarządzanie finansami i skuteczniejsze planowanie przyszłości. Instytucje finansowe mogą odegrać kluczową rolę w tym procesie, dostarczając narzędzi i programów edukacyjnych, które ułatwią młodym ludziom rozwijanie kompetencji finansowych.

BIBLIOGRAFIA

1. *Analizy Rynkowe*, Biuro Informacji Kredytowej – Analizy rynkowe, https://media.bik.pl/analizyrynkowe?_gl=1*19dkxiz*_up*MQ..*_ga*MTY2NTg1MzAwMS4xNzMwNDg1NTc0*_ga_9FVPZTN50Q*MTczMDQ4NTU3Mi4xLjAuMTczMDQ4NTU3Mi4wLjAuMA.., dostęp: 01.11.2024.
2. Buszko, M., Krupa, D., *Obsługa osób młodych w kontekście społecznej odpowiedzialności banków*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, nr 528, 51-62.
3. *Bank Pekao S.A.: Co zrobić, gdy bank odrzuci mój wniosek kredytowy?* Bank Pekao S.A.: https://www.pekao.com.pl/poradnik/kredytowe-abc/odrzucenie-wniosku-kredytowego.html, dostęp: 15.12.2024.
4. Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie ryzykiem kredytowym. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2017.
5. *Phinance S.A.: Jak może Ci pomóc doradca finansowy i czemu warto skorzystać z jego usług*? Phinance S.A., https://phinance.pl/jak-moze-ci-pomoc-doradca-finansowy-i-czemu-warto-skorzystac-z-jego-uslug-sprawdz/,dostęp: 02.01.2025.

6. Janas A., *Bankowe metody analizy zdolności kredytowej jako czynnik wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
7. Kotlarz M., *Cywilnoprawne konsekwencje wpływu postanowień umowy kredytowej na zdolność kredytową*, (w) Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, 2022, nr 84(1), 95-108.
8. Kowalczyk A., Nowak P., *Finanse osobiste: zarządzanie i planowanie*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2021.
9. *„Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2024 r. Stan w dniu 30 czerwca"*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2024.
10. *Młodzi dorośli: podejście do finansów i zadłużenia*, Biuro Informacji Kredytowej, ANG odpowiedzialen finanse, 2023 (dostęp: https://angfinanse.pl/2024/03/06/bik-i-grupa-ang-we-wspolnym-raporcie-wskazuja-stabilnosc-finansowa-mlodych-polakow-pod-znakiem-zapytania/).
11. Olejarz J., *Zdolność kredytowa i jej wpływ na zawarcie i wykonanie zobowiązań z umowy kredytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2023.
12. *Polska w liczbach 2023*, (2023) Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023.
13. Prawo bankowe, art. 70, Dz. U. 2024.1646
14. *Raport BIK*, https://www.bik.pl/klienci-indywidualni//raport-bik, dostęp: 15.12.2024.
15. Redo M., *Rosnące zadłużenie gospodarstw domowych zagrożeniem dla bezpieczeństwa finansowego Polaków i rozwoju gospodarczego Polski* (w:) A. Potoczek, G. Górski (red.): Bezpieczeństwo lokalne. Współczesne uwarunkowania i zagrożenia, Jagielloński Instytut Wydawniczy, Toruń 2023.
16. *Rozporządzenie w sprawie minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2024 r.*, https://www.gov.pl/web/premier/min-stawka-godzinowa-2024, dostęp: 28.12.2024.
17. *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2024*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2024,4,1.html, dostęp 01.11.2024.

THE ROAD TO CREDIT – WHAT DO YOUNG PEOPLE KNOW ABOUT THEIR CREDITWORTHINESS? (CASE STUDY OF THE WIELKOPOLSKA REGION)

Outline of Content: Creditworthiness plays a crucial role in the financial management of young people, who are increasingly interested in loans as they strive for financial independence. Despite the growing demand for loans (especially mortgages), many young individuals lack sufficient knowledge about creditworthiness, which can lead to poor financial decisions. Therefore, the primary objective of the study was to assess the level of knowledge among young people regarding creditworthiness and its impact on their financial decisions. A survey was conducted among young people in the Greater Poland Voivodeship to address the following research questions: Do young people understand what creditworthiness is? What are the consequences of having high or low creditworthiness? What financial behaviors influence creditworthiness? Are young people aware of their current creditworthiness, and do they plan to take out a loan in the future? The empirical research revealed that while young people generally have a high level of basic knowledge about creditworthiness, it is incomplete. Older respondents (among the surveyed young individuals up to the age of 29) demonstrate greater financial awareness and practical experience, with real estate loans being the dominant financial goal among young people. There is also insufficient awareness among young people about some of the consequences of low creditworthiness.
Keywords: creditworthiness, knowledge level, young people, financial decisions, financial awareness.