

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2018, t. 82, nr 5

---

## **Wybrane aspekty strategii organizacji**

The WSB University in Poznan  
Research Journal  
2018, Vol. 82, No. 5

---

# Selected Aspects of the Organization's Strategy

edited by  
Adam Jabłoński, Marek Jabłoński



The WSB University in Poznan Press  
Poznan 2018

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2018, t. 82, nr 5

---

# Wybrane aspekty strategii organizacji

redakcja naukowa  
Adam Jabłoński, Marek Jabłoński



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Poznań 2018

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Arnold Bernaciak, prof. WSB w Poznaniu, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the WSB University in Poznan Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Małecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Iłona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, dr Łukasz Wawrowski, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

*prof. dr hab. Przemysław Deszczyński (Polska), dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Beata Filipiak (Polska), dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Jan Szambelańczyk (Polska), doc. Ing. Emilia Zimková PhD (Słowacja), doc. Ing. Peter Krištofik PhD (Słowacja), prof. Sergiy Gerasymenko DSc (Ukraina), prof. dr Bernt Mayer (Niemcy), prof. dr Franz Seitz (Niemcy), prof. J. Michael Geringer PhD (USA)*

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNiSW, w bazach Index Copernicus, BazEkon, PBN i POL-Index.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal included in List B of the Ministry of Science and Higher Education

as well as in Index Copernicus, BazEkon, PBN and POL-Index databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education.

A list of referees is available at [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

[www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow](http://www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow)

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

*dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu*

Redaktorzy naukowcy (tematyczni) / Scientific (Theme) editors

*dr hab. inż. Adam Jabłoński, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. inż. Adam Jabłoński, prof. WSB w Poznaniu*

Redaktorzy statystyczni / Statistical editors

*dr hab. Maria Chromińska, prof. WSL w Poznaniu, dr Rafał Koczkodaj*

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Text in English revised by

*Grzegorz Grygiel*

Redaktor prowadzący / Text editor

*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

*Maria Wlazło*

Projekt okładki / Cover design by

*Jan Ślusarski*

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the WSB University in Poznan.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2018

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl), [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

Druk i oprawa / Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

## Spis treści

<b>Wstęp</b> ( <i>Adam Jabłoński, Marek Jabłoński</i> ) .....	9
<b>Adam Jabłoński, Mariusz Glenszczyk</b> Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego .....	13
<b>Wioleta Gałat</b> Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy .....	35
<b>Sonia Kozub-Skalska</b> Analiza wskaźnikowa jako narzędzie badania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa .....	45
<b>Katarzyna Caban-Piaskowska, Marcin Mielczarek</b> Commercial Use of Sculpting Competencies as Design Management .....	57
<b>Michael Thomas Henryk Lesniewski, Anastazja Magdalena Kasztalska</b> The World Market of Luxury Jewellery .....	67
<b>Alina Czapla</b> Sieciowe działania przedsiębiorstw lokalnych wobec agresywnych konkurentów zagranicznych na przykładzie Grupy Polskie Składy Budowlane .....	79
<b>Sebastian Zupok</b> Wartość dla klienta w Regionalnym Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej w Tychach .....	89
<b>Lista recenzentów współpracujących z czasopismem</b> „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” .....	105
<b>Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów</b> .....	109



## Contents

<b>Foreword</b> ( <i>Adam Jabłoński, Marek Jabłoński</i> ) .....	9
<b>Adam Jabłoński, Mariusz Glenszczyk</b> The Conceptualization and Operationalization of Business Models of Enterprises in the Wine Sector .....	13
<b>Wioleta Gałat</b> Turquoise Organizations – a Response to the Challenges of the Labour Market ...	35
<b>Sonia Kozub-Skalska</b> Indicator Analysis as a Tool for Examining a Company’s Financial Situation .....	45
<b>Katarzyna Caban-Piaskowska, Marcin Mielczarek</b> Commercial Use of Sculpting Competencies as Design Management .....	57
<b>Michael Thomas Henryk Lesniewski, Anastazja Magdalena Kasztalska</b> The World Market of Luxury Jewellery .....	67
<b>Alina Czapla</b> Network Activities of Local Enterprises Towards Aggressive Foreign Competitors – the Case of Grupa Polskie Składy Budowlane .....	79
<b>Sebastian Zupok</b> Customer Value in Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej in Tychy .....	89
<b>List of reviewers collaborating with “The WSB University in Poznan Research Journal”</b> .....	105
<b>The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English</b> .....	110





## Wstęp

Strategiczne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw to w dzisiejszych czasach bardzo silnie eksplorowany naukowo i praktycznie temat z punktu widzenia nowych trendów i koncepcji zarządzania. Aspekty strategiczne przejawiają się w kontekstach finansowym, marketingowym, a także w zakresie zarządzania poszczególnymi funkcjami organizacji. Wszystkie te działania służą wzrostowi efektywności gospodarowania ograniczonymi zasobami i powinny sprzyjać zwiększaniu wartości księgowej i rynkowej przedsiębiorstwa. Aspekty zarządzania strategicznego stanowią interesujący i ważny obszar badań naukowych.

Niniejsza publikacja poświęcona jest strategicznym uwarunkowaniom współczesnego prowadzenia biznesu. Przedmiotowy zeszyt naukowy ma charakter pracy zbiorowej i skierowany jest do przedstawicieli środowiska naukowego zainteresowanego szerokim pojmowaniem zarządzania w systemach biznesowych, a także praktyków biznesu: menedżerów, członków rad nadzorczych, członków zarządów przedsiębiorstw, doradców biznesowych oraz inwestorów.

W artykule pierwszym Adam Jabłoński i Mariusz Glenszczyk przedstawiają wybrane mechanizmy konceptualizacji i operacjonalizacji modeli biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego. Zakres opracowania odnosi się do podmiotów funkcjonujących w wytwórczym łańcuchu wartości, którego efektem finalnym jest wino dostarczane dla klientów. Przedmiotem artykułu jest zaproponowanie i wyznaczenie kanwy modelu biznesu przedsiębiorstwa sektora winiarskiego, której konceptualizacja i operacjonalizacja może mu zapewnić wysoką efektywność.

W artykule drugim przedstawiono zagadnienie organizacji turkusowych, które coraz częściej pojawia się w literaturze i stają się tematyką szerszej dyskusji. Wioleta Gałat w tekście „Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy” podjęła próbę odpowiedzi na pytanie, czy organizacje turkusowe spełniają oczekiwania nowych pokoleń na rynku pracy. Organizacje turkusowe z racji budowy specyficznej kultury organizacyjnej stanowią interesujące podejście do poprawy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi i efektywnością organizacji.

W artykule „Analiza wskaźnikowa i jej znaczenie jako narzędzie badania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa” Sonia Kozub-Skalska zwróciła uwagę na otoczenie, ciągle zmiany przepisów oraz potrzebę dostosowania się do nich. Te czynniki łącznie z rozwojem konkurencji znacznie utrudniają funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku. Przeprowadzone badania pokazują, że decyzje inwestycyjne często są podejmowane intuicyjnie, z pominięciem analizy wskaźnikowej, co stwarza konieczność poszerzania świadomości praktyków biznesu w zakresie korzyści płynących z przeprowadzania analizy wskaźnikowej, która pozwalała podjąć dobre decyzje inwestycyjne.

Tekst Katarzyny Caban-Piaskowskiej oraz Marcina Mielczarka „Commercial Use of Sculpting Competencies as Design Management” prezentuje, w jaki sposób można wykorzystać kompetencje rzeźbiarskie w przedsiębiorstwie. W części teoretycznej wyjaśniono zagadnienie zarządzania projektowaniem i sposób jego wykorzystania, w szczególności kompetencji artysty, która może pomóc w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. W części praktycznej zaprezentowano studium przypadku stworzone na podstawie obserwacji uczestniczącej jednego z autorów. Podsumowanie wskazuje zalecenia efektywnego wykorzystania kompetencji rzeźbiarza w badanej firmie.

Kolejny artykuł – „The World Market of Luxury Jewellery” autorstwa Michaela Thomasa Henryka Lesniewskiego i Anastazji Magdaleny Kasztalskiej – nawiązuje do rynku kamieni szlachetnych. Podstawowym celem przeglądu literatury było wyjaśnienie, jakie są główne zasady funkcjonowania rynku kamieni szlachetnych. Rynek luksusowej biżuterii to bardzo rentowny przemysł. Marketing i zarządzanie firmami wytwarzającymi ekskluzywne produkty złotnicze, takimi jak np. Bulgari, ma kluczowe znaczenie, ponieważ umożliwia firmom zwiększenie przychodów dzięki uznaniu ich przynależności do sektora produktów luksusowych.

W artykule „Sieciowe działania przedsiębiorstw lokalnych wobec agresywnych konkurentów zagranicznych na przykładzie Grupy Polskie Składy Budowlane” Alina Czapla pokazała, że dzięki usieciowieniu oraz konsekwentnemu działaniu polscy handlowcy są w stanie konkurować z bogatymi sieciami marketów zagranicznych. Autorka skupiła swoją uwagę na polskim rynku materiałów budowlanych na tle rynku towarów szybko zbywalnych (FMCG – Fast Moving Consumer Goods).

Tworzenie i dostarczanie unikatowej wartości dla klientów traktowane jest dziś jako naczelny imperatyw dla przedsiębiorstw działających w różnych branżach i kierujących swoją ofertą do różnych segmentów rynku. Sebastian Zupok przedstawił tę zależność w artykule „Wartość dla klienta w Regionalnym Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej w Tychach”. W tekście zwrócono uwagę na fakt, że obecnie w gospodarce zorientowanej na klienta nie ma wątpliwości, iż

wartość ta powinna być sukcesywnie rozpoznawana i pomnażana, aby zwiększać zadowolenie konsumentów, a także ich lojalność. Głównym celem niniejszego artykułu była identyfikacja i ocena wartości dostarczanych przez spółkę RCGW oraz udowodnienie, że klienci są podstawowym źródłem wartości tego przedsiębiorstwa.

Wskazane przez autorów zeszytu naukowego zagadnienia wpisują się w aktualne trendy i nurty badawcze w zakresie nauki o zarządzaniu jakością. Stanowią przypadki warte omówienia zarówno ze względu na teoriopoznawczy, jak i użyteczny ich charakter. Punktem wspólnym przedmiotowych artykułów jest identyfikacja kluczowych atrybutów efektywnego zarządzania przedsiębiorstwami w turbulentnym otoczeniu biznesowym z punktu widzenia kwestii strategicznych. Z przyjemnością oddajemy w ręce Czytelników kolejny numer *Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, licząc na jego ciepłe przyjęcie. Mamy nadzieję, że zbiór zawartych w nim artykułów wskaże, jak ważne są potrzeby eksploracji naukowej nowych trendów badawczych w obszarze zarządzania organizacjami we współczesnym turbulentnym otoczeniu rynkowym.

*Adam Jabłoński,  
Marek Jabłoński*



**Adam Jabłoński**

**Mariusz Glenszczyk**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
orcid.org/0000-0003-4008-941X  
e-mail: adam.jablonski@ottima-plus.com.pl  
tel. +48 606 364 500

TIM S.A.  
Bielsko Biała  
orcid.org/0000-0001-9770-1919  
e-mail: mariusz.glenszczyk@tim-wina.com.pl  
tel. +48 512 448 844

## **Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego**

**Streszczenie.** *Celem artykułu jest przedstawienie wybranych mechanizmów konceptualizacji i operacjonalizacji modeli biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego. Zakres artykułu odnosi się do podmiotów funkcjonujących w wytwórczym łańcuchu wartości, którego efektem finalnym jest wino dostarczane dla klientów. Przedmiotem artykułu jest zaproponowanie i wyznaczenie kanwy modelu biznesu przedsiębiorstwa sektora winiarskiego, której konceptualizacja i operacjonalizacja może mu zapewnić wysoką efektywność.*

**Słowa kluczowe:** *model biznesu, sektor winiarski, konceptualizacja, operacjonalizacja*

### **1. Wstęp**

Funkcjonowanie dzisiejszego biznesu w globalnej gospodarce związane jest z wieloma różnymi uwarunkowaniami, które determinują rozwój i wzrost, a także upadek wielu przedsiębiorstw. Uwarunkowania te wynikają z wielu zmiennych o charakterze makro-, mezo- i mikroekonomicznym. W ramach tych uwarunkowań kluczowe staje się osadzenie w nich przedsiębiorstw zdolnych do osiągania wysokiej efektywności. Wysoka efektywność bowiem staje się gwarantem rozwoju i przetrwania w trudnym ekosystemie biznesu. Aby ją osiągnąć, przedsiębiorstwa starają się poszukiwać takich metod i koncepcji

zarządzania, których wykorzystanie może stać się źródłem i swoistą platformą do zwycięstwa rynkowego w krótkiej i długiej perspektywie. Niewątpliwie w ostatnich latach w tym ujęciu na czoło wysuwa się koncepcja modeli biznesu. Modele biznesu stają się kluczowym faktorem nie tylko przewagi konkurencyjnej czy kreacji wartości samego przedsiębiorstwa, ale również czynnikiem wymiany wartości w relacjach sieciowych, czynnikiem transformacji cyfrowej przedsiębiorstw bądź elementem tworzenia się nowych, unikatowych wartości nigdy wcześniej nie osiągniętych.

Przedsiębiorstwa zatem traktują model biznesu jako wielowymiarowy konstrukt, z którego stopa zwrotu ma charakter szczególnie złożony. Aby to jednak się stało, ważna jest jego umiejętna konceptualizacja i operacjonalizacja. W każdym sektorze ma ona inny, szczególny charakter. Uwarunkowania sektorowe mocno wpływają nie tylko na typ modelu biznesu, ale również na jego wypadkową konfigurację. Taka sytuacja ma także miejsce w sektorze winiarskim. Jego specyficzne realia adekwatnie dla niego wyznaczają kluczowe parametry efektywności samego przedsiębiorstwa, jak i kształt i wymiar modelu biznesu.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych mechanizmów konceptualizacji i operacjonalizacji modeli biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego. Zakres artykułu odnosi się do podmiotów funkcjonujących w wytwórczym łańcuchu wartości, którego efektem finalnym jest wino dostarczane dla klientów. Przedmiotem artykułu jest zaproponowanie i wyznaczenie kanwy modelu biznesu przedsiębiorstwa sektora winiarskiego, której konceptualizacja i operacjonalizacja może mu zapewnić wysoką efektywność.

Autorzy artykułu jednocześnie stawiają hipotezę, że osiągnięcie wysokiej efektywności przedsiębiorstw sektora winiarskiego jest możliwe poprzez odpowiednią konceptualizację i operacjonalizację modelu biznesu.

## 2. Przyjęta metodyka badań naukowych

Dla przeprowadzenia w sposób poprawny konceptualizacji i operacjonalizacji modeli biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego przyjęto odpowiednie metody badawcze. W związku z rozważaniami związanymi z definiowaniem i interpretowaniem wielowymiarowego konstrukt, jakim jest model biznesu, istotne staje się przeprowadzenie przeglądu literatury zgodnie z przyjętymi zasadami naukowymi. Przegląd literatury to nie preludium do badań właściwych, ale odrębna metoda badawcza. Rygor metodologiczny tego badania przecież

wpływa na jakość wniosków, a dalej na poprawność stawianych hipotez czy interpretacji badań empirycznych [Czakon 2011]. W przypadku konceptualizacji i operacjonalizacji modelu biznesu przeprowadzono krytyczny przegląd literatury. Przegląd krytyczny odznacza się charakterystycznym podejściem do syntezy badań multidyscyplinarnych, prowadzonych różnymi metodami w sytuacji, gdy wymagane są krytyka dostępnej literatury oraz kwestionowanie dotychczasowych ustaleń badaczy [Barnett-Page, Thomas 2009]. Cechą charakterystyczną przeglądów krytycznych jest to, że są one zorientowane na tworzenie nowych teorii [Dixon-Woods i in. 2006]. Poszczególne etapy przeprowadzania przeglądu są podporządkowane temu celowi. Z tego względu mniejszy nacisk kładzie się na systematyczność i powtarzalność metod wyszukiwania, selekcji, oceny krytycznej i syntezy. Zamiast standardowej oceny krytycznej jakości metodycznej wyszukanych badań dokonuje się bardziej specyficznej oceny zasobów pod względem ich użyteczności teoretycznej [Orłowska i in. 2017: 355].

Do konceptualizacji i operacjonalizacji modeli biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego wykorzystano badania longitudinalne. Według John R. Kimberly [1976: 321-348] wzdlużne badania naukowe składają się z tych technik, metodyki i działań, które umożliwiają obserwację, opis i (lub) klasyfikację zjawisk organizacyjnych w taki sposób, że procesy mogą zostać zidentyfikowane i empirycznie udokumentowane.

Opracowany zestaw następujących zasad może mieć zastosowanie do oceny modelu biznesu z wykorzystaniem badań longitudinalnych:

- 1) długa obserwacja modelu biznesu pozwala na ocenę jego rewolucji lub ewolucji,
- 2) częstotliwość badania może umożliwiać korektę modelu biznesu w poszczególnych fazach funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- 3) obserwacja badacza może wyznaczać powstawanie zdolności modelu biznesu do skalowalności,
- 4) obserwacja wpływa pozytywnie na dobór atrybutów modelu biznesu adekwatnych do potrzeb,
- 5) badania naukowe mają charakter proaktywny, informując nie tylko o przeszłości, ale także o przyszłości rozwoju modelu biznesu [Jabłoński 2016: 95-110].

Paradoksalnie badania longitudinalne są prowadzone przede wszystkim w celu odkrycia dynamiki, a dynamika zjawisk jest czynnikiem utrudniającym prowadzenie badań. Z tego względu prowadzenie badań, zwłaszcza analiz o charakterze statycznym, nie jest w stanie sprostać temu zadaniu [Stańczyk-Hugiet 2014: 52].

## 2. Model biznesu w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym

Ze względu na złożony charakter modeli biznesu mnogość ujęć i interpretacji mogą one pełnić w organizacji bardzo wiele funkcji. Związane jest to przede wszystkim z faktem, że sam model biznesu można wyrazić w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym. Ujęcie podmiotowe związane będzie z definiowaniem modelu biznesu przez pryzmat łańcucha wartości (z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań sektorowych). Patrząc na model biznesu z perspektywy podmiotowej, Teresa Dudzik, Marzena Witek-Hajduk wyróżniły następujące typy modeli biznesu, które mogą być realizowane przez przedsiębiorstwo w danej dziedzinie działalności: Tradycjonalista, Gracz rynkowy, Zleceniobiorca, Dystrybutor i Integrator [Dudzik, Witek-Hajduk 2007: 18-23]. Ujęcie przedmiotowe związane będzie z przedstawianiem go w formie spójnej konfiguracji zależnych od siebie komponentów. Zarówno w jednej perspektywie, jak i drugiej wynikiem eksploatacji modelu biznesu staje się wysoka efektywność organizacji.

W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje modeli biznesu wyrażone w ujęciu podmiotowym (ujęcie łańcucha wartości) i w ujęciu przedmiotowym (ujęcie konfiguracyjne).

Zaprezentowane ujęcia wskazują, że model biznesu ma swą konfiguracyjną strukturę, będąc jednocześnie czynnikiem kreującym wartość w samym łańcuchu wartości. Istotna jest zatem umiejętność czerpania z tych dwóch podejść, zarówno przy konceptualizacji, jak i operacjonalizacji modelu biznesu.

Przedstawione wcześniej rozważania dotyczące klasyfikacji modeli biznesu nie wyczerpują w pełni omawianego zagadnienia. Ważnym obszarem systematyzacji modeli biznesu jest definiowanie modeli biznesu przez pryzmat uwarunkowań sektorowych. Według Michaela E. Portera sektor to grupa firm wytwarzających wyroby będące substytutami [Porter 2006b]. Natomiast David Faulkner i Cliff Bowman definiują sektor jako grupę firm produkujących podobne wyroby lub świadczących podobne usługi dla tego samego rynku [Faulkner, Bowman 1999: 50]. Profesjonalizacja prowadzonych analiz sektorowych może dać gwarancję podejmowania właściwych decyzji strategicznych obarczonych akceptowalnym poziomem ryzyka biznesowego.

Dokonanie kompleksowej analizy struktury konkurencji sprowadza się zatem do odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie czynniki wyznaczają natężenie rywalizacji wewnątrz sektora, w jaki sposób je badać oraz ewentualnie wpływać na ich konfigurację?
- Czy istnieje duże zagrożenie ze strony potencjalnych, planujących wejście do sektora firm oraz czy są one zdolne pokonać bariery wejścia; jak zmieni się model konkurencji po zaistnieniu tych firm na rynku?



Tabela 1. Wybrane definicje modeli biznesu wyrażone w ujęciu podmiotowym (ujęcie łańcucha wartości) i w ujęciu przedmiotowym (ujęcie konfiguracyjne)

Lp.	Wybrana definicja modelu biznesu wyrażona w ujęciu podmiotowym (ujęcie łańcucha wartości)	Wybrana definicja modelu biznesu wyrażona w ujęciu przedmiotowym (ujęcie konfiguracyjne)
1.	Model biznesu to „architektura przepływu produktów, usług i informacji, w tym opis różnych podmiotów biznesowych i ich ról; opis potencjalnych korzyści dla różnych podmiotów gospodarczych; opis źródeł przychodów” [Timmers 1998].	Model biznesu „jest zwięzłą reprezentacją tego, jak powiązано zestaw zmiennych decyzyjnych w obszarach strategii przedsiębiorzeń, architektury i ekonomii, aby stworzyć trwałą przewagę konkurencyjną na określonych rynkach” [Morris i in. 2005].
2.	Model biznesu rozumiany jest „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” [Obłój 2002].	<p>Model biznesu jest rozumiany jako swoiste uproszczenie i odwzorowanie rzeczywistości biznesu skonstruowane na podstawie precyzyjnie opracowanego modelu ekonometrycznego kształtującego wzajemne relacje między jego kluczowymi komponentami wyrażonymi w ujęciu konfiguracyjnym [Jabłoński 2018: 19].</p> <p>Model biznesu może być rozumiany jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj do aktualnego modelu biznesu jutro” [Jabłoński 2008: 19].</p>
3.	„Model biznesowy to opis relacji handlowych między przedsiębiorstwem a produktami i/lub usługami świadczonymi na rynku” [Mangematin i in. 2003].	Model biznesu może być zaprojektowany jako pewna konfiguracja powiązanych wzajemnie elementów tworzących integralną całość. Konfiguracja ma znaczenie także w sytuacji potrzeby modyfikacji modeli biznesu. Bardzo często zmiana odbywa się na poziomie łańcucha wartości, którego modyfikacje są wymuszane przez trendy zachodzące w sektorze lub danej branży [Nogalski i in. 2016: 35].

Tabela 1 – cd.

Lp.	Wybrana definicja modelu biznesu wyrażona w ujęciu podmiotowym (ujęcie łańcucha wartości)	Wybrana definicja modelu biznesu wyrażona w ujęciu przedmiotowym (ujęcie konfiguracyjne)
4.	„Model biznesowy to metoda prowadzenia działalności gospodarczej. Wszystkie modele biznesowe określają, co firma robi, aby stworzyć wartość, w jaki sposób znajduje się wśród partnerów wyższego i niższego szczebla w łańcuchu wartości oraz jaki rodzaj porozumienia ma z klientami, aby generować dochody” [Rappa 2004: 34].	Model biznesu stanowi „konfigurację”, przy pomocy której przedsiębiorstwo dokonuje wyboru wariantów strategii mogących tworzyć wartość, a następnie wykorzystuje architekturę organizacyjną w celu tworzenia i zatrzymania wartości [Smith i in. 2010: 450].
5.	Model biznesowy to „ramy koncepcyjne, które pomagają powiązać strategię firmy lub teorię konkurencji z jej działaniami lub realizacją strategii. Model biznesowy może pomóc w strategicznym przemyśleniu szczegółów dotyczących sposobu prowadzenia działalności przez firmę” [Richardson 2008: 135]. „Trzy główne elementy ram – propozycja wartości, system tworzenia i dostarczania wartości oraz wychwytywanie wartości – odzwierciedlają logikę strategicznego myślenia o wartości. Istotą strategii jest stworzenie najwyższej wartości dla klientów i uchwycenie większej ilości tej wartości niż konkurencja” [Richardson 2008: 138].	„Głównymi komponentami modelu biznesowego [są] interfejs klienta, główna strategia, zasoby strategiczne i sieć wartości. Te podstawowe elementy są połączone trzema komponentami pomostowymi: korzyściami dla klientów, konfiguracją działań i granicami firmy” [Finnie 2000: 10].
6.	„Firmy [i] organizacje pozarządowe stosują modele biznesowe w celu strukturyzowania i mapowania mechanizmów, dzięki którym zamierzają dostarczać wartość [...] docelowemu odbiorcy oraz w jaki sposób będą kształtowane niezbędne koszty i przychody” [Dahan i in. 2010: 329].	„Zdefiniowaliśmy model biznesowy jako koncepcyjne ramy dla określenia, w jaki sposób firma tworzy, dostarcza i wydobywa wartość. Zwykle obejmuje cały zestaw zintegrowanych komponentów, z których każdy może być postrzegany jako szansa na innowacje i przewagę konkurencyjną” [Skarzynski, Gibson 2013: 112].
7.	„Model biznesowy opisuje powody tego, jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość” [Osterwalder, Pigneur 2010: 14].	Model biznesu jest zwięzłym przedstawieniem, w jaki sposób powiązane ze sobą decyzje w zakresie strategii, ryzyka, architektury zasobów i ekonomii są wykorzystywane do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej na określonych rynkach [Morris i in. 2005].
8.	Model biznesowy odzwierciedla systemowy wynik organizacji, sposób działania organizacji i tworzenie wartości [Wirtz i in. 2010].	Model biznesu przedstawia treści, struktury i zasady zarządzania transakcjami, projektowane tak, aby wytworzyć wartość poprzez wykorzystanie szans biznesowych [Amit, Zott 2001].
9.	Model biznesowy określa sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość dla klientów, a następnie konwertuje otrzymane płatności na zyski [Teece 2010].	–

Źródło: opracowanie własne.

– Jaka jest możliwość pojawienia się w sektorze produktów substytucyjnych, czy rynek tego wymaga i jest zainteresowany takimi produktami, jakie są determinanty natury technologicznej tego procesu oraz czy stadium rozwoju sektora może tę tendencję zaktywizować?

– Co decyduje o sile przetargowej dostawców, jakie są ich atuty konkurencyjne, czy siła ich oddziaływania jest duża i czy jej intensywność wzrasta czy ulega zmniejszeniu?

Które z cech mają zasadnicze znaczenie w kształtowaniu relacji sektora z odbiorcami, po której stronie ścieżki transformacji leży przewaga, co decyduje o potencjalnej sile odbiorców, jakie są ich atuty? [Fudaliński 2002: 111]. W takim ujęciu bardzo ważne staje się zdefiniowanie odpowiednich klasyfikacji modeli biznesu, również w ujęciu sektorowym.

Przykładowo Jan Brzóska [2014] zdefiniował klasyfikację modeli biznesu według pięciu kategorii:

– oparte na determinantach rentowności – modele oparte na sektorowych i specyficznych czynnikach przedsiębiorstwa – model dynamicznej strategii marketingowej, model zorientowany na realizację celów finansowych, model oparty na wartości dla klientów zapewniającej konkurencyjność oraz model efektywności ekonomicznej,

– eksponujące przewagę konkurencyjną tworzenia, aplikacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz model łączący przewagę konkurencyjną z efektywnością operacyjną,

– stanowiące unikatową kombinację zasobów tworzących wartość i konkurencyjność – model biznesu jako unikatowa kombinacja aktywów tworzących wartość oraz model oparty na potencjale konkurencyjności,

– zorientowane na tworzenie i wykorzystywanie wartości – model jako sposób tworzenia i wykorzystania wartości, model biznesu wykorzystujący parametry techniczne i ekonomiczne, model biznesu jako bazowa logika i strategia wartości,

– wykorzystujące innowacje – model strategiczny jako podstawa innowacyjnej koncepcji biznesu, model oparty na innowacji wartości (strategia błękitnego oceanu), model biznesu oparty na zasadach Nowej Ery Innowacji.

Elementy lub wymiary sektorowego modelu biznesu według Brzóska to:

- 1) czynniki sektorowe,
- 2) pozycje,
- 3) działania (aktywności),
- 4) zasoby i kompetencje,
- 5) koszty funkcjonowania modelu (*cost drivers*) [Brzóska 2014: 144-147].

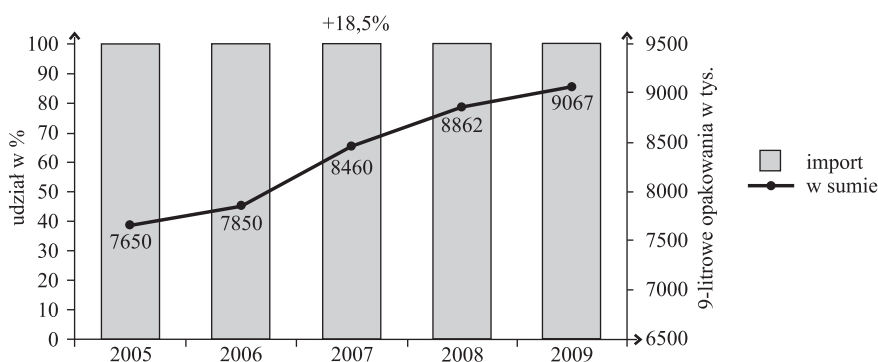
W takiej interpretacji ważne staje się powiązanie ujęcia łańcucha wartości specyficznego dla danych uwarunkowań sektorowych z ujęciem konfiguracyjnym kształtowanym przez wzajemne interfejsy między komponentami modelu biznesu.

### 3. Opis sektora winiarskiego w Polsce – aspekty strategiczne

Z perspektywy ostatnich lat można zauważyć, że branża winiarska była bardzo podzielona, zarówno pod względem geograficznym, jak i kulturowo-społecznym. Producenci wina w różnych krajach byli wręcz odizolowani od siebie, a większość osób pijących wino sięgała wyłącznie po produkty krajowe, a czasem wręcz regionalne.

Obecnie – i nie jest to wyłącznie domena polskiego rynku win, konsumenci mają możliwość zakupu oraz degustowania win pochodzących praktycznie z każdego zakątka świata, przeprowadzając w jednej chwili testy jakościowe, dla porównywalnych ze sobą win. To bez wątpienia stworzyło nowe możliwości, będące jednocześnie niemałym wyzwaniem dla producentów win na całym świecie, szukających wciąż nowych dynamicznym modeli biznesu dla tej branży.

Wykres 1. Udział importu wina spokojnego w latach 2005-2009 w Polsce



Źródło: na podstawie ISWR 2010.

Takie bowiem potrzeby wykreślają uwarunkowania brzegowe, związane z limitowaną dostępnością do rynku, ze względu na fakt równie ograniczonej ilości wolnego miejsca na półkach sklepowych. Obraz szczelnego wypełnienia rodzimych półek sklepów alkoholowych, w ujęciu retrospektywnym, obejmujący zakres lat 2005-2009, w odniesieniu do wina gronowego pochodzącego z importu przedstawiono na wykresie 1.

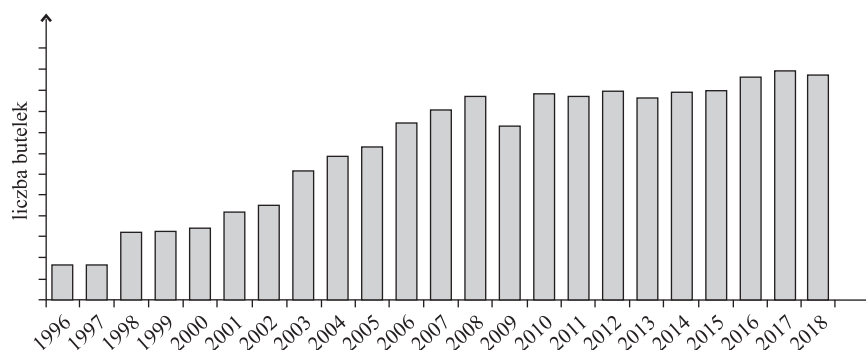
Należy zwrócić szczególną uwagę, że zgodnie z raportem IWSR z roku 2010 zaprezentowany na omawianym diagramie rynek wina gronowego w Polsce jest zasadniczo odmienny od modeli rynkowych występujących w tym samym czasie w Czechach, gdzie udział win importowanych wynosił zaledwie 50%

pojemności półki czy też w Rumuni, gdzie wina z importu praktycznie nie występowały.

Takie ujęcie polskiego rynku win gronowych, w szczególności rozpatrywane pod kątem budowania łańcucha wartości, bardzo ciekawie jawi się w perspektywie badań longitudinalnych [Jabłoński 2016], wskazując na naturalną potencję tego rynku, związaną z faktem, że zbadany poziom spożycia wina gronowego w Polsce w roku 2009 wyniósł niespełna 4 litry na głowę statystycznego obywatela, podczas gdy w innych krajach Europy spożycie przedstawiało się następująco: Czechy ok. 12 litrów wina, Niemcy 32 litry, a Włochy i Francja ponad 50 litrów [ISWR 2010].

Dokonując analizy trendów związanych z liczbą sprzedawanych butelek wina gronowego w Polsce (w butelkach) w latach 1996-2018, można zauważyć istotny wzrost spożycia wina (wykres 2).

Wykres 2. Liczba sprzedanych butelek wina gronowego w Polsce w latach 1996-2018



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych TIM SA z roku 2019.

W sierpniu 2004 r. prezes jednej z największych korporacji winiarskich świata o nazwie Robert Mondavi Corporation, Ted Hall, powiedział, że: „staje się coraz bardziej jasne, że w nowym środowisku win wina wymagają różnych modeli biznesowych” [Bonné 2004].

Trudno z perspektywy kolejnych dekad nie podzielać takiego stanowiska, szczególnie rozpatrując to z punktu widzenia importera wina do Polski, zajmującego kluczową pozycję w łańcuchu wartości pomiędzy jego producentem a konsumentem. Aby to zrozumieć, należy spojrzeć na szczelnie wypełniony rynek jakościowych win gronowych.

Począwszy od połowy lat 90. minionego wieku w Polsce zaczęły otwierać swe placówki zorganizowane sieci sprzedaży z Anglii, Niemiec, Francji, Austrii, Danii, Szwecji, Holandii oraz Portugalii, bogate w duże doświadczenie organizacyjne oraz realną znajomość ówczesnych przepisów prawnych. Na skutek kolejnych

Rysunek 1. Pokrycie rynku polskiego przez zorganizowane sieci sprzedaży

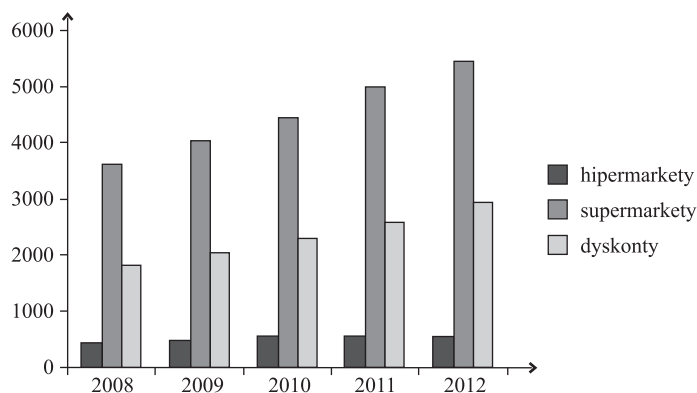


Źródło: opracowanie własne.

akwizycji oraz przekształceń własnościowych słabsze jakościowo podmioty gospodarcze, działające na rynku dystrybucji, w dużym stopniu zasiły organizacje z obcym kapitałem, aby finalnie, w roku 2017, ukonstytuować mapę sprzedaży przedstawioną na rysunku 1.

Przy tak zbudowanym modelu dystrybucji i sprzedaży win gronowych w Polsce oczywiste stało się zjawisko, polegające na tym, że najszybciej rozwijającym się segmentem w sprzedaży, kładącym duży nacisk na system zarządzania jakością [Toruński 2012], stał się sektor zdominowany przez międzynarodowe sieci handlowe, szczelnie wypełniające określoną pozycję w łańcuchu wartości. Rozwój międzynarodowych sieci handlowych w Polsce zaprezentowano na wykresie 3.

Wykres 3. Liczba hipermarketów, supermarketów i dyskontów w Polsce (2008-2012)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS 2013.

Pomimo oczywistego wpływu globalizacji również na rynek win gronowych w Polsce, skutkującego potrzebą budowy efektywnych modeli biznesu, definiujących ramy łańcucha wartości, w obszarze którego procesy realizowane przez przedsiębiorstwo powinny prowadzić do tworzenia wartości dodanej dla klientów oraz przyczyniać się do realizacji wartości dodanej na rzecz samego przedsiębiorstwa [Blaik, Matwiejczuk 2008]. Niestety nie wszystkie przedsiębiorstwa, będące importerami win gronowych do Polski, były w stanie z sukcesem realizować jednocześnie pierwszy i drugi postulat. Należy wskazać, że ma to oczywisty związek z koniecznością utrzymywania wysokiej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, skoncentrowanej na jakości oraz tworzeniu unikatowych wartości dla konsumentów.

#### **4. Próba konceptualizacji modeli biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego**

Powszechnie cytowana sentencja Alkajosa: *In vino veritas, in aqua sanitas* [Erazm z Rotterdamu 1973] może posłużyć jako dobre otwarcie do rozważań na temat łańcucha wartości [Porter 2006a] funkcjonującego na rynku wina. Przyjmując za profesorem Julianem Aleksandrowiczem, że: „zdrowie i życie każdego człowieka w dużej mierze zależy od rodzaju i jakości wody, jaką na co dzień pije” [Wojtaszek 2016], można wywieść, że w wodzie rzeczywiście jest lokowane nie tylko zdrowie, ale również jakość naszego życia. Czy zatem „prawda w winie”, lokowana w pierwszej kolejności w jego walorach zmysłowych (smak i powonienie), nie konstytuuje również jakościowego podejścia managerów do modelu prowadzenia biznesu winiarskiego? [Hołodnik 2017]. Jeżeli tak, to pojawia się naturalny zaczyn konceptualizacji modelu biznesu oparty na fenomenie wina, które od zawsze fascynuje bogatą historią, osobliwą metodą uprawy winnych latorośli, wyjątkową specyfiką procesów winifikacji („proces tworzenia wina. Zależnie od miejsca produkcji win i idei winiarza jest różnorodna i niewiele spraw z nią związanych jest kategoriycznych i absolutnych, większość natomiast wymaga szczegółowego i precyzyjnego poznania” [Proces winifikacji 2010]), wysoką jakością produktu finalnego, a także wysoce złożonym procesem sprzedaży i dystrybucji.

Powyższe czynniki wymuszają na podmiotach działających w tym sektorze poszukiwania nowych, sprawnych modeli biznesowych oraz skutecznych strategii działania [Ouvrard, Spiga 2016], ponieważ warunki brzegowe ich aktywności opierają się na dużym ryzyku biznesowym oraz wysokim potencjale oddziaływania konkurencji.



Opisana na wstępie idea łańcucha wartości, budującego *de facto* pożądaną jakość wina będącego produktem dla konsumenta [Ferro, Amaro 2018], znalazła swoje odwzorowanie w biznesie winiarskim i została opisana przez Anataliya Gonarchuka, analizującego proces „migracji” wartości zawartej w winie od momentu uprawy winogron w winnicy do chwili pojawienia się wina w butelce na stole konsumenta [Gonarchuk 2017].

Jak w każdym dynamicznie rozwijającym się sektorze, tak i w biznesie winiarskim pod koniec ubiegłego wieku zasadniczy wpływ na zmianę zachowań konsumentkich miała duża labilność zmian otoczenia [Cygler i in. 2013], postępująca globalizacja [Walas-Trębacz 2017] oraz proces eksploracji win o wysokiej jakości – w oczywistej relacji do ceny zakupu, spinającej finalnie łańcuch wartości.

Takie uwarunkowania skutkowały adekwatnym przeobrażeniem modeli biznesu dla poszukiwania jakościowych rozwiązań oraz unikatowych wartości dla konsumentów, określanych mianem wartości wyższego rzędu [Glenszczyk 2019], będących jednocześnie w sprzężeniu zwrotnym osobliwym paliwem do dynamizowania tychże modeli biznesu.

Obecny przemysł winiarski nadal przechodzi radykalne zmiany, ponieważ każdego dnia wszechobecne siły globalizacji zmieniają rozkład wpływów konkurencyjnego oddziaływania. Postępująca światowa konsolidacja następuje zarówno na poziomie plantatorów, winiarni, importerów, dystrybutorów, jak i detalistów zajmujących się sprzedażą wina [Castaldi i in. 2011].

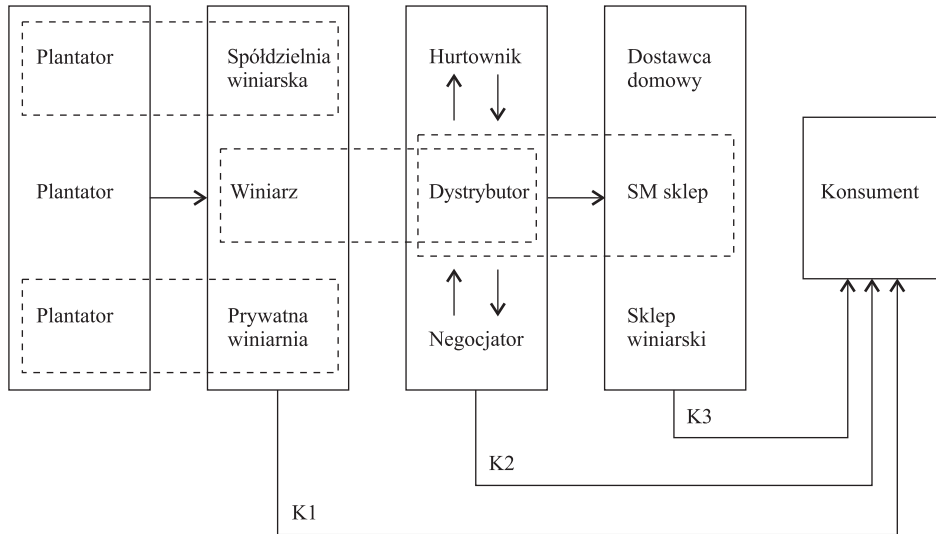
Na schemacie 1 zaprezentowano ramy dla łańcucha wartości wina, budujące swoisty model biznesu, który podobnie jak w przypadku łańcucha wartości żywności [Sánchez-Hernández 2011] stanowi holistyczną sieć powiązań interesariuszy, kolejno zaangażowanych: w uprawę winnych latorośli, przetwarzanie oraz produkcję wina, import i/lub jego dystrybucję oraz finalną sprzedaż wina, cieszącego się dużym powodzeniem wśród konsumentów, ze względu na oczekiwaną, właściwą relację pomiędzy ceną a jakością.

Łańcuch wartości jest związany z pojęciem tzw. szlaku winnego. Proces zarządzania wartością enoturysty na szlaku winnym jest również sztuką harmonizowania usług świadczonych w gospodarstwach z usługami powiązаныmi (gastronomicznymi, hotelowymi itd.). Aktorzy organizacyjni, którzy mają największe znaczenie w kształtowaniu „wędrówki” enoturysty, współkreują bowiem przepływy wartości będące sumą interakcji z różnymi usługodawcami i instytucjami występującymi na „szlakowym” rynku turystycznym. Do najczęściej występujących na nim podmiotów należy zaliczyć:

- gospodarstwa agrowinne wąkospecjalistyczne oferujące wyłącznie sprzedaż i degustację win (tzw. *wine sale & degustation only*),
- gospodarstwa agrowinne o poszerzonym profilu usług (o usługi noclegowe i żywieniowe, tzw. *bed & breakfast*),



Schemat 1. Ramy dla łańcucha wartości w procesie powstawania i migracji wina



Źródło: opracowanie na podstawie Gonarchuk 2017.

- gospodarstwa agroturystyczne (w profilu podstawowym brak usług agrowinnych, ale oferta może być poszerzona o bardziej rozbudowany portfel usług rekreacyjnych, zdrowotnych, sportowych i in.),
- inne obiekty noclegowe (hotele różnych kategorii, kempingi),
- restauracje (położone w centrum miast i miasteczek winiarskich),
- punkty informacji turystycznej (w największych miastach i miasteczkach),
- instytucje kultury (tj. domy kultury, teatry, muzea itd.),
- ośrodki sportowo-rekreacyjne,
- sklepy i supermarkety.

Model biznesu szlaku winnego odzwierciedla zatem również potencjał gospodarstw agrowinnych do nawiązywania współpracy sieciowej z innymi aktorami organizacyjnymi występującymi na szlaku. Wzrasta wówczas potencjał „zanurzania” turysty w kulturze wina, ponieważ interakcje z różnorodnymi podmiotami zająają się w obrębie kultu i obrzędów misterii bachusowskich (np. dekoracja i karta menu w restauracjach lokalnych jest powiązana z kulturą wina) [Hołodnik 2017: 33-34].

Dla pełniejszego zrozumienia zaprezentowanego diagramu, przedstawiającego łańcuch wartości, pierwotnie opisany w publikacji źródłowej, a następnie zmodyfikowany na bazie wiedzy własnej pod kątem uwarunkowań jakościowych, należy wyjaśnić, że poszczególne określenia w nim zawarte odnoszą się do:

1) w zakresie **uprawy winogron**:

a) **plantator** – osoba lub podmiot zajmujący się uprawą winorośli; wśród plantatorów można wyróżnić:

– grupę zajmującą się wyłącznie uprawą winogron i dalszą ich odsprzedażą do spółdzielni winiarskich i/lub większych niezależnych firm, i/lub negocjatorów,

– grupę zrzeszoną już w jakiejś konkretnej spółdzielni i tam oddającą swe zbiory na poczet produkcji określonych marek win,

– grupę zajmującą się samodzielnie produkcją, powstającą pod markami będącymi w posiadaniu plantatorów i/lub na potrzeby marek własnych odbiorców,

2) w zakresie **produkcji wina**:

– **spółdzielnia winiarska** – to zespół zrzeszonych ze sobą mniejszych prywatnych winiarni, mających wspólnie określoną strategię działania oraz działających w spójnym modelu biznesowym, często nieposiadających własnych winnic lub posiadających takowe, ale w niewystarczającej liczbie. Na ogół uczestniczą wyłącznie w ograniczonym odcinku łańcucha wartości,

– **winiarz** – w tym konkretnym ujęciu to synonim osoby zajmującej się produkcją wina w podmiotach zrzeszających plantatorów posiadających własne winnice, z których dostarczany jest surowiec na pokrycie pełnej produkcji, i zrzeszone winiarnie produkujące z dostarczonych winogron wino. Podmioty te są na ogół zainteresowane budowaniem bezpośrednich relacji w łańcuchu wartości z wyspecjalizowanymi dystrybutorami, będącymi jednocześnie importerami, choć często podejmują działania z mniejszymi podmiotami w zakresie dalszego budowania łańcucha wartości,

– **prywatna winiarnia** – to pojedynczy, samodzielny zakład produkcyjny, posiadający własne winnice oraz niezbędne zaplecze technologiczne do produkcji i przechowywania wina, zajmujący się jedynie produkcją własnych marek. Na potrzeby takiego zakładu pracują inni kooperanci, tj. dostawcy koncepcji marketingowych, opakowań, etykiet, butelek, korków – budujący ostatecznie wspólny łańcuch wartości. Taka organizacja jest mocno zainteresowana budowaniem relacji w łańcuchu wartości bezpośrednio z wyspecjalizowanym i renomowanym dystrybutorem, będącym jednocześnie wiarygodnym importerem, posiadającym pełne zaplecze infrastrukturalno-kapitałowe,

3) w zakresie **dystrybucji wina**:

(Na tym etapie różni uczestnicy angażują różny czas w proces dystrybucji związany z łańcuchem wartości.)

– **hurtownik** – to firma, która może, ale nie musi zajmować się importem wina, zajmująca się jego dystrybucją do wielu odbiorców detalicznych i/lub prywatnych. Proces dystrybucji jest optymalnie skracany do minimum,

– **dystrybutor** – to wyspecjalizowany podmiot, będący najczęściej **importerem** wina, zaopatrujący wszystkich możliwych jego odbiorców, w tym

hurtowników i/lub negocjatorów, dzięki czemu uczestniczy niejednokrotnie w **najdłuższym obszarze łańcucha wartości**, a sam proces dystrybucji trwa od paru dni do nawet kilku lat,

– **negocjator** – to osoba, lub mała firma, zajmująca się samodzielnym zamawianiem wina u producentów, często pod marką własną, do dalszej odsprzedaży mniejszym dystrybutorom i/lub hurtownikom, rzadziej odbiorcom detalicznym i konsumentom. Jest zainteresowany szybkim procesem dystrybucji,

4) w zakresie **sprzedaży wina**:

(Dla wszystkich uczestników tego procesu istotne jest, aby w sposób szybki i bezpieczny dostarczyć pożądaną wartość konsumentom i uzyskać zapłatę za dostarczone produkty.)

– **dostawca domowy** – to osoba zajmująca się bezpośrednią dostawą do domu konsumenta,

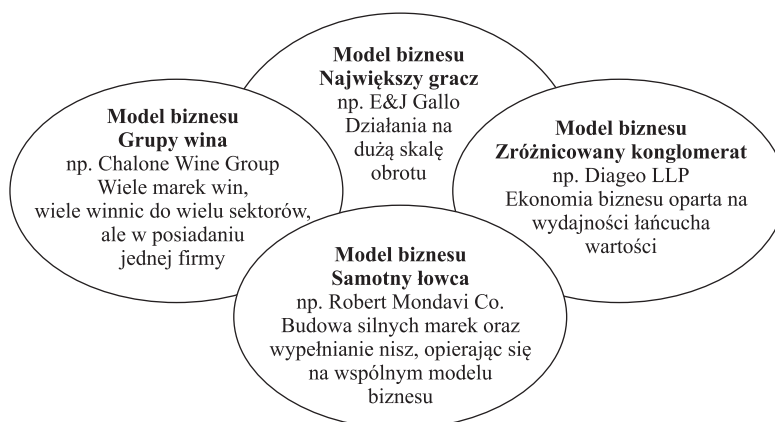
– **SM – sklep** – to ogólne określenie placówki handlowej, określanej potocznie jako sklep, super- lub hipermarket,

– **sklep winiarski** – to potoczne określenie sklepu specjalistycznego zajmującego się wyłącznie sprzedażą alkoholi, w szczególności zaś wina. Specjalizuje się na ogół w winach niebędących przedmiotem obrotu u innych sprzedawców rynkowych,

5) w zakresie znaczenia terminu **konsument** – to osoba finalnie spożywająca wino, oceniająca jego jakość oraz dyskontująca wartości w nim zawarte, wyrażająca swą opinię zwrotną i budująca pozycję produktu na rynku.

Określeniami **K1, K2, K3** opisano możliwe kanały dotarcia produktu finalnego do konsumenta, z tym że najczęściej powstające relacje mają następujący związek pomiędzy sobą: **K3 > K2 > K1**.

Schemat 2. Typy modeli biznesu w sektorze winiarskim w ujęciu podmiotowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie Castaldi i in. 2011.

Z powyższego zapisu wynika, że ostateczny konsument najczęściej wino gronowe nabywa w placówce handlowej typu supermarket, hipermarket, sklep, rzadziej bezpośrednio u importera lub dystrybutora, najrzadziej zaś bezpośrednio u producenta.

Współczesne badania naukowe pokazują, że najwięksi gracze branży winiarskiej i w ostatnich latach byli zorientowani na jeden z czterech modeli biznesu: Największy gracz, Samotny łowca, Grupy wina i Zróżnicowany konglomerat. Każdy z tych modeli biznesu, zaprezentowany na schemacie 2 posiada atrybuty pozwalające budować przewagę konkurencyjną.

Podjmując próbę własnej interpretacji koncepcji modeli biznesu w odniesieniu do przedsiębiorstwa z sektora winiarskiego, zaproponowano zbudowanie jego modelu biznesu w ujęciu komponentowym, w postaci 36-elementowej kanwy (tabela 2), opartej na dwóch warstwach:

1) Warstwa zasobowa – złożona z dwóch podwarstw (po dziewięć komponentów każda):

Tabela 2. Propozycja 36-elementowej kanwy modelu biznesu przedsiębiorstwa w sektorze winiarskim w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym

Warstwa zasobowa	Podwarstwa wewnętrzna	Struktura organizacyjna	Nadzór formalno-prawny	Nadzór korporacyjny	Strategia
	Podwarstwa interesariuszy	Kluczowi odbiorcy	Kluczowi dostawcy	Akcjonariusze	Zarząd firmy
Warstwa wynikowa	Podwarstwa efektywności	Ekonomiczna stopa zwrotu	Społeczna stopa zwrotu	Wartość strategiczna	Innowacje
	Podwarstwa współpracy zewnętrznej	Zarządzanie wartością	Zarządzanie dialogiem społecznym	Zarządzanie kanałami współpracy	Zarządzanie relacjami

Warstwa zasobowa	Zasoby kluczowych wartości	Procesy biznesowe	Zasoby finansowe materialne	Kluczowe kompetencje	Czynniki sukcesu
	Instytucje finansowe	Instytucje państwowe	Konkurenci	Kluczowi partnerzy	Pracownicy
Warstwa wynikowa	Propozycja wartości	Struktura sprzedaży	Równowaga strategiczna	Wartość marki	Wydajność procesów
	Zarządzanie emocjami	Zarządzanie ryzykiem	Zarządzanie zaufaniem	Zarządzanie wizerunkiem	Zarządzanie kontraktami

Źródło: opracowanie własne.

– wewnętrzna – definiuje komponenty wewnętrzne w ujęciu przedmiotowym ukierunkowane głównie na zasoby materialne, finansowe i mechanizmy organizacyjne,

– interesariuszy sektora – obejmuje kluczowe podmioty zaangażowane w rozwój firmy.

2) Warstwa wynikowa składa się również z dwóch podwarstw (po dziewięć komponentów):

– efektywności – składa się z komponentów determinujących twarde czynniki potwierdzające dobry obraz biznesowy przedsiębiorstwa w segmencie win,

– współpracy – obejmuje „miękkie elementy” kształtujące obraz firmy oraz jej potencjał intelektualny w ujęciu otrzymywanych stóp zwrotu i stosowanych mechanizmów zarządczych.

Tabela 3. Zbiór następujących bezpośrednio po sobie zadań dla operacjonalizacji modelu biznesu przedsiębiorstwa sektora winiarskiego

Etap działania	Rodzaj działania
1.	Identyfikacja problemów strategicznych związanych z warstwą zasobową przedsiębiorstwa sektora winiarskiego
2.	Identyfikacja problemów strategicznych związanych z warstwą wynikową przedsiębiorstwa sektora winiarskiego
3.	Wyznaczenie miar określających efektywność modelu biznesu, z uwzględnieniem miękkich czynników zarządzania (wartości, emocje, relacje, więzi społeczne)
4.	Przyjęcie systemu pomiarowego dla mierzenia efektywności przedsiębiorstwa sektora winiarskiego oraz zależności między warstwą zasobową a wynikową
5.	Powiązanie zarządzania modelem biznesu ze strategią, procesami biznesowymi i projektami strategicznymi przedsiębiorstwa sektora winiarskiego
6.	Opisanie ról oraz relacji dla i z interesariuszami, opierając się na systemie zachęt wzmacniających ten wkład w dłuższej perspektywie
7.	Wdrożenie zasad wzajemnej współpracy z ukierunkowaniem na wskaźnik wysokiej efektywności przedsiębiorstwa sektora winiarskiego według warstwy zasobowej i wynikowej
8.	Monitorowanie i pomiar określonych wyników przedsiębiorstwa sektora winiarskiego w przyjętych interwałach czasowych
9.	Ocena stóp zwrotu z eksploatacji modelu biznesu przedsiębiorstwa sektora winiarskiego
10.	Wdrożenie działań zapobiegawczych oraz doskonalących dla poprawy wydajności modelu biznesu przedsiębiorstwa sektora winiarskiego
11.	Analiza wdrożonych działań zapobiegawczych oraz doskonalących w ramach poprawy wydajności modelu biznesu przedsiębiorstwa sektora winiarskiego

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Próba operacjonalizacji modelu biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego

Dla optymalnego zastosowania przyjętego modelu biznesu ważnym procesem jest jego operacjonalizacja, w ramach której zostaną przyjęte określone wskaźniki i rozstrzygnięte kluczowe pojęcia, na bazie których powstaną kluczowe definicje oraz algorytm następujących bezpośrednio po sobie zadań, mających na celu wdrożenie opracowanej w sposób konceptualny kanwy modelu biznesu. Dla opracowanej 36-elementowej kanwy modelu biznesu przedsiębiorstwa w sektorze win, w ramach omawianej operacjonalizacji, w ujęciu tabelarycznym (tabela 3) przygotowano 11-elementowy algorytm działań, powodujący podniesienie efektywności działania w zakresie jakości procesów oraz zamiany kosztów w zyski.

## 6. Zakończenie

Przedstawione wyniki longitudinalnych badań naukowych, których efektem było przedstawienie konceptualizacji i operacjonalizacji modelu biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego, wskazują na istotny obszar eksploracji naukowej, jakim jest ten sektor i jego uwarunkowania strategiczne. W tej perspektywie poznawczej szczególnie ważne jest miejsce i rola modelu biznesu.

Wynikają z nich następujące rekomendacje strategiczne:

1. Model biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego może być zdefiniowany w ujęciu łańcucha wartości i/lub w ujęciu konfiguracyjnym.
2. Model biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego uzależniony jest od miejsca i roli podmiotu zaangażowanego w łańcuch wartości.
3. Łańcuch wartości w sektorze winiarskim stanowi holistyczną sieć powiązań interesariuszy kolejno zaangażowanych: w uprawę winnych latorośli, przetwarzanie – produkcję wina, import i/lub jego dystrybucję oraz finalną sprzedaż wina cieszącego się dużym powodzeniem wśród konsumentów.
4. Szczególne znaczenie w konstruowaniu modelu biznesu przedsiębiorstw sektora winiarskiego odgrywają wzajemne relacje między podmiotami usytuowanymi i tworzącymi łańcuch wartości.
5. Kluczowym czynnikiem zarządczym jest harmonizowanie działań wzdłuż łańcucha wartości w ujęciu wertykalnym i horyzontalnym w kontekście modelu biznesu poszczególnych podmiotów łańcucha wartości, jak i całego sektorowego modelu biznesu.

W trakcie przeprowadzania badań zdefiniowano następujące ograniczenia:

1. Istnieje brak kompleksowych badań nad sektorem winiarskim w kontekście występujących w nim typów modeli biznesu.

2. Sektor winiarski cały czas dynamicznie się rozwija, co powoduje jego ciągle zmiany i nowe perspektywy rozwoju i wzrostu.

3. Szczególna rola łańcucha wartości mającego charakter wielonarodowy utrudnia jego procesy diagnostyczne.

4. Złożoność relacji w sektorowym modelu biznesu determinuje ryzyko związane z prowadzeniem tego typu działalności.

Dokonując ostatecznych konkluzji dotyczących artykułu, można stwierdzić, że postawiona na początku hipoteza została udowodniona na podstawie badań longitudinalnych. Wobec powyższego można stwierdzić, że osiągnięcie wysokiej efektywności przedsiębiorstw sektora winiarskiego jest możliwe poprzez odpowiednią konceptualizację i operacjonalizację modelu biznesu.

## Literatura

- Amit R., Zott C., 2001, Value Creation in E-business, *Strategic Management Journal*, No. 22: 493-520.
- Barnett-Page E., Thomas J., 2009, Methods for the Synthesis of Qualitative Research: A Critical Review, *BMC Medical Research Methodology*, Vol. 9(1): 1-11.
- Blaik P., Matwiejczuk R., 2008, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Bonné J., 2004, Split in Mondavi Empire is a Telling One, *MSNBC*, 6 August, <http://msnbc.msn.com/id/5821902> [dostęp: 10.01.2019].
- Brzóska J., 2014, *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Gliwice: Politechnika Śląska.
- Castaldi R.M., Cholette S., Frederick A., 2011, Globalization and the Emergence of New Business Models in the Wine Industry, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 4, No. 3: 21-30.
- Cyglar i in., 2013, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czakon W., 2011, Metodyka systematycznego przeglądu literatury, *Przegląd Organizacji*, nr 3: 5-61.
- Faulkner D., Bowman C., 1999, *Strategie konkurencji*, Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA.
- Dahan N., Doh J., Oetzel J., Yaziji M., 2010, Corporate-NGO Collaboration: Cocreating new Business Models for Developing Markets, *Long Range Planning*, No. 43: 326-342.
- Dixon-Woods M., Cavers D., Agarwal S., Annandale E., Arthur A., Harvey J., Hsu R., Katbamna S., Olsen R., Smith L., Riley R., Sutton A.J., 2006, Conducting a Critical Interpretive Synthesis of the Literature on Access to Healthcare by Vulnerable Groups, *BMC Medical Research Methodology*, No. 6: 1-13 .
- Dudzik T., Witek-Hajduk M.K., 2007, Typologia modeli biznesu, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 9: 18-23.
- Erazm z Rotterdamu, 1973, *Adagia*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.



- Ferro G., Amaro I.B., 2018, What Factors Explain the Price of Top Quality Wines?, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 30, Issue 1: 117-134.
- Finnie W.C., 2000, Leading the Revolution: An Interview with Gary Hamel, *Strategy & Leadership*, No. 29: 4-10.
- Fudaliński J., 2002, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kraków – Kluczbork: Antykwa.
- Glenszczyk M., 2019, *Wartość wyższego rzędu jako osobliwy katalizator dla modelu biznesu*, w: A. Jabłoński, M. Jabłoński (red.), *Perspektywy rozwoju modeli biznesu przedsiębiorstw uwarunkowania strategiczne*, Warszawa: CeDeWu.
- Gonarchuk A., 2017, Wine Value Chains: Challenges and Prospects, *Journal of Applied Management and Investments*, Vol. 6, No. 1: 11-27.
- Hołodnik D., 2017, *Modele biznesu gospodarstw agrowinnych*, Warszawa: CeDeWu.
- IWSR, 2010, *Globalny rynek wina i alkoholi wysokoprocentowych obecnie i w przyszłości*, London: IWSR.
- Jabłoński A., 2008, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych*, Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Jabłoński A., 2016, Badania longitudinalne modeli biznesu przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 6(954): 95-110.
- Jabłoński A., 2018, Modele ekonometryczne w konstruowaniu modeli biznesu przedsiębiorstw, *Przegląd Organizacji*, nr 10: 18-27.
- Kimberly J.R., 1976, Issues in the Design of Longitudinal Organizational Research, *Sociological Methods and Research*, Vol. 4: 321-348.
- Mangematin V., Lemarie S., Boissin J., 2003, Development of SMEs and Heterogeneity of Trajectories: The Case of Biotechnology in France, *Research Policy*, No. 32: 621-638.
- Morris M., Schindehutte M. Allen J., 2005, The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective, *Journal of Business Research*, No. 58(6): 726-735.
- Nogalski B., 2009, Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw, *Master of Business Administration*, nr 2: 3-14.
- Nogalski B., Szpitter A.A., Jabłoński M., 2016, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Obłój K., 2002, *Tworzywa skutecznych strategii*, Warszawa: PWE.
- Orłowska A., Mazur Z., Łaguna M., 2017, Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów, *Ogrody Nauk i Sztuk*, nr 7: 350-363.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business Model Generation*, Hoboken: Wiley & Sons.
- Ouvrard S., Spiga A., 2016, Strategy Management in the Wine Industry: Business Model and Strategy Integration, Bordeaux: AAWE Annual Conference.
- Porter M.E., 2006a, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
- Porter M.E., 2006b, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa: MT Biznes.
- Proces winifikacji*, 2010, <https://blog.winezja.pl/proces-winifikacji/#blogContent> [dostęp: 10.01.2019].
- Rappa M.A., 2004, The Utility Business Model and the Future of Computing Services, *IBM Systems Journal*, No. 43: 32-42.
- Richardson J., 2008, The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution, *Strategic Change*, No. 17: 133-144.
- Sánchez-Hernández J.L., 2011, The Food Value Chain as a Locus for (Dis)agreement: Conventions and Qualities in the Spanish Wine and Norwegian Salted Cod Industries, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, Vol. 93, No. 2: 105-119.



- Skarzynski P., Gibson R., 2013, *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*, Boston: Harvard Business Press.
- Smith W., Binns A., Tushman M., 2010, Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously, *Long Range Planning*, Vol. 43: 448-461.
- Stańczyk-Hugiet E., 2014, Badania longitudinalne w zarządzaniu, czyli jak dostrzec prawidłowości w dynamice, *Organizacja i Kierowanie*, nr 2: 45-56.
- Teece D.J., 2010, Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, No. 43: 172-194.
- Timmers P., 1998, Business Models for Electronic Markets, *Electronic Markets*, Vol. 8: 3-8.
- Toruński J., 2012, Zarządzanie jakością w przemyśle spożywczym, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego*, nr 95: 119-127.
- Walas-Trębacz J., 2017, *Globalizacja – przesłanki i wyzwania dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych*, w: J. Wiktor (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności*, Warszawa: C.H. Beck, 19-62.
- Wirtz B., Schilke O., Ullrich S., 2010, Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet, *Long Range Planning*, Vol. 43: 272-290.
- Wojtaszek T., 2014, *Jaka woda służy zdrowiu*, Nałęczów: Referat z XI Międzynarodowego Zjazdu Polskiego Towarzystwa Magnezologicznego im. prof. Juliana Aleksandrowicza.

## The Conceptualization and Operationalization of Business Models of Enterprises in the Wine Sector

**Abstract.** *The aim of the article is to present selected mechanisms of conceptualization and operationalization of business models of enterprises in the wine sector. The article refers to entities operating in the manufacturing value chain whose final effect is wine delivered to customers. The author proposes the basis of a business model for a wine sector enterprise, whose conceptualization and operationalization can ensure its high efficiency.*

**Keywords:** *business models, wine sector, enterprises, conceptualization, operationalization*



**Wioleta Gałat**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych  
orcid.org/ 0000-0002-6807-8176  
e-mail: wioleta.joanna.gawel@gmail.com  
tel. 12 293 53 72

## **Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy\***

**Streszczenie.** Zagadnienie organizacji turkusowych coraz częściej pojawia się w literaturze i staje się tematyką szerszej dyskusji. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość powoduje, że konieczne jest nowe podejście do zarządzania organizacjami, a w szczególności kapitałem ludzkim. Ponadto pracownicy oczekują od pracodawców możliwości zaangażowania się w rozwój organizacji, a także indywidualnego podejścia do wykonywanych przez nich obowiązków. Nowe podejście do pracy spowodowane jest pojawieniem się na rynku pracy pokoleń Y i Z, które to prezentują swoje własne podejście do pracy i nie przyjmują wcześniej przyjętych reguł. Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy organizacje turkusowe spełniają oczekiwania nowych pokoleń na rynku pracy: Y i Z.

**Słowa kluczowe:** organizacje turkusowe, pokolenie Y, pokolenie Z, rynek pracy, zarządzanie

### **1. Wstęp**

W literaturze coraz częściej poruszana jest tematyka organizacji turkusowych. Zasadniczą ich cechą jest nowe podejście do zarządzania, dzięki któremu organizacje turkusowe nazywane są również samozarządzającymi się. Zmieniające się społeczeństwo oraz zachodzące procesy globalizacyjne powodują, że nieuchronna

---

\* Publikacja została dofinansowana ze środków Samorządu Doktorantów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

jest również zmiana w sposobie zarządzania organizacjami. Przyczynia się ona do tworzenia spójności pomiędzy oczekiwaniami zewnętrznymi a działalnością organizacji. Idea turkusowa ma zatem stanowić odpowiedź na postęp i być zgodna z prawami dzisiejszego świata. W swoim założeniu nie tylko odpowiada na oczekiwania pracowników, ale również zwiększa efektywność organizacji.

Zaprezentowany przez Frederica Lalouxa podział organizacji wskazuje na pewien proces przemian organizacji, który można rozpatrywać w kontekście podejścia do zarządzania organizacją w ujęciu historycznym. Organizacje turkusowe, które dopiero zaczynają ujawniać się w przestrzeni społeczno-gospodarczej, mogą stanowić odpowiedź na wyzwania współczesnego świata, zwłaszcza w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim.

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania specyfiki organizacji turkusowych w kontekście zmieniającego się rynku pracy. Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy organizacje turkusowe spełniają oczekiwania nowych pokoleń na rynku pracy: Y i Z.

## 2. Zarys koncepcji organizacji turkusowych

Trudno jednoznacznie określić początek funkcjonowania zarządzania organizacjami w idei turkusowej. Przedsiębiorcy określający swoje podmioty mianem turkusowych często zaznaczają, że nie wiedzieli, iż ich sposób podejścia do pracowników i zarządzania wpisuje się w ideę turkusową. Podobnie kwestia wygląda w perspektywie zarządzania w zgodzie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Pomimo że koncepcja ta jest popularniejsza aniżeli koncepcja organizacji turkusowych, to do dziś można odnaleźć przedsiębiorców niekryjących zdziwienia w momencie określenia ich przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnym. Organizacje turkusowe oraz koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu mają ze sobą wiele punktów wspólnych, w szczególności w obszarze pracowniczym, stąd wynikać może podobna tendencja implementowania bez świadomości nomenklatury. Sytuacja ta nie powinna jednak być rozpatrywana w perspektywie problemowej. Istotą obydwu koncepcji jest osiągnięcie pewnego efektu w zakresie zarządzania, natomiast jeżeli koncepcja jest implementowana w sposób intuicyjny, to również przynosi to wiele korzyści. Oczywiście można podejmować rozważania o wyższości strategicznego i uporządkowanego podejścia ponad działania w zgodzie z intuicją. Niezaprzeczalne jest jednak, że pozytywne mogą przynieść oba podejścia.

Próbując określić konkretną datę, kiedy powstały organizacje turkusowe, należy sięgnąć do prac Edwardsa Deminga z lat 1950-1970. Opublikowanych

zostało w tym czasie tzw. 14 zasad Deminga, w których odnaleźć można wskazówki działania dla firm w obliczu zachodzących zmian w otoczeniu. Odnosiły się m.in. do aspektów związanych z jakością, zarządzaniem kapitałem ludzkim czy budowaniem trwałych relacji z dostawcami [Blikle 2016]. Przełomowy dla dzisiejszego postrzegania organizacji turkusowych był rok 2014. Wtedy, za sprawą wydanej przed Frederica Lalouxa książki „Pracować inaczej”, koncepcja organizacji turkusowych zyskała rozgłos. Książka udowodniła, że możliwe jest nowe podejście do zarządzania, opierające się na szacunku i zaufaniu do człowieka, argumentując jednocześnie, że to nowe podejście zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa [Laloux 2015: 58-59].

Fundamentem, na którym opiera się analizowanie organizacji turkusowych, jest klasyfikacja przedsiębiorstw Lalouxa. Wyodrębnił on cztery typy organizacji, które możemy zaobserwować na rynku, oraz piątą będącą najefektywniejszą z punktu widzenia współpracy pomiędzy ludźmi. Każdemu z typów został przyporządkowany charakteryzujący go kolor. Pierwszy z typów został określony kolorem czerwonym. Stanowi on najstarszy i jednocześnie najbardziej autorytarny styl zarządzania. Opiera się na władzy i lęku, w dzisiejszym świecie nie jest już powszechny, wykorzystywany jest przede wszystkim przez gangi i organizacje przestępcze. Drugi typ to bursztyn. Jego cechą charakterystyczną jest sformalizowana hierarchia, a także bardzo sztywne i uporządkowane procesy. Na takiej zasadzie funkcjonuje przykładowo armia czy kościół. Trzeci i jednocześnie najbardziej popularny typ to pomarańcz. Jego fundamentem jest osiąganie przez organizację zysku. W typie tym ważne jest również podejście do człowieka, który stanowi dla organizacji zasób i jest wart tyle, ile może wnieść do organizacji poprzez swoją pracę. Czwarty typ uzyskał kolor zielony, a jego cechą charakterystyczną jest oparcie się na wspólnych wartościach. Na takich zasadach funkcjonuje zatem rodzina, wspólnoty czy też organizacje nienastawione na osiąganie zysku. W tym typie człowiek jest traktowany w sposób podmiotowy. Organizacje turkusowe natomiast, ze względu na swoją istotę, zostały scharakteryzowane osobno. Ten rodzaj organizacji, określanej mianem samoorganizującej się, opiera się ona na wartościach oraz na motywacjach godnościowych pracowników. Wyzwała kreatywność i charakteryzuje się odpowiedzialnością pracowników za podejmowane decyzje, stąd też niezwykle ważne jest tu zaufanie i partnerstwo [Laloux 2015: 21-68].

Laloux wymienił również priorytety, na których opiera się tworzenie organizacji turkusowych. Zaliczamy do nich:

– samoorganizowanie – związane jest z rezygnacją z hierarchicznej struktury na rzecz płaskiej, w ramach której ludzie pracują w zespołach, nie mają stanowisk, a także konkretnie sporządzonego zakresu obowiązków. Realizują wspólnie zadania oraz podejmują decyzje, za które są odpowiedzialni. Istotą takiej pracy jest zaufanie i lojalność, na których powinna się opierać współpraca międzyludzka,

– pełnia – pozwalająca na autentyczność w każdym momencie życia. W miejscu pracy pracownik jest autentyczny i nie przybiera żadnej maski. Tworzone są otwarte zasady współpracy, która opiera się na partnerstwie. Ponadto środowisko pracy powinno być bezpieczne, powinno być w nim miejsce na wymianę poglądów i refleksji, a także powinno dawać pracownikom poczucie swobody w zakresie poznawania nowości i rozwijania się,

– ewolucyjny cel – adekwatny do zmieniającej się rzeczywistości, tak aby był inspiracją do działania dla pracowników oraz adekwatny do ich kompetencji. Ponadto powinien być spójny z celami indywidualnymi pracowników i zgodny z tym, co aktualnie się dzieje [Laloux 2015: 276-278].

### 3. Tendencje na rynku pracy

Pojawienie się na rynku pracy przedstawicieli pokoleń Y i Z spowodowało nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Badaczka z Uniwersytetu Waszyngtona w Sant Louis Joyce Lain-Kennedy dokonała klasyfikacji, która znacząco wpłynęła na następne systematyzacje pokoleń. Lata 1930-1945 przypisała pokoleniu *veterans*, następne – 1946-1969 to pokolenie *baby boomers*, w latach 1970-1979 pojawia się generacja X i od roku 1980 wymienia generację Y [Lain-Kennedy 2007: 186]. Natomiast w Polsce o początkach pokolenia Y można mówić od 1986 r. [Koszembar-Wiklik 2015: 9-22]. Pokoleniem Z natomiast określane są osoby urodzone po 1989 r., a więc dorastające wraz z rozwojem technologii [Jabłońska, Billewicz 2016: 83-96]. Jednak w polskiej perspektywie częściej używana jest klasyfikacja, w której o pokoleniu Z mówi się od 1995 r. [FOB 2015: 1-2]. Na potrzeby niniejszego artykułu zostanie przyjęta następująca systematyzacja: pokolenie Y – osoby urodzone w latach 1986-1994, pokolenie Z – osoby urodzone od 1995 r.

Zaznaczyć należy, że pomimo wielu ogólnych analiz nowych generacji Y i Z na rynku pracy, struktura ich jest bardzo złożona. Cykliczne badanie „Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości” klasyfikuje młodych ludzi w czterech grupach, które różnią się podejściem do pracy. Pierwsza z nich to „tytani”, stanowiący 33% badanej populacji. Charakterystyczne dla nich jest postrzeganie pracy jako źródła spełniania życiowego. Nie traktują pracy jako przykrego obowiązku, ale jako możliwość rozwoju, awansu społecznego, kontaktu z innymi ludźmi, przy czym nie wiążą jej z miejscem do zarabiania pieniędzy, a prawie 50% z nich skupia swoje życie na pracy. Kolejną grupą są „alpiniści” stanowiący 27%. W tej grupie kluczowe znaczenie ma budowanie kariery zawodowej, jednak podobnie jak wcześniej nie istnieje tu powiązanie ze sposobem na zarabianie

pieniędzy. Praca jest również sposobem na spełnienie i ma sens nawet przy braku konieczności zarobkowania. Następną grupą to „umiarkowani” obejmujący 25%. W ich wypadku kluczowe znaczenie ma rozwój poprzez pracę oraz wypełnianie poprzez nią obowiązku wobec społeczeństwa. Ostatnia, najmniej liczna grupa to „sceptycy” – 14%. Tylko w tej grupie pojawia się podejście do pracy jak do obowiązku, którego efektem jest pozyskiwanie środków finansowych. Przedstawiciele tej grupy nie są gotowi na poświęcenie się dla pracy oraz w mniejszym stopniu traktują pracę jako wartość. Szczegółowe preferencje czterech grup wyodrębnionych w pokoleniach Y i Z przedstawia tabela 1 [Deloitte 2015].

Tabela 1. Postawy wobec pracy w poszczególnych grupach [w %]

Postawy wobec pracy	Tytani	Alpiniści	Umiarkowani	Sceptycy
Pracował(a)bym, nawet gdybym nie potrzebował(a) pieniędzy	92,5	93,5	92,9	46,6
Praca zawodowa umożliwia człowiekowi pełen rozwój jego potencjału	92,2	85,4	88,9	46,6
Praca zawodowa to klucz do awansu społecznego i dobrobytu	85,8	82,5	66,4	72,4
Praca zawodowa to główne źródło kontaktu z innymi ludźmi	77,8	33,1	27,9	48,5
Praca zawodowa jest głównym źródłem satysfakcji człowieka	65,8	42,5	15,0	22,7
Moje życie skupia się przede wszystkim na pracy zawodowej	47,9	19,2	8,2	29,4
Praca zawodowa to obowiązek wobec społeczeństwa	43,6	11,4	72,1	21,5
Praca zawodowa bez szans na karierę nie ma sensu	37,7	91,6	35,4	52,1
Praca to tylko sposób na zarabianie pieniędzy	3,7	7,5	14,6	66,3
Praca zawodowa to w gruncie rzeczy przykry obowiązek	0,5	3,2	6,1	39,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie Deloitte 2015: 12-16.

Z przeprowadzonego badania nowych generacji wynika również potrzeba elastyczności w miejscu pracy oraz konieczność indywidualnego traktowania. Przedstawiciele generacji Y i Z chcą czuć się wyjątkowo i odczuwać, że ich praca jest istotna oraz ma większy sens. Ponadto młodzi ludzie chcą rozumieć wykonywane zadania i otrzymywać szybką informację zwrotną dotyczącą swojej pracy [Deloitte 2015: 12-16]. Takie założenia z pewnością spełnia gospodarka z pracą na żądanie, w której ocenie podlega efekt wykonanego zadania, a nie sposób i czas jego wykonywania.

## 4. Obowiązki w organizacji turkusowej

W organizacji turkusowej ważnym aspektem jest zdefiniowanie na nowo obowiązków. Szef, który w ujęciu tradycyjnym najczęściej na swoją odpowiedzialność podejmuje większość decyzji, musi się wycofać, aby dać swobodę pracownikom. Jego rola zmienia się i polega na tworzeniu warunków rozwoju, dbaniu o odpowiednią atmosferę w pracy, która będzie motywować do współpracy i opierać się na wzajemnym szacunku. Ponadto konieczne jest podtrzymywanie atmosfery zaangażowania, aby obecne było poczucie spełnienia wynikające z odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Decentralizacja zadań w organizacji ma uzasadnienie czysto biznesowe. Mianowicie w rzeczywistości organizacji szef niekoniecznie musi posiadać bardzo aktualną wiedzę w każdym z aspektów, jakimi zajmują się jej pracownicy. Zatem decyzje, które podejmuje, opierają się na opiniach, a najczęściej na wariantach proponowanych przez pracowników. Wydłuża to zatem proces podejmowania decyzji, nie wnosząc przy tym istotnego głosu merytorycznego.

Krótką historią organizacji turkusowych motywuje do poszukiwania modeli, z których może czerpać nowo powstała koncepcja. Uwzględnić tutaj należy organizację kreatywną, która stała się źródłem zainteresowania wielu badaczy. W jej ramach wyróżniamy *empowerment*, a więc umożliwienie pracownikom swobodnego myślenia i wykorzystywania swojej wiedzy oraz doświadczeń do realizacji zadań w danym przedsiębiorstwie. Podejście takie jest związane również z motywacją pracowników do pracy [Blanchard 2007: 75-85]. Możliwość kontroli sposobu wykonywania zadań daje poczucie niezależności, zatem spełnia oczekiwania pokoleń Y i Z na rynku pracy.

*Empowerment* określane jest również mianem strategii zarządzania opartej na zaufaniu. Wiąże się z podejmowaniem w organizacji takich działań, jak: zapewnianie pracownikom dostępu do informacji o wynikach firmy, przyznawanie nagród pracownikom w sytuacji dobrych wyników organizacji, dostarczanie wiedzy o sytuacji organizacji oraz powierzanie zadań związanych z funkcjonowaniem, a także strategią organizacji. Działania te są ściśle powiązane z przedsięwzięciami mającymi na celu zwiększenie zaangażowania pracowników. W ramach tych inicjatyw pracownikom oferowana jest możliwość udziału w niestandardowych projektach, możliwość podejmowania decyzji, monitoring, a nie kontrola ze strony firmy, dostęp do informacji o charakterze strategicznym, a także uznanie ze strony przełożonych. Zatem *empowerment* można opisać trzema zasadami. Pierwsza to dzielenie się informacjami ze wszystkimi pracownikami. Druga zasada to określanie granic autonomii pracowników. Trzecia natomiast mówi o zastąpieniu hierarchicznej struktury samodzielnym zarządzaniem. Przyglądając się zatem



organizacjom kreatywnym, można znaleźć wiele podobieństw do organizacji turkusowych. Najważniejszą cechą wspólną jest nowe podejście do przywództwa, które jest konieczne do wyłonienia potencjału pracowników [Krawczyk-Bryłka 2012: 313-330].

## 5. Bariery tworzenia organizacji turkusowych

Największą przeszkodą w tworzeniu organizacji turkusowych jest kryzys wartości. W przypadku organizacji, które to opierają się na wartościach, szanse ich powodzenia budzą wątpliwości. Obserwowalny jest kryzys uczciwości i lojalności, trudno liczyć na bezinteresowność. W codziennym życiu natomiast o wiele silniejszy jest modus posiadania aniżeli bycia. W imię pogoni za pieniądzem, poklaskiem człowiek staje się istotą pracującą. Przy tym wszystkim ludzie gubią sens życia. Wzrasta rywalizacja, niemalże w każdym obszarze interakcji międzyludzkiej, oraz wszechobecny staje się „wyścig szczurów”. Wartość jednostki mierzona jest posiadanym majątkiem i możliwościami ekonomicznymi. Istota działań ludzkich mierzona jest natomiast efektywnością i skutecznością.

Kolejnym wyzwaniem dla organizacji turkusowych jest dynamika otaczającego świata. Przedsiębiorstwa funkcjonują w przestrzeni ogromnej dynamiki działania oraz pod presją czasu. Ciągłe skracany jest czas na reakcję przedsiębiorstwa na potrzeby klientów oraz na realizację zamówień. Powoduje to, że pojawiają się przedsiębiorstwa, które funkcjonują całą dobę, by tylko spełnić oczekiwania klientów. Z sytuacją tą powiązany jest jeszcze jeden aspekt, który utrudnia funkcjonowanie organizacji turkusowych, mianowicie ogromna prędkość działania związana z chęcią utrzymania konkurencyjności [Pluta 2016: 107-126].

Oprócz wymienionych przeciwności wskazać można wiele przeszkód wynikających z funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego cech wewnętrznych. Pierwszą bolączką jest podejście liderów czy też menedżerów do wykonywanych obowiązków. Problemem są zachowania roszczeniowe, chęć szybkiej realizacji kariery dla poczucia własnej wyższości oraz chęć podporządkowania sobie innych ludzi. Drugą bolączką jest przywiązanie do formalizmów i do hierarchii w organizacji. Podobnie wygląda kwestia przywiązania do sztywno wyznaczonych zakresów obowiązków oraz biurokracji. W organizacjach funkcjonują również mocno zakorzenione paradygmaty dotyczące podejścia do pracowników. Zarządzający nie mają zaufania do pracowników, a także do ich kompetencji i uczciwości. Panuje kultura kontroli oraz małe zrozumienie czynników motywacyjnych. Panuje też niechęć do dzielenia się informacjami oraz odpowiedzialnością i uprawnieniami. W pracownikach jest natomiast zakorzeniony lęk związany z popełnianiem

błędów i tym samym niechęć do brania odpowiedzialności. Organizacje, kierując się modami, mają często na swoim koncie źle wprowadzone zmiany, co wywołuje niechęć do kolejnych zmian związanych ze zmieniającymi się trendami. Dość poważną bolączką organizacji jest również krótkowzroczność. Podmioty kuszone możliwością szybkiego zysku decydują się niekiedy na działania, które nie są spójne z ich strategią ani wartościami, czego konsekwencje odczuwają dopiero w późniejszym czasie [Wolańska 2018: 20-23].

## 6. Podsumowanie

Analiza założeń organizacji turkusowych pozwala stwierdzić, że stanowią one odpowiedź na zmieniającą się rzeczywistość i próbują spełnić oczekiwania pokoleń Y i Z wobec miejsca pracy. Pozwalają na indywidualizm, cenią kreatywność i umożliwiają każdemu pracownikowi czuć się w sposób szczególny. Dodatkowo możliwość podejmowania decyzji zwiększa zaangażowanie pracowników i daje poczucie tworzenia organizacji, zamiast wykonywania powierzonych zadań.

Z problematyką organizacji turkusowych wiąże się jednak wiele wyzwań. Sam proces stworzenia lub przeorganizowania przedsiębiorstwa jest trudny i długotrwały. Ograniczają go zarówno czynniki wewnętrzne, np. podejście zarządzających czy panujące stereotypy na temat pracy i pracowników, jak i czynniki zewnętrzne, na które pojedyncze organizacje mają mniejszy wpływ. Zatem przesłanki do tworzenia organizacji turkusowych są słuszne i odpowiadają oczekiwaniom rynku pracy. Jednak problematyka ta jest o wiele bardziej złożona. Pełna diagnoza wymagałaby uwzględnienia wszystkich ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Być może w obecnym kształcie propagowanie tworzenia organizacji turkusowych przyniesie odzew ze strony przedsiębiorców, jednak wątpliwe jest, czy w dużej skali.

## Literatura

- Blanchard K., 2007, *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Blikle J., 2016, *Czternaście zasad Edwardsa Deminga*, [www.moznainaczej.com.pl/czternascie-zasad-ed](http://www.moznainaczej.com.pl/czternascie-zasad-ed) [dostęp: 20.05.2018].
- Deloitte, 2015, *Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*, raport, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Raport-PierwszeKroki-2015.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport-PierwszeKroki-2015.pdf) [dostęp: 4.06.2018].
- FOB, 2012, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/Analiza-tematyczna\\_M%C5%82odzi-na-ryнку-pracy.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/Analiza-tematyczna_M%C5%82odzi-na-ryнку-pracy.pdf) [dostęp: 4.06.2018].

- Jabłońska M.R., Billewicz K., 2016, Pokolenie przełomu web 2.0, *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica*, nr 56: 83-96.
- Koszembar-Wiklik M., 2015, Media społecznościowe w zarządzaniu komunikacją uczelni ze studentami, *Kultura – Media – Teologia*, nr 21: 9-22.
- Krawczyk-Bryłka B., 2012, Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu, *Zarządzanie i Finanse*, nr 4: 313-330.
- Lain-Kennedy J., 2007, *Job Interviews for Dummies*, New York: John Wiley, Hoboken.
- Laloux F., 2015, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Warszawa: Studio Emka.
- Młodzi na rynku pracy, 2015, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Pluta A., 2016, *Organizacja turkusów – możliwości i problemy wdrożenia, Kapitał ludzki – rozwój ku wartościom*, Szczecin: Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania.
- Wolańska A., 2018, Turkusowe marzenie?, *Personel Plus*, nr 4(125): 20-23.

## Turquoise Organizations – a Response to the Challenges of the Labour Market

**Abstract.** *The concept of turquoise organizations is receiving more and more attention in the literature and is becoming the subject of a broader discussion. The dynamically changing reality means that what is required is a new approach to managing organizations, in particular human capital. In addition, employees expect employers to be involved in the development of the organization, as well as an individual approach to their duties. The new approach to work is associated with the appearance of the Y and Z generations in the labor market, which have different attitudes to work and do not embrace previously accepted rules. The purpose of this article is to answer the question whether turquoise organizations meet the expectations of the Y and Z generations in the labor market.*

**Keywords:** *turquoise organizations, generation Y, generation Z, labour market, management*



**Sonia Kozub-Skalska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Finansów i Ubezpieczeń  
orcid.org/ 0000-0001-7709-3186  
e-mail: sonia.kozub.skalska@edu.uekat.pl  
tel. 509 710 11 77

## **Analiza wskaźnikowa jako narzędzie badania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa**

**Streszczenie.** *Dynamiczne otoczenie, ciągłe zmiany przepisów oraz potrzeba dostosowania się do nich, a także rozwój konkurencji znacznie utrudniają funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku. Działając w takim środowisku, konieczne jest stale monitorowanie sytuacji majątkowo-finansowej własnej firmy, aby móc właściwie ukierunkować kolejne podejmowane działania strategiczne. Szczególne zainteresowanie danym wskaźnikiem jest spotykane wśród udziałowców oraz akcjonariuszy, dla których rosnąca wartość oznacza również wzrost dywidendy, a także więcej możliwości dalszego rozwoju. Badania pokazują, że niestety decyzje inwestycyjne często są podejmowane intuicyjnie, z pominięciem analizy wskaźnikowej. Rodzi to konieczność poszerzenia świadomości praktyków biznesu w zakresie konieczności i korzyści z przeprowadzania analizy wskaźnikowej, pozwalającej podjąć dobre decyzje inwestycyjne.*

**Słowa kluczowe:** *analiza wskaźnikowa, finanse przedsiębiorstw, płynność przedsiębiorstwa*

### **1. Wprowadzenie**

Liczne zmiany w otoczeniu gospodarczym firm stawiają przed ich kierownictwem coraz większe wymagania. Jednostki gospodarcze powinny okresowo dowiadywać się, jaka jest ich sytuacja finansowa. W związku z tym powinny wykorzystywać analizę finansową, która pozwala na odzwierciedlenie informacji na temat prawidłowości rozwoju jednostki oraz daje podstawy do podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania firmy i dalszego jej rozwoju. Szczególnie

ważną, z punktu widzenia kierownictwa, częścią analizy finansowej jest analiza wskaźnikowa. Polega ona na obliczeniu odpowiednich miar przy wykorzystaniu sprawozdań finansowych jednostki oraz dokonaniu ich porównania na przełomie lat lub na tle branży [Bednarski 2007: 76]. Działania takie pozwalają na ukazanie obecnego stanu finansowego firmy oraz podjęcie decyzji w przyszłości. Bardzo ważnym aspektem w analizie wskaźnikowej jest, aby przy interpretacji wskaźników uwzględniać specyfikę branży. Tylko wtedy pozostają one wiarygodnym źródłem oceny przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznych i praktycznych aspektów analizy wskaźnikowej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Aby przedstawić zamierzone cele, zastosowano metody badań literaturowych oparte na analizie krajowych i zagranicznych publikacji zwartych i artykułowych oraz na badaniach własnych. Badaniu podlegały wybrane wskaźniki ekonomiczne, głównie skupiono się na wskaźnikach płynności.

## 2. Istota i znaczenie analizy wskaźnikowej

Badanie sytuacji firmy w postaci analizy wstępnej dostarcza ogólnych informacji o jej sytuacji majątkowej i finansowej. Może to stanowić jednak podstawę do wyznaczenia obszarów, które wymagają analizy pogłębionej. Takim rozwinięciem analizy wstępnej jest analiza wskaźnikowa [Mierzejewska-Majcherek 2007: 224]. Jest to często i chętnie stosowane narzędzie badań, ponieważ daje szybkie i efektywne informacje. Analiza wskaźnikowa umożliwia [Jerzemowska 2006: 117]:

- ocenę przeszłych, bieżących oraz przewidywanie przyszłych wyników działalności przedsiębiorstwa,
- identyfikację niewłaściwie zarządzanych i potencjalnie niebezpiecznych obszarów firmy,
- ocenę kondycji finansowej jednostki gospodarczej w krótkim okresie oraz przewidywanie, czy jej kondycja finansowa umożliwia rozwój w długim czasie.

Istotą analizy wskaźnikowej jest ustalenie głównych relacji pomiędzy wielkościami pochodzącymi ze sprawozdań finansowych. Relacje te noszą nazwę wskaźników [Stępień 2008: 82]. Obliczenie wskaźników nie jest czasochłonne, a dzięki temu uzyskuje się możliwość szybkiej prezentacji informacji ze sprawozdań finansowych, w sposób umożliwiający dokonanie porównań z wynikami finansowymi z lat ubiegłych lub z danymi planowanymi, a także ze sprawozdaniami innych przedsiębiorstw z tej samej branży. Ważną cechą wskaźników jest to, że uwzględniają części składowe wyników działania przedsiębiorstwa,

co daje możliwość analizowania całości przedsiębiorstwa albo jego wybranych odcinków [Jerzemska 2006: 118].

Analiza wskaźnikowa jest metodą, za pomocą której w sposób łatwy i efektywny można poznać operacje gospodarcze i sytuację finansową oraz majątkową przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, aby sposób wykorzystania tego narzędzia uzupełnić odpowiednimi narzędziami analitycznymi. Nie powinno się zapominać o tym, że analiza wskaźnikowa ma pewne ograniczenia, a głównym z nich jest to, że opiera się na przeszłych wynikach. Kiedy jest zastosowana wraz z analizą otoczenia, może pomóc w kształtowaniu przyszłości firmy [Sierpińska, Jachna 2014: 145].

Autorka przeprowadziła badania na terenie Śląska, wśród mikro- oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono w okresie od listopada 2016 do stycznia 2017 r. Wśród 66 badanych 40 osób było właścicielami lub współwłaścicielami przedsiębiorstwa, 5 pełniło funkcję Prezesa, 11 było menedżerami, 6 księgowymi, natomiast 4 nie były związane z podejmowaniem decyzji ekonomicznych. Badaniu podlegało 66 przedsiębiorstw i stanowi to wstęp do dalszych badań. Jeśli chodzi o wielkość przedsiębiorstwa, to 47% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 31,8% małe, 18,2% średnie, a 3% duże. W przeprowadzonym badaniu aż 65,2% zadeklarowało, że przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych przedsiębiorstwo nie dokonuje analizy wskaźnikowej. Również dźwignia operacyjna nie jest brana pod uwagę przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych, tak odpowiedziało aż 72,7% badanych. Zaś aż 69,7% przedsiębiorstw analizuje przy podejmowaniu decyzji próg rentowności. Najwięcej wśród badanych dokonuje przy podejmowaniu decyzji szacowania kosztów stałych i zmiennych – 77,3% badanych. Ponadto aż 84,8% badanych uważa, że przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych informacja księgowa na gruncie rachunkowości ma znaczenie. Ponieważ z przeprowadzonego badania wynika, że najwięcej przedsiębiorców w celu podjęcia decyzji ekonomicznych nie dokonuje analizy wskaźnikowej przedsiębiorstwa, autorka w artykule skupiła się na opisie charakterystyki oraz interpretacji wskaźników ekonomicznych, co może okazać się pomocne przy wzmacnianiu świadomości właścicieli przedsiębiorstw w zakresie korzyści płynących ze stosowania analizy wskaźnikowej przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych.

### **3. Charakterystyka i klasyfikacja wskaźników ekonomicznych**

Istnieją różne klasyfikacje wskaźników finansowych. To, jak one wyglądają, zależy od osoby, która przeprowadza analizę, a także od przyjętego przez nią celu.

Przydatność analizy wskaźnikowej zależy przede wszystkim od właściwego wyboru wskaźników do oceny określonych obszarów działalności przedsiębiorstwa oraz od tego, jaką mają one wartość informacyjną [Wypych (red.) 2007: 204].

Ze względu na tematykę wskaźniki finansowe można podzielić na pięć grup [Sierpińska, Jachna 2014: 144 i n.]:

- wskaźniki płynności finansowej,
- wskaźniki sprawności działania (rotacji),
- wskaźniki zadłużenia,
- wskaźniki rentowności,
- wskaźniki wartości rynkowej.

W artykule skupiono się na pierwszym z wymienionych rodzajów wskaźników. Wskaźniki płynności finansowej są stosowane podczas analizowania zdolności jednostki gospodarczej do regulacji zobowiązań krótkoterminowych. Według Mirosława Wypycha płynność finansowa przedsiębiorstwa rozumiana jest „jako jego zdolność do upłynnienia aktywów”. Aktywami płynnymi są te, które szybko i z łatwością można zamienić na gotówkę bez większego ryzyka [Wypych (red.) 2007: 205]. Dane składniki aktywów przedsiębiorstwa różnią się stopniem płynności. Płynność finansowa często jest definiowana jako zdolność do regulowania zobowiązań krótkoterminowych w terminach ich płatności [Nowak: 203]. Pojęcie to bywa mylone z wypłacalnością, która pokazuje możliwość pokrycia wszystkich długów posiadaniem majątkiem. Należy jednak pamiętać, że firma może być wypłacalna, a jednocześnie może mieć problemy z płynnością finansową w krótkim okresie. Również płynność majątku należy odróżnić od płynności finansowej. Płynność majątku to zdolność i tempo zamiany poszczególnych jego składników na środki pieniężne [Sierpińska, Jachna 2014: 146]. Płynność finansowa jest zależna od dynamiki zmiany. Nie jest wystarczające, że przedsiębiorstwo posiada majątek, który pokryje zobowiązania krótkoterminowe w znacznym stopniu. Musi ono również posiadać majątek, który w łatwy sposób będzie można spieniężyć, i to będzie świadczyło o płynności finansowej.

Istnieje wiele sposobów dokonania pomiaru płynności finansowej. Najczęściej wykorzystywanymi są [Sierpińska, Jachna 2014: 146]:

- poziom zasobów aktywów bieżących i zobowiązań bieżących zawartych w bilansie,
- strumień gotówki operacyjnej rejestrowanej w rachunku przepływów pieniężnych,
- metody mieszane, w których wykorzystuje się zarówno zasoby, jak i strumienie.

W statycznej ocenie płynności finansowej, czyli na dany moment, przedmiotem analizy są zobowiązania wymagające zapłaty i majątek obrotowy, który po łatwym spieniężeniu może służyć do spłaty tych zobowiązań. Majątek obrotowy



dzieli się na trzy stopnie płynności. Podział dokonywany jest na podstawie kryterium ekonomicznego lub rachunkowego. We wszystkich analizach najczęściej stosowane jest kryterium rachunkowe. Według tego kryterium środki obrotowe dzieli się następująco [Skoczylas, Waśniewski 2004: 172]:

- I stopień płynności – inwestycje krótkoterminowe,
- II stopień płynności – należności krótkoterminowe,
- III stopień płynności – zapasy oraz krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

Powyższy podział aktywów obrotowych służy konstrukcji wskaźników płynności finansowej, które przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Wskaźniki płynności finansowej

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika	Optymalny poziom
Bieżącej płynności finansowej	$\frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{zobowiązania bieżące}}$	Określa, ile razy aktywa bieżące pokrywają zobowiązania bieżące.	1,2-2,0
Płynności przyspieszonej	$\frac{\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy} - \text{rozliczenia międzyokresowe czynne krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania bieżące}}$	Określa, ile razy aktywa bieżące o szybkiej płynności pokrywają zobowiązania bieżące.	1,0-1,2
Środków pieniężnych	$\frac{\text{inwestycje krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania bieżące}}$	Określa, ile razy aktywa bieżące o najwyższym stopniu płynności pokrywają zobowiązania bieżące.	0,1-0,2
Zobowiązań natychmiast wymagalnych	$\frac{\text{środki pieniężne}}{\text{zobowiązania wymagalne w ciągu 3 miesięcy}}$	Określa, ile razy środki pieniężne pokrywają zobowiązania wymagalne w ciągu 3 miesięcy.	1,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sierpińska, Jachna 2014: 146-148.

Należy pamiętać, że optymalny poziom wskaźnika trzeba zawsze rozpatrywać, opierając się na analizie konkretnej branży, ponieważ może on dla poszczególnych branż zdecydowanie się różnić.

Wskaźnik bieżącej płynności finansowej (*current ratio*, III stopnia płynności) jest głównym miernikiem zdolności firmy do terminowego regulowania bieżących zobowiązań. Jest wyrażony następującą formułą [Sierpińska, Jachna 2014: 147]:

$$\text{wskaźnik bieżącej płynności} = \frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{zobowiązania bieżące}} \quad (1)$$

Aktywa bieżące są to aktywa obrotowe pomniejszone o należności z tytułu dostaw i usług o okresie płatności powyżej roku. Natomiast zobowiązania bieżące to zobowiązania krótkoterminowe pomniejszone o zobowiązania z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności powyżej roku, a powiększone o krótkoterminowe rezerwy i rozliczenia międzyokresowe krótkoterminowe [Sierpińska, Jachna 2014: 147].

Do aktywów bieżących można zaliczyć zapasy, krótkoterminowe papiery wartościowe, należności krótkoterminowe i roszczenia, środki pieniężne i inne. Z kolei do zobowiązań bieżących należą zobowiązania krótkoterminowe, rozliczenia międzyokresowe bierne, przychody przyszłych okresów i rezerwy oraz płatności rat kredytów długoterminowych przypadających na dany rok [Wypych (red.) 2007: 206].

Zgodnie ze standardami optymalnym poziomem tego wskaźnika jest przedział 1,2-2,0 (niektórzy autorzy przyjmują 1,5-2,0). Jeżeli wskaźnik jest niższy od sugerowanego poziomu, świadczy to o trudnościach w regulowaniu bieżących zobowiązań, natomiast wskaźnik wyższy niż zalecany oznacza nadpłynność finansową [Sierpińska, Jachna 2014: 147]. Obie te sytuacje są niebezpieczne dla firmy, gdyż firma, która ma problemy z regulowaniem zobowiązań staje się mało wiarygodna dla otoczenia. Z kolei zjawisko nadpłynności, które polega na występowaniu w przedsiębiorstwie nadmiernej ilości wolnych środków pieniężnych, powoduje zmniejszenie rentowności, ponieważ niezainwestowane środki pieniężne nie wpływają na powstanie przychodów, a co za tym idzie – nie generują zysku.

Ocena płynności finansowej przedsiębiorstwa na podstawie wszystkich aktywów bieżących nie daje dokładnego obrazu zdolności jednostki do regulowania zobowiązań krótkoterminowych. Aktywa te charakteryzuje różny czas ich zamiany na gotówkę. Dlatego też należy wyłączyć z tych aktywów te, których upłynnienie jest trudne. Dla uzyskania lepszego obrazu przy ocenie płynności stosuje się kolejną miarę, którą jest wskaźnik płynności przyspieszonej. Oblicza się go według rozbudowanego, lecz dającego przejrzysty wynik następującego wzoru [Sierpińska, Jachna 2014: 147].

$$\text{wskaźnik płynności przyspieszonej} = \frac{\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy} - \text{rozliczenia międzyokresowe czynne krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania bieżące}} \quad (2)$$

Wskaźnik płynności przyspieszonej (*quick ratio*, II stopnia płynności) mówi o tym, w jakim stopniu zobowiązania bieżące pokrywane są aktywami o dużym stopniu płynności. Aby można było mówić o pozytywnej wartości, wskaźnik powinien być większy od 1,0. Oznaczałoby to, że inwestycje krótkoterminowe i należności krótkoterminowe w całości pokrywają zobowiązania krótkoterminowe. Niska wartość wskaźnika oznacza zamrożenie środków firmy w zapasach, a także informuje o trudnościach w wywiązywaniu się ze zobowiązań krótkoterminowych. Wskaźnik ten stosuje się przede wszystkim wtedy, gdy jednostka ma zbyt dużą ilość zapasów gotówkowych lub materiałowych [Nowak 2008: 205].

Wykorzystując stosunek najbardziej płynnych aktywów do zobowiązań bieżących, otrzymuje się kolejną miarę płynności finansowej przedsiębiorstwa, a mianowicie wskaźnik środków pieniężnych. Nazywany jest on także wskaźnikiem płynności gotówkowej, natychmiastowej płynności finansowej i wskaźnikiem I stopnia płynności. Wyrażany jest w następujący sposób [Sierpińska, Jachna 2014: 148]:

$$\text{wskaźnik środków pieniężnych} = \frac{\text{inwestycje krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania bieżące}} \quad (3)$$

Optymalna wartość wskaźnika wynosi 0,1-0,2. Wielkość tego przedziału ustalona jest w taki sposób, aby wielkość gotówki w przedsiębiorstwie była ograniczona do minimum, co jest zgodne z zasadą zarządzania gotówką [Gołaś, Witczyk 2010: 86].

Stosowany jest również inny, bardziej rygorystyczny wskaźnik środków pieniężnych oparty na wskaźniku natychmiastowej płynności finansowej, tzw. *tresury ratio*, który prezentuje poniższa formuła [Sierpińska, Jachna 2014: 148]:

$$\text{wskaźnik zobowiązań natychmiast wymagalnych} = \frac{\text{środki pieniężne}}{\text{zobowiązania wymagalne w ciągu 3 miesięcy}} \quad (4)$$

Przedstawia on stosunek środków pieniężnych i ich substytutów, z których można odzyskać gotówkę do 3 miesięcy, do zobowiązań natychmiast wymagalnych, czyli takich, których okres wymagalności przypada na najbliższe 3 miesiące [Sierpińska, Jachna 2014: 148]. Wskaźnik ten, aby był uznany za satysfakcjonujący, powinien wynosić 1,0. Wskaźnik niższy od standardowego poziomu oznacza, że przedsiębiorstwu nie udaje się regulować bieżących płatności, co niesie ze sobą powstanie zobowiązań przeterminowanych, odsetek karnych, a ostatecznie może

skutkować utratą zdolności płatniczych. Wskaźnik większy od 1,0 może oznaczać przetrzymywanie środków pieniężnych, a w konsekwencji obniżenie rentowności.

Statyczny pomiar płynności, który dokonywany jest na podstawie danych zasobowych, zawiera różnego rodzaju niedoskonałości. W celu rzetelnego przedstawienia zdolności firmy do wywiązywania się z bieżących zobowiązań stosuje się pomiar płynności, opierając się na danych strumieniowych, a więc tych, które są zawarte w rachunku wyników i w rachunku przepływów pieniężnych [Gołaś, Witczyk 2010: 90].

Wpływy i wydatki gotówkowe w rachunku przepływów pieniężnych ujmowane są w trzech obszarach. Na końcu każdego z nich znajduje się wynik, który jest różnicą pomiędzy wpływami i wydatkami gotówkowymi w danym obszarze działalności jednostki [Stępień 2008: 132]:

- wynik z działalności operacyjnej,
- wynik z działalności inwestycyjnej,
- wynik z działalności finansowej.

Powyższe wyniki składają się na wynik przepływów środków pieniężnych (WPP) z ogólnej działalności jednostki. Wynik ten może być dodatni i może być określany mianem nadwyżki pieniężnej. Może być również ujemny, a wtedy jest niedoborem pieniężnym. Można także wyróżnić wynik zerowy nazywany równowagą pieniężną [Stępień 2008: 132].

Najczęściej wykorzystywane wskaźniki przepływów pieniężnych ujmowane są w trzech grupach [Jerzemska 2006: 144]:

- wskaźniki struktury przepływów pieniężnych,
- wskaźniki wystarczalności pieniężnej,
- wskaźniki wydajności pieniężnej.

Wskaźniki struktury przepływów pieniężnych przedstawiają udział danych elementów przepływów pieniężnych w określonym wyniku przepływów pieniężnych. Można wymienić tutaj wiele miar, ale do podstawowych należy m.in. wskaźnik udziału zysku netto w wyniku przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej. Zależność tą przedstawia następujący wzór [Stępień 2008: 138]:

$$\text{wskaźnik udziału zysku netto} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{WPP operacyjny}} \quad (5)$$

Informuje on, jaką częścią wyniku przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej jest zysk netto. Im wyższy wskaźnik, tym w większym stopniu osiągnięty zysk netto przekłada się na nadwyżkę pieniężną [Stępień 2008: 138].

Innym wskaźnikiem struktury przepływów pieniężnych jest wskaźnik zdolności do generowania przepływów pieniężnych netto z działalności operacyjnej. Wyraża go następująca formuła:

$$\text{wskaźnik zdolności do generowania operacyjnego WPP} = \frac{WPP \text{ operacyjny}}{WPP \text{ operacyjny} + \text{wpływy z działalności inwestycyjnej i finansowej}} \quad (6)$$

Wskaźnik ten informuje o udziale nadwyżki pieniężnej z działalności operacyjnej w całkowitej kwocie wpływów ze wszystkich rodzajów działalności. Poziom tej miary jest w dużym stopniu zależny od rodzaju branży, w której działa przedsiębiorstwo [Stępień 2008: 139].

Kolejna grupa wskaźników to wskaźniki wystarczalności pieniężnej. Ukazują one relacje środków pieniężnych wygenerowanych z działalności operacyjnej firmy do różnych wydatków i zobowiązań tej jednostki. Wśród tych wskaźników można wyróżnić m.in. przedstawione poniżej.

Wskaźnik ogólnej wystarczalności środków pieniężnych, który stanowi następująca relacja [Gołaś, Witczyk 2010: 91 i n.]:

$$\text{wskaźnik ogólnej wystarczalności pieniężnej} = \frac{WPP \text{ operacyjny}}{\text{wydatki ogółem}} \quad (7)$$

Jest on miarą ogólnej zdolności przedsiębiorstwa do regulowania rocznych wydatków środkami pieniężnymi uzyskanymi z działalności operacyjnej. Do takich wydatków można zaliczyć wypłatę dywidend czy raty kredytów długoterminowych. Wartość wskaźnika równa lub wyższa od 1,0 świadczy o samowystarczalności firmy w pokrywaniu tych wydatków, natomiast wartość niższa od 1,0 świadczy o konieczności pozyskania dodatkowych źródeł finansowania [Gołaś, Witczyk 2010: 91 i n.].

Drugi wskaźnik jest nazywany wskaźnikiem pokrycia zadłużenia i jest on odpowiedzialny za ukazanie możliwości spłacenia ogółu zobowiązań przez dany podmiot gospodarczy. Miarę tą ukazuje następująca relacja [Stępień 2008: 140]:

$$\text{wskaźnik pokrycia zadłużenia} = \frac{WPP \text{ operacyjny}}{\text{zobowiązania ogółem}} \quad (8)$$

Biorąc pod uwagę odwrotną relację tego wskaźnika, można ocenić, w jakim okresie zobowiązania ogółem mogłyby być pokryte gotówką pochodzącą z działalności operacyjnej [Stępień 2008: 140].

Wśród trzeciej grupy wskaźników, czyli wskaźników wydajności pieniężnej, należy doszukiwać się wyniku z przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej w stosunku do określonych wielkości, które generują przepływy pieniężne.

Niekiedy wskaźniki te uznawane są za odpowiedniki wskaźników rentowności. Do najczęściej wykorzystywanych należy zaliczyć [Nowak 2008: 151]:

- wskaźnik pieniężnej wydajności sprzedaży,
- wskaźnik pieniężnej wydajności aktywów,
- wskaźnik pieniężnej wydajności kapitału własnego.

Pierwszy z nich jest stosunkiem przepływów pieniężnych netto z działalności operacyjnej do przychodów ze sprzedaży. Zależność tą przedstawia następująca relacja [Nowak 2008: 151]:

$$\text{wskaźnik pieniężnej wydajności sprzedaży} = \frac{WPP \text{ operacyjny}}{\text{przychody sprzedaży}} \quad (9)$$

Zaprezentowany wskaźnik określa, jaką wielkość nadwyżki pieniężnej otrzymanej z działalności operacyjnej uzyskuje się z jednego złotego przychodów ze sprzedaży. Korzystnie oceniane są jak najwyższe wartości tego wskaźnika [Nowak 2008: 151].

Kolejny to wskaźnik pieniężnej wydajności aktywów. Jest to stosunek wyniku przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej do aktywów ogółem, co ukazuje wzór [Nowak 2008: 151]:

$$\text{wskaźnik pieniężnej wydajności aktywów} = \frac{WPP \text{ operacyjny}}{\text{aktywa ogółem}} \quad (10)$$

Przedstawiony wskaźnik mierzy zdolność wszystkich aktywów do generowania nadwyżki pieniężnej z działalności operacyjnej. Określa, jaka wartość gotówki netto przypada na jednego złotego majątku zaangażowanego w działalność jednostki.

Ostatnim z tej grupy jest wskaźnik pieniężnej wydajności kapitału własnego, który jest relacją wyniku przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej do kapitałów własnych, co można zapisać następująco [Nowak 2008: 151]:

$$\text{wskaźnik pieniężnej wydajności kapitału własnego} = \frac{WPP \text{ operacyjny}}{\text{kapitał własny}} \quad (11)$$

Wskaźnik ten informuje o wielkości zwrotu kapitału własnego, który przejawia się w postaci nadwyżki pieniężnej z działalności operacyjnej. Określa, jaka wielkość gotówki uzyskiwanej z działalności operacyjnej przypada na jednego złotego zaangażowanego kapitału własnego [Nowak 2008: 151].

Należy pamiętać, że optymalny poziom wskaźnika trzeba zawsze rozpatrywać, opierając się na analizie konkretnej branży, ponieważ mogą one dla poszczególnych branż zdecydowanie się różnić.

## 4. Zakończenie

Analiza wskaźnikowa pełni istotną rolę w każdym przedsiębiorstwie. Ukazane dzięki niej miary poszczególnych dziedzin gospodarowania dają podstawę do oceny przeszłej działalności, przedstawienia obecnej sytuacji finansowej, a także umożliwiają podejmowanie decyzji w przyszłości. Analiza wskaźnikowa pozwala na dokonanie porównania sytuacji finansowej jednostki na przełomie lat, a także na tle branży. Dzięki tym porównaniom kierownictwo uzyskuje potwierdzenie słuszności podejmowanych decyzji, a w razie wystąpienia odchylenia od oczekiwanych wyników ma możliwość podjąć szybkie i efektywne działania korygujące.

Przeprowadzone badanie w sposób jednoznaczny prowadzi do wniosku, że wśród praktyków biznesu istnieje bardzo niska świadomość w zakresie korzyści płynących ze stosowania analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie. Konieczne staje się poszerzenie tej świadomości, a niniejszy artykuł może stanowić swoisty „przewodnik” po charakterystyce poszczególnych wskaźników oraz sposobie ich interpretacji.

## Literatura

- Bednarski L., 2007, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE.
- Burzym E., 1971, *Pomiar i ocena rentowności przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa: PWE.
- Gabrusewicz W., 1992, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Gabrusewicz W., 2007, *Podstawy analizy finansowej*, Warszawa: PWE.
- Gabrusewicz W., Remlein M., 2011, *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
- Golaś Z., Witczyk A., 2010, Pojęcie i metody oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa, *Journal of Agribusiness and Rural Development*, nr 1(15): 81-95.
- Jerzemska M., 2006, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Mierzejewska-Majcherek J., 2007, *Ekonomika przedsiębiorstw*, Warszawa: Difin.
- Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, 2004, Rozporządzenie Komisji (WE) nr 707/2004 z dnia 6 kwietnia 2004 r.
- Nowak E., 2008, *Analiza sprawozdań finansowych*, Warszawa: PWE.
- Skoczyła W., Waśniewski T., 2004, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Stępień K., 2008, *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*, Warszawa: Difin.

- Sierpińska M., Jachna T., 2014, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wypych M. (red.), 2007, *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, Łódź: Absolwent.
- Zarzecki D., 1997, *Wykorzystanie wskaźników finansowych w ocenie przedsiębiorstwa. Podstawowe zagadnienia*, Szczecin: Interbook.

## Indicator Analysis as a Tool for Examining a Company's Financial Situation

**Abstract.** *The dynamic business environment, continuous regulatory changes that need to be complied with, as well as growing competition – all these factors significantly impede the functioning of companies in the market. Faced with such conditions of business operation, companies have to constantly monitor their assets and financial situation to be able to properly direct their future strategic activities. Shareholders and stockholders tend to be especially interested in selected indicators whose rising values are associated with higher dividends and more opportunities for further growth. Research shows that, unfortunately, investment decisions are often made intuitively, without conducting indicator analysis. It is therefore necessary to raise the awareness of business practitioners about the necessity and benefits that can be derived from performing indicator analysis, which helps to make good investment decisions.*

**Keywords:** *indicator analysis, corporate finance*



**Katarzyna Caban-Piaskowska**

Strzemiński Academy of Art Łódź  
Faculty of Textile Art and Fashion Design  
orcid.org/0000-0003-2400-2003  
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl  
tel. 606 369 666

**Marcin Mielczarek**

Strzemiński Academy of Art Łódź  
Faculty of Textile Art and Fashion Design  
orcid.org/0000-0003-3238-323X  
e-mail: mmielczarek@asp.lodz.pl  
tel. 604 872 304

## Commercial Use of Sculpting Competencies as Design Management

**Abstract.** *The aim of the article is to demonstrate how sculpting competencies can be used in a company, in addition to making sculptures. The theoretical part explains the idea of design management and how its principles, and in particular an artist's competencies, can be used to help achieve competitive advantage. The practical part describes a case study conducted by one of the authors using participant observation. The summary provides some recommendations about the effective use of a sculptor's competencies in a company.*

**Keywords:** *competencies, competitive advantage, design management, sculpting competencies, sculptor*

### 1. Introduction

In the face of fierce competition, companies look for opportunities to differentiate themselves in the market. One of the ways to stand out is the use of design management; this is why in this article we focus on a particular case of using skills and competencies of a sculptor in order to achieve competitive advantage.

A sculptor's activity, above all, involves autonomous, most often personal artistic creation, sometimes conducted by a team of artists. The final effect of such activities is automatically identified with the author – the sculptor.

Alternatively, a sculptor can be working as a member of a team where the final effect is associated with something larger than the sculpture itself. Two possible scenarios can be considered: one, where the result of an autonomous work of a sculptor completes a broader project – and another one, where a sculptor’s competencies are used at some stages of the project conducted by a team or a company.

The authors hypothesised that by using sculpting competencies a company can achieve competitive advantage.

In order to examine the above hypothesis the authors carried out a case study\* [Yin 2014], collecting data in Poland over the period of 2002-2017 using participant observation.

## 2. Design management – theoretical interpretation

The idea of design management has many interpretations [see: Farr 1965: 38-39, Topalian 1979; Kotler, Rath 1984: 16-21; Lorenz 1987; Gorb 1990a: 1-9, Blaich, Blaich 1993; Cooper, Press 1995, Borja de Mozota 2006: 44-53; Turner, Topalian 2002; Bruce, Bessant 2002; Acklin 2013: 147]. For years, the issue has been evolving, changing its meaning and context [Erichsen, Christensen 2013: 107]. This evolution can be observed by analysing the relationship between the concepts of design and management in particular [Bonaccorsi 2008: 285-315].

Peter Gorb in his article defines “design management” as managing design – „effective use of the potential of design by the company’s managers in order to realise its main goals” [Gorb 1990b: 68]. Thus, suggesting that the meaning of the term focuses on the role of design in a company’s development and influences the way important management problems are solved. It also concerns the preparation necessary for managers in order to use design efficiently. However, this definition focuses exclusively on design, which seems to be too much of a simplification nowadays.

According to Pia G. Erichsen and Poul R. Christensen, the concept became a uniform term understood as „design management” [Erichsen, Christensen 2013: 109]. It is a simplification of the issue and has a very narrow scope.

---

\* A case study method is treated as one of research methods. It is a thorough and versatile picture of a few cases of some phenomenon in order to obtain empirical conclusions. A deepened, thorough and multilateral analysis is supposed to substitute a large number of data, which could be the basis for statistics. Sometimes it can be used instead of statistics or experimental methods.

However, Bill Hollins describes the idea as „organisation of processes of developing new products and services” [Hollins 2004]. Limiting the concept to creating new products is also too narrow an approach.

Venkat Ramaswamy and Francis Gouillart claim that design management is one of management concepts, where operationalization happens through implementing a methodology in a company or project teams, together with methods and support techniques. Many globally renowned companies such as Kraft, Samsung or Procter & Gamble, owe their success to using design management [Ramaswamy, Gouillart 2010: 109].

As can be concluded from the above review, there are many definitions of the idea. However, the term still remains unclear and is interpreted differently depending on the author, place of publication, or the area where it appears. Its meaning seems to be affected by the context or qualifications of people who use the term: it is understood differently in academic circles, among professional designers [Miller, Moultrie 2013: 161], in industry, public and government institutions [Best 2009: 12].

For the purpose of their study, the authors chose one definition on account of its universal and complete character. Design management involves managing people, projects, processes and procedures in an efficient way while designing everyday items, services, surroundings, and experiences. It is a comprehensive approach to a company in terms of design and management, including marketing, finances, strategic planning and operating activities [Best 2009: 12; Best 2010: 8; McBride 2007: 18].

### **3. Design management – a chance for artists**

Possibilities for artists have changed, new opportunities have appeared thanks to the growing significance of design management. It is an effect of the aesthetic education of consumers [Caban-Piaskowska 2016: 69-71]. As a result, this has created the need for products that are surprising and meet certain aesthetic criteria. The degree to which such challenges are addressed affects the competitive advantage of companies. This objective can be achieved by companies implementing design management. This creates an opportunity for artists.

As a result of the evolution of aesthetic awareness in consumers [see: Dryl, Dziadkiewicz 2014: 71-72; Leibenstein 1950: 199-200], design management has come into existence, continues to develop and is used in many organisations. It can be used effectively in achieving competitive advantage. For this purpose, organisations need to create opportunities for engineers, technologists

and specialists in the field of managing and marketing to cooperate closely with artists [see: Wytrązek 2011] in order to create added value for consumers.

Therefore, it is necessary to popularise the idea in academic circles which focus on management, project and fine arts, as well as among entrepreneurs [Bochińska et al. 2010: 63].

Fine arts, which include sculpting, deserve a separate approach, from the point of view of the researcher and also as regards efforts aimed at popularising the concept. The status of project arts is a bit more clear in the context of management: design competencies are commonly associated with team work, often performed as part of permanent employment, in a wider context of business activity; the designer is perceived as a participant of a production process or a project.

#### **4. A sculptor in a company – a case study**

The sculptor's activity is, first of all, identified as an autonomous, typically personal creative activity, sometimes complemented by the work of a team. However, the final effect of such activities is identified with the author – the sculptor.

A sculptor can function in a company within the scope of at least two different models of activity. As already mentioned, this activity can either be based on separate, authorial, and autonomous work, which expresses the sculptor's individual creativity or involve participation in team work, often not directly connected with art creation but including core competencies of a sculptor.

The first situation is quite simple to describe. For example, a sculptor joins the project team when a sculpture is supposed to be an element of an architectural design, when it is a spatial artifact to be put into serial production, or when it is an attraction in the form of a trophy – a statuette which valorises an event, such as a contest or festival. In this case, the sculptor functions as the company's employee, a member of a team or a participant of an undertaking in an accidental or temporary way – his/her competencies are used as a separate contribution, where cooperation is limited to the relationship between author and recipient, or creator and customer. The same is true when a sculptor works in the form of permanent co-operation, provided that his/her participation in the team's work is strictly limited to classical sculpting – the creation of original sculpted objects according to the principles of sculpture. This situation is, obviously, comfortable from the point of view of the sculptor – on the one hand, it is an opportunity for self-expression; on the other hand, it can be a source of income, which is a key factor in any kind of work but not necessarily typical in the area of fine

arts. Unfortunately, in practice the institution of a “court” sculptor is not very common, regardless of whether by „court” one means a state institution, a large company, a small business, or an eccentric client.

The situation changes when a sculptor works as a member of a team and uses only some aspects of his/her artistic skills, which puts him/her in a unique position among people who are professionally active. Such situations seem to be rare, are poorly analysed, and in practice, in spite of enormous possibilities associated with potential profits for both the sculptors and the market, are treated with distrust or even dismissed as going against the artist’s ethos.

Pragmatism, not devoid of axiological grounds, suggests that the idea deserves closer consideration. On the one hand, the free education market forces us to look for ways of exploiting the surplus of sculpture graduates (let us assume that their switching to other activities not related to sculpting through retraining or can be regarded as an objective loss from the viewpoint of our civilisation); on the other hand, this pragmatism is based on the assumption that many businesses could profit from implementing their projects if they were supported by sculpting competencies, which nowadays is not common for many different reasons, and if it does happen, it is either unplanned or even amateurish.

Here are some examples of situations where a sculptor’s work does not necessarily result in a sculpture but where the quality of the outcome has been achieved by applying *strictly* sculpting competence:

- an exhibition, garden (landscape), space designer,
- a modeller or a 3D images treatment software and equipment operator in industry, archaeology, medicine,
- a modeller in the movie business, stage design, reconstruction.

The above examples are not an absolute novum. In the course of history, sculptors have been known to support other professions with their professional experience and spatial sensitivity. However, given the impulsiveness and repetitiveness of such applications, sculptors tend to perceive them as a forced alternative, a necessary evil, used as a last resort when their career plans cannot be realized within the scope of pure art. One could therefore conclude that the sculpting community is affected by negative selection, whereby people with negative, oppressive motivation or with second-rate competencies work in sectors other than sculpting.

Let us suggest a pragmatic approach. It seems that the problem could be analysed by investigating the new sector of digital devices, which are slowly conquering the area of 3D design. Imagine a situation where a 3D scanner operator, or a graphic designer, who is working on a 3D virtual model, in addition to having IT skills, has graduated with a degree in some kind of strictly defined sculpting. There are obvious benefits for all – on the one hand, civilisation values,

which inspire us to respect and take care of talents which are useful for the population, receive support at many levels where these skills can be put to use; on the other hand, a number of sectors receive added value where the utilitarian value is the fruit of creative work, which is aesthetically enhanced thanks to the artist's sense of space intuition.

## 5. A sculptor in the context of design management

When conducting any market activity a company can benefit from having a unique approach to the issue of competitive advantage. It is a question of an intentional attitude. It is crucial to decide how to be competitive and what means should be used to build competitive advantage. This problem is illustrated using the example of sculpting competencies.

For example, such competencies can be used in plastic surgery. An offer can be made unique by emphasising the fact that the surgeon is a graduate of a sculpture programme – for example by including a statement about “having studied the works of master sculptures of the human body and its beauty”.

In a not very distant future, when 3D scanning services become much more popular, a good company will stand out if it employs workers that not only have excellent IT skills, but also have gained knowledge concerning the art of space, that is sculpting.

Competitive advantage will be enhanced if sculpture as a discipline adds additional prestige to companies which take advantage of sculpting competencies – a confectionery chef with a diploma awarded by an artistic university, titled “a sculptor creating his works in chocolate” can be a key to success. However, it is important to exercise discretion – such statements should not imply that the artist works in a sector below his/her ambitions, as this could cast doubts on his/her competencies and the quality of the product.

The requirement of “prestige advantage” is not a rule, as is evident from the status of world-famous film directors or writers, such as Ridley Scott, Andrzej Wajda, or Günter Grass. If they could biographically explain their creative sensitivity by their artistic education, it would be hard to say which field ennobles and valorises which. Instead, they seem to create a kind of elusive renaissance-like aura of versatility, which implies artistic genius – extremely efficient in the context of building competitive advantage.

Competitive advantage resulting from employing a renowned sculptor can also be used in a company connected with education e.g. an art school or any other school which teaches creativity, artistic sensitivity, while supporting its

own discipline. This effect stems from the above-mentioned general prestige and recognition, which artists are commonly bestowed.

Now let us analyse the situation where a sculptor (or any other artist) functions as a regular employee of a company and uses his highly-specialized skills in a narrowly defined scope, which is complementary to the wider spectrum of actions undertaken by the company. Examples come from the above-mentioned sectors, such as landscape architecture, film, motoring industry. Here, the position of the sculptor can be compared to that of other narrowly specialized professionals – it is quite stable but requires good teamwork skills, including the ability to present your achievements, proposals, needs and problems to your co-workers and leaders, who sometimes do not have any qualifications connected with sculpting. In extreme cases, this situation can lead either to overcompliance or to single-mindedness. In one case, the sculptor gives in to suggestions made by others, realising that the final effect will be worse. Conversely, s/he despotically questions any attempts of consultations, assuming that his/her work is separate and autonomous as a rule.

Finally, commercial activity of sculptors outside their domestic field becomes an element of competitive struggle in the field sculpting itself. Nevertheless, it is not direct but occurs by gaining prestige and achieving commercial success outside the original field. Such success attained on a professionally “foreign ground” can be an efficient way to triumphantly return to one’s natural professional environment, which seems to be confirmed by the above examples from the film industry.

## 6. Summary

Recognising the limitations of the presented study, such as a small number of cases examined, it can be said that an artist of “pure arts” is often thought to be an outsider, someone who is socially and essentially unadjusted to the contemporary market of intellectual goods such as design. Certainly, this view has much to do with the variability of effects of the artist’s (e.g. a sculptor) work. While the work of a professional designer can be attributed to the sphere of non-material goods, a classic sculpture can have a more complex formula. On the one hand, it contains elements which are typically non-material (idea, design, formal assumptions); on the other hand, as a unique thing, a fruit of personal, physical mastery of the artist, it obtains features of a material good, which makes it more difficult to classify the artist’s competencies for purposes of effective functioning in the labour market.



In this situation, familiarity with the concept of design management can be a real support tool in the artist's creative career. Adjusting to the contemporary labour market does not have to mean opportunism, which undermines the real sense of creativity and exploits artistic skills pragmatically in other spheres. Such competencies can first of all make the artist more aware of his/her own possibilities, make him/her realize the essence of confronting their competencies with the requirements of the market. What is more, they offer the chance to take initiative when contacting the market by re-defining not only one's own approach to the creation process, but also through educational impact one makes on recipients, shaping their awareness.

An artist's awareness, lack of prejudices, flexibility in the way one treats their own competencies seem to be crucial. In the case of sculpting, the key to the discipline itself is the open character of the form, heterogeneous work effects, numerous and various elements of the competencies necessary for creating. Those features seem to be a good basis for the auto definition of a sculptor as a partner for a wide spectrum of contractors – interested in a ready-made product and those wanting to use some his competencies.

The use of an artist's competencies (in this case sculpting skills) by companies, i.e. the application of the concept of design management, is an opportunity to obtain competitive advantage and achieve market success.

The article is a motivation for further research in the field. The authors intend to conduct a comprehensive study of how sculptors function in the wide market spectrum.

## Literature

- Acklin C., 2013, Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22, Issue 2: 147-160.
- Best K., 2009, *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Best K., 2010, *The Fundamentals of Design Management*, Worthing: AVA Publishing.
- Blaich R., Blaich J., 1993, *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill.
- Bochińska B., Ginalski J., Mamica L., Wojciechowska A., 2010, *Design Management – Zarządzanie wzornictwem*, Warszawa: Instytut Wzornictwa Przemysłowego.
- Bonaccorsi A., 2008, Search Regimes and the Industrial Dynamics of Science, *Minerva*, Vol. 46, No. 3: 285-331.
- Borja de Mozota B., 2006, The Four Powers of Design: A Value Model for Design Management, *Design Management Journal*, No. 17: 44-53.



- Bruce M., Bessant J., 2002, *Design in Business: Strategic Innovation through Design*, Edinburgh Gate: Pearson Education.
- Caban-Piaskowska K., 2016, *Design Management as the Effect of Evolution of Consumers' Aesthetics*, The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings, Vienna: The West East Institute, 69-71.
- Cooper R., Press M., 1995, *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Dryl W., Dziadkiewicz A., 2014, Wpływ designu na decyzje zakupowe konsumentów dóbr luksusowych, *Zarządzanie i Finanse*, Vol. 12, No. 2: 71-85.
- Erichsen P.G., Christensen P.R., 2013, The Evolution of the Design Management Field: A Journal Perspective, *Creativity And Innovation Management*, Vol. 22, No. 2: 107-120.
- Farr M., 1965, Design Management. Why is it Needed Now?, *Design Journal*, No. 200: 38-39.
- Gorb P., 1990a, *Introduction: What is Design Management*, in: P. Gorb (ed.), *Design Management*, London: Papers from the London Business School. Architecture, Design and Technology Press.
- Gorb P., 1990b, *Design as a Corporate Weapon*, in: P. Gorb (ed.), *Design Management*, Papers from the London Business School, London: Architecture, Design and Technology Press.
- Hollins B., 2004, Design Management Education. The UK Experience, *DMI Journal*, Vol. 13, No. 3: 25-29.
- Kotler Ph., Rath G.A., 1984, Design: A Powerful Neglected Strategic Tool, *Journal of Business Strategy*, Vol. 5, Issue 2: 16-21.
- Leibenstein H., 1950, Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 64(2): 183-207.
- Lorenz Ch., 1987, *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*, Oxford: Blackwell Publishers.
- McBride M., 2007, Design Management: Future Forward, *Design Management Review*, Vol. 18, No 3: 18-22.
- Miller K., Moultrie J., 2013, Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22, No 2: 161-176.
- Ramaswamy V., Gouillart F., 2010, Building the Co-Creative Enterprise, *Harvard Business Review*, No. 88(10): 100-109.
- Topalian A., 1979, *Assessment and Management of Design Projects*, London: Associated Business Press.
- Turner R., Topalian A., 2002, *Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments*, London: Design Leadership Forum Inaugural Session.
- Wytrażek W., 2011, *Działalność twórcza i artystyczna jako szczególne przypadki działalności gospodarczej*, in: H. Gronkiewicz-Waltz, K. Jaroszyński (eds.), *Europeizacja publicznego prawa gospodarczego*, Warszawa: C.H. Beck, 597-614.
- Yin R.K., 2014, *Case Study Research Design and Methods (5<sup>th</sup> ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.

## Komercyjne wykorzystanie kompetencji rzeźbiarskich jako zastosowanie *design management*

**Streszczenie.** Artykuł ma na celu przedstawienie, do czego, poza rzeźbami, mogą być wykorzystane kompetencje rzeźbiarza w przedsiębiorstwie. W części teoretycznej zawarto wyjaśnienia, co to jest design management, w jaki sposób można osiągnąć przewagę konkurencyjną, korzystając z jego

metod, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji artysty. W części praktycznej przedstawiono studium przypadku stworzone na podstawie obserwacji uczestniczącej jednego z autorów. Podsumowanie rekomenduje, jak efektywnie wykorzystać kompetencje rzeźbiarza w firmie.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, przewaga konkurencyjna, design management, zarządzanie projektami, kompetencje rzeźbiarskie, rzeźbiarz

**Michael Thomas Henryk  
Lesniewski**

Aberystwyth University  
Department of Computer Science  
orcid.org/0000-0003-1367-0153  
e-mail: lesniewskister@gmail.com  
tel. 07 452 907 497

**Anastazja Magdalena  
Kasztalska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
orcid.org/0000-0002-0390-7447  
e-mail: anastazja.kasztalska@gmail.com  
tel. 511 869 451

## **The World Market of Luxury Jewellery**

***Abstract.** Precious stones have long been an object of desire. The purpose of this article is to review the goldsmith market and precious stones. The main goal of this literature review is to explain what the main rules are regarding the value of precious stones. The market of luxury jewellery is a very profitable industry. Marketing and management of companies producing exclusive gold products such as Bulgari is crucial as it allows companies to increase revenues by having them be recognised in the luxury products sector.*

***Keywords:** luxury, jewellery, gemstones, diamonds, gold*

### **1. Introduction**

Since the beginning of a humanity people have loved using precious stones and metals to produce beautiful items called jewellery. Jewellery (*bijouterie*, *bijou – jewel*) refers to small jewellery and jewellery items for body and costume decoration, usually made of precious metals and precious stones. Jewellery is primarily characterized by artistic performance, which is why it can include ornaments of primitive peoples. Artistic forms develop in accordance with general fashion trends. The need to decorate the body with jewellery probably appeared at the dawn of modern man's history – the 100,000-year-old finds of pierced shells are the first preserved jewellery.

Jewellery has had various functions, including the following three basic ones:

- utility function – especially clear when decorating the outfit (agrafy, buckles, bumps, brooches, cufflinks, etc.),
- decorative function – serving only to decorate the body (diadems, pendants, necklaces, bracelets, etc.),
- religious function (amulets, talismans).

Jewellery was used as a sign of power, prestige, wealth or class affiliation. Nowadays, jewellery is mainly used by women, easily accessible due to mass factory production and various, not necessarily expensive decorative materials (so-called imitation jewellery) [Kubalska-Sulkiewicz, Bielska-Lach, Manteuffel-Szarota 2007].

## 2. Market of gold jewellery and goldsmithing

Gold (Au, Latin *aurum*) – is a chemical element with an atomic number of 79. Gold is a heavy, soft and shiny metal, being the most malleable and ductile of all known metals. Pure gold has a bright yellow colour and a clear shine, it does not oxidise in water or air. Chemically, gold belongs to the transition metals and elements of group 11. With the exception of helium (so-called noble gases), gold is the least reactive element. Gold long before the period of written history was precious and sought after precious metal used in coin minting, jewellery, art and ornaments [Pearce 1993: 53].

Gold is resistant to individual acids, but dissolves in royal water (Latin *aqua regia*, named because it dissolves gold – metal associated with royal power). It also dissolves in basic cyanide solutions, which are used to extract gold. Gold also dissolves in mercury, creating an amalgam. Gold is insoluble in nitric acid, which dissolves silver and other metals, which for a long time was used as a test for the presence of gold (e.g. in coins) [Bielański 2002: 961].

As native element, gold occurs as nuggets or grains in solid rocks, veins and alluvial deposits. It is less commonly found as gold compounds, usually with tellurium. The gold standard was the most common basis of monetary policy in human history, widely replaced in the twentieth century by fiat money. It is estimated that by 2010, 166 thousand tons of gold were extracted throughout history. This corresponds to a volume of 8,500 m<sup>3</sup> or a cube with an edge of 20.4 m. World consumption of gold mined in 50% is consumed in jewellery, in 40% in various investments, and 10% in industrial applications [Soos 2011]. Gold deposits identified until 2008 were rated at 26,000 tons. At the level of

extraction from 2005, these deposits would last for about 14 years. In addition to the widespread applications mentioned above, gold is also used in dentistry, electronics and other applications, including even the food industry [Kelly 2015: 355].

Goldsmithing is an artistic craft that deals with the creation of products made of gold, platinum, silver or precious stones and other valuable materials. As for the term jewellery, it refers primarily to newer times and refers to products made of jewels, gold ornaments, silver ornaments and those that have precious stones in it. In antiquity, gold was primarily about the creation of objects that were luxurious in nature and at the same time were objects of everyday use. Regarding these important issues, one could speak of objects that served the religious cult and were also made of gold. From around the thirteenth century in Europe and later also in Poland, the activities of many goldsmith workshops were included in the features that could then be introduced to the sale of products marked with their trademark [Kozakiewicz 2005].

Techniques used for decorating and finishing metal products:

- gilding (electroplating) – covering metal, usually silver, copper or bronze with a thin layer of gold, also known as plating,
- puncing – developing the surface of objects with punches in order to obtain a distinctive decoration; it is very popular technique in many eastern countries like Ukraine,
- repulsing (boning) – cold stamping with punches or hammers of the appropriate form on the object,
- engraving – creating outlines of letters, numbers, stamps and other forms on the surface of objects,
- carving – the final surface finish of the object by removing metal surplus, smoothing the unused places and refining the final shape of the object by using different types of chisels and files,
- filigran – making a fragment or the entire object from thin gold or silver wires,
- granulation – making ornaments from very small gold or silver balls (so-called granules), soldered on the surface of objects, frequent replenishment of filigree [Gradowski 1984].

There is a testing law in Poland, which requires that jewellery products should be marked in the state assay office. Platinum – in a pure state metal grey-white, soft, malleable, melts at 1775 degrees Celsius. The specific weight is 21.5. 0.950 test alloys are used to make jewellery. Ideal for binding diamonds. Gold – metal of yellow colour, ductile and soft, with a high gloss, used most often for making jewellery in alloys with silver and copper. Gold is much easier to process and has a lower melting point. For golden products, the following tests were adopted:

0.960 0.750 0.585 0.500 0.375 and 0.3333. A relatively cheap metal is silver and as such eagerly used for binding amber [Murphy 2001: 11].

In Poland, there are over four thousand business entities involved in the production and trade of metal and precious stones. The largest number of them is located in the Tri-City area. There, every year, the Ambermart International Amber Fair and the Amberif International Amber, Jewellery and Gemstones Fair are organized [Maślankiewicz 1982].

### 3. Jewellery containing diamonds and other gemstones

Gems are amongst the rarest and most desirable of materials that planet Earth has to offer. Throughout history they have played important roles in economics, politics, religion, lore and fashion. People collect and possess gems for many combinations of reasons: to adorn themselves, decorate their surroundings, demonstrate their wealth, show devotion to a religion or to benefit from their supposed magical or health-giving properties [Heide, Geiss 2004].

Gemmology is the study of gem materials from their origins to their use in jewellery and in ornamentation. A gemmologist is like a detective who identifies gemstones and determines their nature, whether they are natural, treated or synthetic. Accurate identification is essential to the jewellery trade and to the collector. Examples of gemstones can be: diamond (called brilliant when properly polished), emerald, ruby, sapphire, topaz, alexandrite, aquamarine, heliodor, morganite, tourmaline, goshenit, scapolite, spinel. Stones with a slightly lower hardness and durability, and therefore with a lower value of jewellery, are sometimes referred to as semi-precious stones. These include jasper, agate, malachite and lapis lazuli [Wise 2006: 3-8].

Diamond – from the Greek *adámas*, meaning ‘strong’, ‘invincible’. It is the hardest mineral found in nature. It has various different properties. It is the only precious stone composed of one element – quadrivalent carbon (C). Separate carbon and graphite differs only extraordinary, which gives the final result. To get the light effect – the so-called brilliance – the diamond is subjected to intricate processing. Diamond is not shiny or transparent without a special cut, called a brilliant cut. Before it turns into a brilliant, it can lose about 50% of its mass [Hershey 1940: 22-28].

The main criteria which determine the price of a diamond are captured by the 4Cs rule – formed after the first letters of four English words:

- carat (carat – unit determining mass),

- colour (colour),
- clarity (purity),
- cut (cut),

which determinate the value and quality of a polished diamond. Diamonds with a great colour, impeccable purity, a very good cut and a lot of weight are among the rarest [Berger i in. 2016].

**The first C – carat.** Prices of diamonds are usually given in price per carat. The greater the carat weight the higher the carat price, all other quality factors being equal, i.e. colour, clarity and cut. However there are certain desirable weights that cause a price jump, for example a 0.95 carat diamond is worth less per carat than 1.00 ct diamond of the same quality. One carat is defined as 200 mg, i.e. 0.2 grams. The mass of a diamond is given to two decimal places. It has a significant impact on the value of the stone [Cuellar 2005: 19].

**Second C – colour.** The vast majority of mined diamonds are coloured. There are diamonds with fancy colours, including blue, pink, orange and diamonds of typical colours, i.e. from colourless to various shades of yellow, brown or grey. It is estimated that for 10,000 stones with typical colours, there is only one fancy colour. Among the diamonds with typical colours, which are rated on a scale from D to Z, the most rare and the most prized stones are D-coloured, that is, completely colourless. The scale determining the degree of colourlessness of diamonds was proposed by the Gemmological Institute of America and is widely used. Differences in typical diamond colours are very subtle, so the degree of colourlessness is determined in special lighting conditions and compared to patterns. It is used, among others, expressions of cold white and warm white. This scale does not apply to fancy-coloured diamonds [Walker 1979: 1605].

**Third C – clarity.** Diamonds generally have internal marks (called inclusions), as well as external features (called blemishes) that make each stone unique and rare. The names of diamonds with purity P1, P2, P3 will be noticed by the appraiser without magnifying glass, whereas the signs of stones with SI, VS or VVS purity – only with the use of a specialized magnifying glass with a tenfold magnification. The rarest ones are LC-pure diamonds, whose inclusions are not noticeable even when using a magnifying glass. The assessment of diamond clarity depends, among other things, on the number of inclusions and blemishes, their distribution, size, ease of perception and their effect on the brilliance [Spar 2006]:

- FL (Flawless) – completely clean, free from characteristic internal indicia (inclusions) and external marks (blemishes),
- IF (Internally Flawless) – clean, free of internal marks. In a specialized study they show only external signs.

The above mentioned diamonds are very rarely found on the market:

– VVS (Very, Very Small Inclusions) – very, very small impurities (inclusions) visible only under the microscope with a very thorough examination by a specialist,

– VS (Very Small Inclusions) – slight, minor internal signs visible in the study with tenfold magnification. Invisible to the naked eye. These diamonds belong to the so-called middle class,

– SI (Small Inclusions) – small inclusions, i.e. visible internal marks under 10x magnification. Stones of this category are recommended for customers who are looking for a balance between the aesthetic value of the ring and the price. In Poland, they are the most common stones embedded in jewellery,

– I1, I2 and I3 (Included) – low purity stones with impurities that can be noticed by a layman with the ‘naked eye’. Diamonds with a degree of purity outside I3 (or P3) are called rejects and are considered to be off the purity scale. Alternatively, P1, P2 and P3 are used in this class (French: *Pique*) [Harlow (ed.) 1998: 223, 230-249].

**Fourth C – cut.** The cut quality is an important factor in diamond valuation, with discounts being given for poorly cut stones, whereas excellent cut stones may fetch a premium. The better the cut, the greater the return of light, which makes the stone bright and lively and thus improves the appearance of the stone. Only thanks to proper grinding of the diamond can the diamond’s brilliant shine be seen. This shine arises as a result of total internal reflection and diffraction of light rays, as well as reflection of light from external surfaces (facets). When assessing diamond cut grade, one analyses the shape, proportions and cut finish. They are assessed on a scale: excellent, very good, good, fair and poor. Only an exceptionally carefully made cut can make the light penetrating the diamond release its sparkle. There are various types of round brilliant stones, that is, diamonds, and fanciful shapes, such as: marquise, oval, pear, heart [Cardoso, Chambel 2005].

There are other precious gemstones with high market value. They exist in many colours so very often they are used as company to the diamonds, which highlight their specific and unique colours.

Emerald is the green, most valuable variety of beryl. Its name comes from the Latin *smaragdus*, meaning ‘green’. Apart from diamond, sapphire and ruby, emerald is one of the most durable materials known to humanity. It is typically light green or dark green, less often green grass. It owes its colour to the presence of chromium and vanadium. The quality of the stones, their beautiful colour and the excellent, opaque transparency are determined by the evaluation of the value of the emerald. Dark green emeralds are best appreciated, without any cracks or turbidity. Large stones, free of blemishes, can be more valuable than diamonds.



Emeralds were the adornment of the royal treasury. They are sanded using a type of stepped grinding – called emerald – as well as brilliant, star-shaped or mixed cuts. Colombian emeralds dominated the world market until the 19th century. Later, their deposits were discovered in the Ural Mountains, in the USA, Austria, South Africa, India and Zimbabwe [Read 2008: 218].

Ruby is a variety of corundum. Its colour ranges from bright red to almost purple and red. The colour comes from the presence of chromium. Like sapphire, it is also characterised by asterism. Rubies are suitable for the same types of cut as for sapphires. The most valuable rubies are red with a slight bluish tint, which is a characteristic of rubies from Burma. Stones from Sri Lanka are usually brighter and have a brown hue caused by the presence of chromium and iron. Rubies have been highly valued for a long time. Beautiful, large stones can be much more expensive than diamonds. Rubies are found in Burma, Sri Lanka, Thailand, Tanzania and Afghanistan [Matlins 2010: 203].

Sapphire a variation of corundum, the hardest material after diamond found in nature. Most often blue, but you can also meet stones in other colours – in all except red ones. Its blue colour is attributed to the presence of iron or titanium. Some varieties of sapphire are characterised by asterism, caused by the presence of small inclusions. The most sought-after sapphires are the cornflower, also known as Kashmir blue – from Kashmir, Burma and Thailand. Stones from Sri Lanka are brighter, while Australian ones are darker, often greenish. Sapphires are most often brilliant or stepped. In the case of dark stones, to emphasize their transparency, flat polishes are used. Star sapphires are polished *en cabochon* [Wenk, Bulakh 2004: 539-541].

Topaz – its name comes from the Greek word *topazios*, meaning ‘to seek’. Already in antiquity it was one of the most sought after and most precious stones. Topaz is a fluorine-containing aluminium silicate. It occurs in many colours; topaz blue, blue, blue-green, yellowish-green, wine-yellow, orange, pink, pale violet and purple-blue. There are colourless, red-violet and red varieties in various shades. Coloured topazes are usually sanded with a stepped grind, a colourless cut with a brilliant cut. Fancy cuts with a very large number of walls are also often used. The main topaz deposits are found in Brazil, Russia, Sri Lanka and Madagascar. They are also found in Poland, in the Jizera Mountains [Hurrell, Johnson 2016: 169].

Morganite is a variety of beryl. Discovered in 1911 in the San Diego county in California (USA). The name comes from the last name of John P. Morgan (1837-1913) – a banker, financier and collector of minerals. It has a light pink colour.

Opal – can be divided into two varieties – precious opal and common opal. Both are fashioned as gemstones, but only precious opal shows a vivid play of iridescent colours for which this gem is prized. Fire opal is named for its colour

and water opal for its appearance, both may show play-of-colour. Opal is one of the birthstones for October. The Greeks thought opal gave powers of foresight and prophecy, while Romans saw opal as a symbol of purity and hope [Thomas 2008: 77-78].

Aquamarine (Latin *aqua marina* – ‘sea water’) – mineral; blue or cyan (depending on the amount of admixtures of iron compounds) precious stone, which is a transparent variant of beryllium. The name aquamarine was introduced in 1609 by Beotius de Boot. Known and used by Greeks and Romans from the third century BC. Often, intaglio was made of it – brooches concave carved motifs usually on the subject of the sea (this stone was supposed to provide protection during sea voyages – a superstition). A beautiful gemstone has a colouring from greenish blue to intense blue. A valuable jewellery raw material. Blue stones with a mass of more than 10 ct are especially sought after. For this reason, most of the stones, after grinding, undergo heating, during which the green or green-blue stones turn blue [Schumann 2009: 110]. At the Royal Castle in Warsaw, a sceptre by Stanisław August Poniatowski is presented, made around 1792, made of three polished sticks of aquamarine, connected with each other by gold rings in the shape of rings, with stylized golden acanthus leaves [Sobczak 1986].

#### **4. Market of luxury jewellery: the case of the company Bulgari**

Beauty, rarity and durability contribute to desirability, but people usually also want others to appreciate their choice. Fashions may come and go, or develop into social customs that become traditions. Partly because of its historic tradition, jade has a great social significance and a particular acceptability worldwide to people of Far Eastern cultures. Understanding this phenomenon was extremely important for the founder of one of the biggest companies that trade in gemstones – Bulgari. Bulgari (Italian pronunciation: [*bulgari*]) is an Italian company, operating in the luxury products sector (jewellery, watches, perfumes, accessories and hospitality), which was founded in 1884 by a Greek goldsmith. As the third biggest goldsmith in the world, Bulgari belongs to the LVMH group. The brand name is usually written as “BVLGARI” according to the classic Latin alphabet (where *v = u*) is derived from the surname of the Greek founder, Sotirios Voulgaris (Greek: *σωτήριος βούλγαρης* Greek pronunciation: [*sotirjos vuljaris*], Italian: Sotirio Bulgari, 1857-1932 ).

Gems worn by royalty, aristocracy or nowadays, celebrities may lead to wider use. Thus the pink diamond ring worn by a film star may initiate a whole fashion

for pink gems. This will affect its availability and value. The first goldsmith to notice a great value of a gemstones as a fashion item was a poor, not known craftsman from a small village. Sotirios Voulgaris was a Greek goldsmith from Paramythi, a small village located in Epirus (Ottoman Empire), where he opened his first store, existing until now. In 1877, he leaves for Corfu and then for Naples. In 1881, he comes to Rome and opens stores with gold and antiques, one of which opens in 1884. In the district at Via Sistina [Cavender, Kincade 2014].

In 1905, the store at Via Sistina is replaced by the Admiralty store, which exists seven to this day, at Via Condotti 10, which has since become a “historical monument”. Sotirios Voulgaris opens it with the help of his two sons: Costantino (1889-1973) and Giorgio (1890-1966). At the time, the store is called the “Old Curiosity Shop” to attract Anglo-Saxon customers arriving from the United States and Great Britain. However, only after 1910, he begins to specialize in goldsmithing, creating works inspired by the Paris or American school. In 1932, his sons take over the management of the company. Sotirios dies in 1934. In the same year, the sons enlarge the shop on Via Condotti. On 9 April 1934, it is solemnly opened.

In 2012, Bulgari had 180 sales points in the world: there is significant international development and the acquisition of the brand’s franchise [Alexander, Contreras 2016]. Jewellery made by this company is very often inspired by history, for example, the art deco collection. Bulgari very often uses animal or floral motifs [Ijaouane, Kapferer 2012]. Bulgari style is popular thanks to the shapes of structured, symmetrical and compact gold and thanks to the numerous combinations of precious stones [Kalins 2005]. The world’s largest Bulgari store is located in Tokyo in the “bulgariginza towers”, occupying 940 square meters of sales area, including a restaurant and a bar [Nelson 2004].

## 5. Conclusions

Jewellery containing precious stones is extremely desirable. Brands like Bulgari are able to produce and promote jewellery and achieve spectacular success on the jewellery market. There is no doubt that gemstones like diamonds, emeralds, rubies and sapphires are the most desirable items. There is a huge, profitable market of them around the world.

Currently, luxury brands that offer luxury jewellery, like Bulgari, need to move away from the traditional method of management and marketing, which proved to be ineffective and does not generate profits. Customers no longer expect only a well manufactured product but demand more than marketing

involvement from their favourite brands. Jewellery is not just a nice item, it is huge international business that generates millions of dollars in revenue. The recognition and prestige of the brand influences customers to buy its jewellery. There is a relationship between the degree of brand recognition and its revenues; this means that the more a brand is known, the greater its profits from selling jewellery. Bulgari has turned its history into an international trade mark.

The marketing of luxury jewellery doubtless increases their prominence and demand for them. Marketing must promote and build prestige of the brand in the eyes of customers, then it becomes a desirable, eagerly-selling product. Demand for luxury goods is created by marketing, which generates the need for prestige, luxury jewellery.

## Literature

- Alexander B., Contreras L.O., 2016, Inter-Industry Creative Collaborations Incorporating Luxury Fashion Brands, *Journal of Fashion Marketing and Management*, No. 20(3): 254-275.
- Berger R., Lamond D., Gavish Y., Herstein R., 2016, The Evolution of Management from a Trust to Arm's Length Model in Family Run Businesses, *Journal of Management History*, No. 22(3): 341-362.
- Biełański A., 2002, *Podstawy chemii nieorganicznej*, wyd. V, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cardoso M.G.M.S., Chambel L., 2005, A Valuation Model for Cut Diamonds, *International Transactions in Operational Research*, Vol. 12(4): 417-436.
- Cavender R., Kincade D.H., 2014, Management of a Luxury Brand: Dimensions and Sub-Variables from a Case Study of LVMH, *Journal of Fashion Marketing and Management*, No. 18(2): 231-248.
- Cuellar F., 2005, *How to Buy a Diamond: Insider Secrets for Getting Your Money's Worth*, Naperville, IL: Sourcebooks.
- Gradowski M., 1984, *Dawne złotnictwo – technika i terminologia*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Harlow G.E. (ed.), 1998, *The Nature of Diamonds*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Heide M., Geiss K., 2004, *Lecznicze właściwości kamieni szlachetnych*, Warszawa: Klub dla Ciebie.
- Hershey W., 1940, *The Book of Diamonds*, New York: Hearthsides Press.
- Hurrell K., Johnson M.L., 2016, *Gemstones: A Complete Color Reference for Precious and Semiprecious Stones of the World*, New York: Book Sales.
- Ijaouane V., Kapferer J.-N., 2012, Developing Luxury Brands within Luxury Groups – Synergies without Dilution?, *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 29(1): 24-29.
- Kalins D., 2005, Why We Do What We Do: The Privileges and Responsibilities of Publishing, *Publishing Research Quarterly*, Vol. 21(4): 50-55.
- Kelly P.F., 2015, *Properties of Materials*, Boca Raton: CRC Press.
- Kozakiewicz S., 2005, *Słownik terminologiczny sztuk pięknych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kubalska-Sulkiewicz K., Bielska-Lach M., Manteuffel-Szarota A., 2007, *Słownik terminologiczny sztuk pięknych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maślankiewicz K., 1982, *Kamienie szlachetne*, Warszawa: Wydawnictwo Geologiczne.

- Matlins A.L., 2010, *Colored Gemstones*, Woodstock VT: Gemstone Press.
- Murphy A.P., 2001, The Status and Future of Platinum Markets, *JOM – Journal of the Minerals, Metals & Materials Society*, No. 53(10): 11-13.
- Nelson R.A., 2004, The Bulgari Connection: A Novel Form of Product Placement, *Journal of Promotion Management*, 10(1): 203-212.
- Pearce S.M., 1993, *Museums, Objects, and Collections: A Cultural Study*, Washington, D.C.: Smithsonian Books.
- Read P., 2008, *Gemmology*, 3rd rev. ed., Ramsbury: NAG Press.
- Schumann W., 2009, *Gemstones of the World*, New York – London: Sterling Publishing.
- Sobczak N., 1986, *Mała encyklopedia kamieni szlachetnych i ozdobnych*, Warszawa: Alfa.
- Soos A., 2011, Gold Mining Boom Increasing Mercury Pollution Risk, <https://oilprice.com/Metals/Gold/Gold-Mining-Boom-Increasing-Mercury-Pollution-Risk.html> [accessed: 1.04.2018].
- Spar D.L., 2006, Markets: Continuity and Change in the International Diamond Market, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20(3): 195-208.
- Thomas A., 2008, *Gemstones: Properties, Identification and Use*, London: New Holland.
- Walker J., 1979, Optical Absorption and Luminescence in Diamond, *Reports on Progress in Physics*, No. 42(10): 1605.
- Wenk H.R., Bulakh A.G., 2004, *Minerals: Their Constitution and Origin*, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 539-541.
- Wise R.W., 2006, *Secrets of the Gem Trade, the Connoisseur's Guide to Precious Gemstones*, Lenox, MA: Brunswick House Press.

## Światowy rynek luksusowej biżuterii

**Streszczenie.** Kamienie szlachetne od dawna są obiektem pożądania. Celem tego artykułu jest przegląd rynku złotniczego i kamieni szlachetnych. Głównym celem przeglądu literatury jest wyjaśnienie, jakie są najbardziej istotne zasady dotyczące określania wartości kamieni szlachetnych. Rynek luksusowej biżuterii jest bardzo dochodową branżą. Marketing i zarządzanie firmami produkującymi ekskluzywne wyroby ze złota, przykładem takiego przedsiębiorstwa jest marka Bulgari, ma kluczowe znaczenie, ponieważ pozwala na znaczące zwiększenie przychodów firmy poprzez jej większy udział w rynku.

**Słowa kluczowe:** luksus, biżuteria, kamienie szlachetne, diamenty, złoto



**Alina Czapła**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Informatyki i Komunikacji  
orcid.org/ 0000-0001-6027-495X  
e-mail: alina.czapla@edu.uekat.pl  
tel. 32 257 70 00

## **Sieciowe działania przedsiębiorstw lokalnych wobec agresywnych konkurentów zagranicznych na przykładzie Grupy Polskie Składy Budowlane**

**Streszczenie.** Autorka artykułu pokazuje, że dzięki usieciowieniu oraz konsekwentnemu działaniu polscy handlowcy są w stanie konkurować z bogatymi sieciami marketów zagranicznych. Skupia swoją uwagę na polskim rynku materiałów budowlanych na tle rynku towarów szybko zbywalnych (FMCG – Fast Moving Consumer Goods). Jako przykład podaje działalność Grupy Polskie Składy Budowlane. Ponadto zwraca uwagę na znaczenie systemu wartości oraz usług dodatkowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

**Słowa kluczowe:** sieci, materiały budowlane, konkurencyjność, system wartości

### **1. Wstęp**

Na początku lat 90. XX w. prowadzenie działalności handlowej w Polsce było bardzo łatwe. Rynek dopiero się tworzył, a popyt był na tyle duży, że bez problemu można było sprzedać niemal wszystko. Powstało wtedy bardzo dużo świetnie prosperujących sklepów i sklepików różnego rodzaju. Jednak szybko zagraniczne sieci handlowe zorientowały się, że w Polsce można zrobić dobry interes i decydowały się na budowanie u nas sklepów wielkopowierzchniowych. Placówki te stanowiły ogromne zagrożenie dla rodzimego handlu. Lokalni przedsiębiorcy podjęli próby konkurowania z zagranicznymi sieciami, chociaż wydawać by się mogło, że stali na przegranej pozycji.

Artykuł poświęcony jest głównie analizie polskiego rynku materiałów budowlanych w kontekście walki z zagraniczną konkurencją. Autorka przyjęła hipotezę, że usieciowienie oraz konsekwentna działalność oparta na systemie wartości mogą w skuteczny sposób przeciwstawić się bogatym sieciom marketów zagranicznych. Na podstawie działań Grupy Polskie Składy Budowlane chciała pokazać możliwości ochrony lokalnego rynku.

Dotychczasowe opracowania dotyczące polskich handlowców na tle sieci marketów zagranicznych dotyczą głównie rynku towarów szybko zbywalnych (FMCG – *Fast Moving Consumer Goods*). Działalność handlowa w branży budowlanej jest jeszcze niewystarczająco przebadana. Autorka stara się częściowo wypełnić tę lukę.

W artykule zostały wykorzystane wyniki ankiet przeprowadzonych wśród właścicieli składów budowlanych oraz przedstawicieli handlowych, wtórne źródła informacji oraz obserwacja uczestnicząca.

## 2. Przegląd literatury

W literaturze zaskakująco dużo uwagi poświęcone zostało rynkowi handlu detalicznego w Polsce. Wielu interesujących informacji dostarczają obszerne raporty [KPMG 2015; PWC 2015; Procontent Communication 2016; Roland Berger 2016; Fundacja Republikańska 2016] oraz liczne artykuły naukowe [np. Urban, Michałowska 2012; Chechelski 2015; Gosik 2016]. Opracowania dotyczą rynku detalicznego, rynku towarów szybko zbywalnych (FMCG) czy też rynku spożywczego, jednak tak naprawdę poruszają analogiczne zagadnienia. Skupiają swoją uwagę na zagranicznych sieciach handlowych, sprzedających głównie artykuły spożywcze, i ich wpływie na polskich handlowców.

Przejęcie od gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej miało miejsce po roku 1989 [Gosik 2016: 110]. Prywatyzacja handlu spowodowała powstanie dużej liczby niewielkich punktów sprzedaży detalicznej. Z uwagi na ogromny popyt wszystkie one funkcjonowały bardzo dobrze. Jednak wkrótce nastąpiła zakrojona na wielką skalę ekspansja sieci handlowych w Polsce, zwana marketyzacją, która z jednej strony przyczyniła się do rozwoju gospodarczego kraju, napływu zewnętrznego kapitału, technologii i rozwiązań, jednak z drugiej zagroziła upadłością lokalnym przedsiębiorcom [Gosik 2016: 109]. Korporacje nadużywały pozycji rynkowej, dyktowały warunki mniejszym producentom.

W efekcie w przypadku detalicznego rynku spożywczego kanał tradycyjny – sklepów niezależnych – był i nadal jest marginalizowany (ich liczba spada co roku o kilka tysięcy). Zmniejszanie się liczby sklepów tradycyjnych skutkuje



negatywnymi konsekwencjami dla regionalnych hurtowni, małych i średnich producentów, rynków lokalnych, rynku pracy, dystrybutorów. Małe sklepy, ratując się przed likwidacją, wchodzą do polskich i zagranicznych sieci franczyzowych, dzięki czemu mogą korzystać z efektu skali przy zakupach [Chechelski 2015: 6]. Łączą się w sieci partnerskie lub zakupowe [Momot 2016: 3].

W Polsce niestety nie powstała dotąd ani jedna duża krajowa sieć handlowa mogąca skutecznie i w dłuższym okresie konkurować z globalnymi korporacjami handlowymi w branży spożywczej [Chechelski 2015: 5]. W końcu pierwszej dekady pojawiają się w niektórych latach polskie sieci, na przykład Lewiatan, Polomarket, Piotr i Paweł.

Po latach fascynacji hipermarketami oraz supermarketami ten kanał sprzedaży zaczął tracić czołową pozycję. Aktualnie w kanale nowoczesnym główną rolę odgrywają zagraniczne sieci dyskontów [Momot 2016: 3]. Według raportu firmy Roland Berger [2016: 4] najszybszy wzrost spodziewany jest w segmentach *convenience*, supermarketów *proximity* oraz właśnie dyskontów.

Zaskakuje fakt, że w cytowanych powyżej opracowaniach, opisujących handel detaliczny, nie została uwzględniona branża budowlana. Literatura w tej dziedzinie jest dużo uboższa. Raporty, które dotyczą sprzedaży materiałów budowlanych, mają często charakter komercyjny i nawet dotarcie do ich treści nie upoważnia do cytowania zawartości (przykładowo raporty firm: IBP Research; ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku). Informacje pojawiające się w różnych innych opracowaniach są często sprzeczne, a przedstawiane dane liczbowe bywają nieprecyzyjne i nieumiejscowione w czasie.

### **3. Rys historyczny handlu materiałami budowlanymi**

Na początku lat 90. XX w. również ta branża przeżywała rozkwit. Powstało wtedy mnóstwo składów budowlanych, które rozwijały się bardzo szybko. Jednak rynek dość szybko zaczął się porządkować. Producenci materiałów budowlanych, którzy byli często oligopolistami, a czasem nawet monopolistami, w ciągu kilku lat zorientowali się, że nie opłaca im się współpracować ze wszystkimi punktami handlowymi i zaczęli tworzyć grupy dystrybutorów. Zazwyczaj składały się one z ograniczonej liczby dotychczasowych najlepszych odbiorców. Hurtownie powstające w końcu lat 90. XX w. miały już znacznie utrudnione zadanie. Producenci odsyłali je do swoich dystrybutorów, a ci proponowali często nieatrakcyjne warunki cenowe. Dlatego też utrzymanie się na rynku było bardzo utrudnione. Problemy potęgowała rosnąca konkurencja, wynikająca

z nadmiernego zagęszczenia firm handlowych, oraz prowadzenie wojen cenowych w przypadku kluczowego asortymentu.

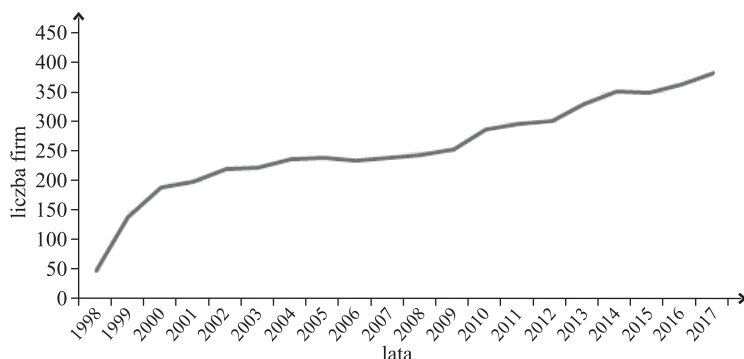
W tym też czasie pojawiły się w Polsce pierwsze markety budowlane. W 1996 r. powstał pierwszy hipermarket DIY Leroy Merlin, a rok później Castorama, Obi i Praktiker. Były to pojedyncze sklepy, więc nie stanowiły większego zagrożenia dla polskich handlowców. Jednak marketów budowlanych zaczęło przybywać, początkowo w największych miastach, ale z upływem czasu również w mniejszych ośrodkach. Sieci te miały nie tylko ogromne doświadczenie, ale też milionowe środki na reklamę. Walczyły o klientów za pomocą kosztownych kampanii telewizyjnych. Dodatkowo oferowały bardzo szeroki asortyment, ciekawe akcje promocyjne, wyjątkowo niskie ceny na niektóre towary. Polskie hurtownie, działające często w garażach lub starych magazynach, wypadały blado przy marketach o powierzchni kilku tysięcy metrów kwadratowych. W tym czasie Polacy byli zafascynowani Zachodem, podatni na wpływ kolorowych reklam, łatwo ulegali marketingowym sztuczkom. Składy budowlane zaczęły tracić swoich klientów.

#### 4. Grupa Polskie Składy Budowlane

Jedyną polską siecią, która stawiała skuteczny opór zachodnim sieciom marketów budowlanych jest Grupa Polskie Składy Budowlane [Kowalik 2018: 14].

Grupa PSB powstała w 1998 r. jako organizacja sieciowa skupiająca firmy zajmujące się sprzedażą materiałów budowlanych. Od momentu powstania dynamicznie się rozwija. Na koniec 2017 r. Grupa PSB zrzeszała 382 firmy handlowe. Wykres 1 przedstawia dynamikę przyrostu liczby firm handlowych skupionych w Grupie PSB.

Wykres 1. Liczba podmiotów handlowych zrzeszonych w Grupie PSB S.A. w latach 1998-2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych Grupy PSB.

PSB działa w postaci spółki akcyjnej, w której powiązane podmioty połączone są z centralą nie tylko poprzez posiadanie akcji, ale również przez umowy handlowe. Każdy akcjonariusz działa we własnym imieniu i na własny rachunek.

Usieciowienie niezależnych składów budowlanych przyniosło im wiele korzyści. Dzięki efektowi skali Grupa mogła negocjować korzystne warunki handlowe, poszerzyć grono dostawców oraz asortyment, a także budować markę [Czapla 2018: 128]. Ankieta przeprowadzona wśród właścicieli składów budowlanych pokazała też takie pozytywy, jak możliwości rozwoju firmy, umocnienie pozycji na rynku, uzyskanie efektu synergii, dostępu do *know-how*, do informacji, do kredytów i wiele innych. Z punktu widzenia przedstawicieli handlowych usieciowienie dało składom budowlanym również szersze możliwości marketingowe i szkoleniowe, promocje u dostawców negocjowane przez centralę Grupy czy możliwość udziału w targach Grupy PSB.

## 5. Rozwój sieci marketów budowlanych Mrówka

Władze Grupy PSB bardzo szybko zorientowały się, jakie zagrożenie niesie rozwój sieci zagranicznych marketów dla rodzimych handlowców. Początkowo był to jeden z argumentów, który miał zachęcić składy budowlane do przystąpienia do Grupy. Działanie w ramach organizacji sieciowej dawało co prawda przewagę w stosunku do lokalnych firm handlowych, ale nie pozwalało wystarczająco skutecznie konkurować z zachodnimi sieciami DIY. Dlatego władze Grupy PSB zdecydowały o rozwoju nowego kanału sprzedaży – marketów Mrówki.

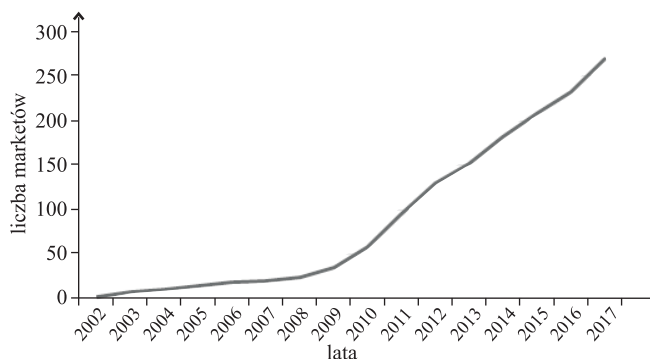
Przewaga zagranicznych sieci budowlanych była ogromna. Spośród najważniejszych atutów warto zwrócić uwagę na:

- wiedzę i doświadczenia wyniesione z innych rynków,
- ogromny kapitał,
- duże kampanie telewizyjne i prasowe,
- szalenie bogaty asortyment,
- potężną powierzchnię handlową,
- uzupełnienie asortymentu podstawowych materiałów budowlanych o dział: dom i ogród,
- bardzo szybki rozwój sieci.

Tymczasem Grupa Polskie Składy Budowlane dysponowała jedynie wiarą w sukces, konsekwencją i determinacją. Właściwa okazała się strategia budowania obiektów mniejszych w mniejszych miejscowościach. Ponieważ zagraniczne sieci skupiały początkowo swoje zainteresowanie na dużych aglomeracjach, takie podejście dawało szansę na powodzenie. Nie udało się uniknąć błędów

w początkowym okresie, wynikających z braku doświadczenia i wykwalifikowanych specjalistów, których nie było w tym czasie na polskim rynku pracy. Zdarzały się na przykład nietrafione lokalizacje. Niektóre Mrówki trzeba było zamknąć. Jednak mimo trudności sieć polskich marketów budowlanych zaczęła się rozwijać. Początkowo oddawano do użytku po kilka takich punktów handlowych rocznie, ale po kilku latach rozwój sieci zdecydowanie przyspieszył. Dynamikę przyrostu liczby marketów budowlanych PSB Mrówka na przestrzeni lat przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Liczba marketów PSB Mrówka w latach 2002-2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych Grupy PSB.

Aktualnie prawie w każdym tygodniu otwiera się kolejna Mrówka. Do współpracy oprócz składów budowlanych zostali zaproszeni również zewnętrzni inwestorzy. Zbierane doświadczenia pozwoliły na opracowanie zbioru zasad obowiązujących w sieci.

W rezultacie Grupa PSB znajduje się aktualnie na pierwszym miejscu w Polsce pod względem liczby punktów handlowych wśród największych polskich sieci marketów budowlanych. Niestety nie przekłada się to na wartość sprzedaży, ponieważ punkty handlowe Grupy PSB są zdecydowanie mniejsze. Jednak również pod względem obrotów Polskie Składy Budowlane zajmują wysokie drugie miejsce w Polsce, zaraz po Castoramie.

## 6. Systemy wartości głównych kanałów sprzedaży w branży budowlanej

Aktualnie na polskim rynku funkcjonują dwa główne kanały sprzedaży materiałów budowlanych: składy budowlane oraz sieci marketów budowlanych.

Warto zwrócić uwagę, że systemy wartości, którymi kierują się te dwa kanały sprzedaży, znacząco się od siebie różnią.

Słownik języka polskiego podaje kilka znaczeń terminu „wartość”. Pierwsze z nich: „to, ile coś jest warte pod względem materialnym”, zdecydowanie bardziej odpowiada priorytetom zagranicznych sieci, w których na pierwszym miejscu jest obrót i zysk. Klient jest ważny wtedy, kiedy może dużo kupić, gdy można dużo na nim zarobić.

Składy budowlane również wiele uwagi skupiają na dążeniu do wzrostu sprzedaży, ale charakteryzują je również takie cechy, jak rzetelność, uczciwość, dbałość o relacje z klientami oraz jakość produktów. Zdecydowanie lepiej pasuje tu druga definicja wartości: „cecha tego, co jest dobre pod jakimś względem”. Porównanie wartości, którymi kierują się te dwa kanały dystrybucji, pokazuje tabela 1.

Tabela 1. Porównanie składów budowlanych oraz zagranicznych marketów budowlanych

Składy budowlane	Zagraniczne sieci
Firmy <b>rodzinne</b> prowadzone przez właścicieli	Rozliczani z <b>zysku</b> , zmienni menedżerowie
Klient to <b>partner</b> biznesowy	Odhumanizowany <b>obróć</b>
Oferta uwzględnia <b>potrzeby klienta</b>	Maksymalizacja <b>zysku i obrotu</b> z m <sup>2</sup>
Ważne są ludzkie <b>relacje</b>	Ważny jest <b>zysk</b>
<b>Rzetelna</b> informacja o produkcie	<b>Agresywna</b> reklama
<b>Polska</b> firma preferująca <b>polskie</b> produkty	Zagraniczna firma preferująca <b>zyskowe</b> produkty
Wysoka <b>jakość</b> produktów	Maksymalizacja <b>zysku</b> kosztem jakości
Kupiecka <b>uczciwość</b>	Techniki marketingowe i <b>manipulacja</b>

Źródło: opracowanie własne.

Te niematerialne aspekty coraz częściej przekonują Polaków do zakupów w rodzimych, mniejszych firmach handlowych. Wydaje się, że okres fascynacji zachodnimi marketami mamy już za sobą. Klienci są coraz bardziej świadomi i nie dają się nabierać na marketingowe sztuczki, a nawet wyszukane techniki manipulacji.

## 7. Elementy przewagi konkurencyjnej składów budowlanych

Z czasem okazało się, że zagraniczne markety budowlane nie są zainteresowane przejęciem sprzedaży całego budowlanego asortymentu. Sieci te skupiły swoją działalność handlową na towarach wysokomarżowych,

np. wykończeniowych i drobniejszych materiałach remontowych. W przypadku tzw. ciężkiej budowlanki, czyli np. materiałów ściennych, dachowych czy kostki brukowej, marże niejednokrotnie są zaledwie kilkuprocentowe, a dodatkowo klient oczekuje dostarczenia ich na plac budowy oraz gratisowego rozładunku. Takie dostawy wymagają dostępności samochodów ciężarowych z urządzeniami HDS. Towary z tej grupy pojawiają się czasami na bilbordach reklamowych marketów w rewelacyjnie niskich cenach, jednak często jest problem z ich faktyczną dostępnością. Jeśli nawet taki zakup dojdzie do skutku, to okazuje się, że proponowane przez sprzedawcę koszty organizacji transportu są bardzo wysokie.

Składy budowlane wykorzystują te fakty w budowaniu relacji z klientem. To do składu, a nie do marketu trafiają zwykle inwestorzy, którzy dopiero zamierzają rozpocząć budowę domu. Jeszcze przed rozpoczęciem współpracy handlowej otrzymują tu profesjonalne doradztwo ze strony doświadczonych handlowców oraz wyliczenie zużycia podstawowych materiałów na podstawie projektu budowlanego. W przypadku zakupu ciężkich towarów klient może liczyć na ich czasowe przechowanie, a następnie sukcesywny transport na plac budowy wraz z rozładunkiem HDS gratis lub za symboliczną opłatą. Fachowcy w składach budowlanych podejmują się również dokonania skomplikowanych obliczeń dotyczących np. zapotrzebowania na dachówkę.

Składy budowlane realizują również zamówienia nietypowe, nieopłacalne z punktu widzenia handlowego, jednak umacniające więzi z klientami. Proponują też inne atrakcyjne usługi, np. wykonywanie obróbek blacharskich, montaż zakupionych drzwi i okien oraz wiele innych.

## 8. Podsumowanie

Paradoksalnie w niektórych sytuacjach korzystne dla Polski okazuje się pozostawanie w tyle za zachodnią konkurencją. Przykładowo, łatwiej nam było powrócić do ekologicznego rolnictwa albo spędzania czasu z rodziną podczas wspólnych posiłków. To, co w bardziej rozwiniętych gospodarkach było powrotem do wartościowych tradycji sprzed wielu lat, u nas wymagało jedynie paru kroków wstecz.

Podobnie ma się sprawa w przypadku wielkopowierzchniowych sieci handlowych. Polscy klienci dość szybko zauważyli wady zagranicznych supermarketów i docenili zalety lokalnych handlowców. Efektem tego jest największy odsetek sklepów na 1000 mieszkańców wynoszący 2,5 (przy około 0,5 w UE) oraz stosunkowo niski udział handlu nowoczesnego – 52% (przy 75-80% w UE)

[Garczarek-Bąk 2016: 4]. W branży FMCG wyraźnie widać powrót klientów do sklepów mniejszych, bliżej położonych, pozwalających na wygodniejsze zakupy.

Przedstawiona analiza rynku materiałów budowlanych ma charakter eksploacyjny. Przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, wynikające przede wszystkim z niewielkiej liczby opracowań na ten temat oraz utrudnionego dostępu do danych liczbowych. Niemniej jednak wykazana została możliwość skutecznego konkurowania z sieciami zagranicznych supermarketów, dzięki usieciowieniu polskich handlowców, oferowaniu dodatkowych usług i zwracaniu uwagi również na te aspekty działalności, które nie przekładają się bezpośrednio na zysk, jednak niosą ze sobą istotne wartości.

Jako kierunek dalszych badań wskazane byłoby zebranie możliwie dokładnych danych statystycznych dotyczących rynku materiałów budowlanych oraz ich dogłębna analiza w kontekście wpływu zagranicznych sieci handlowych na polskich sprzedawców. Nasuwa się też interesująca, warta przebadania hipoteza mówiąca, że również w tej branży klienci coraz częściej wybierają sklepy typu *convenience* i *proximity*.

Dalsze badania rynku materiałów budowlanych są tym bardziej wskazane, że to właśnie na tym polu udało się polskim firmom skutecznie przeciwstawić agresywnym działaniom zagranicznych sieci. Tak więc sukcesy te być może uda się wykorzystać jako wzorcowe w innych dziedzinach polskiego handlu.

## Literatura

- Chechelski P., 2015, Wpływ korporacji handlowych na polski rynek spożywczy, *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, nr 343(2): 3-15.
- Czapla A., 2018, Efekty funkcjonowania w sieci międzyorganizacyjnej na przykładzie składów budowlanych Grupy PSB S.A., *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4: 120-129.
- Garczarek-Bąk U., 2016, Przegląd marek własnych sieci handlowych w Polsce i na świecie, *Marketing i Rynek*, nr 9: 2-14.
- Gosik B., 2016, Wpływ międzynarodowych sieci na przekształcenia handlu detalicznego w Polsce, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, nr 30: 109-123.
- KPMG, 2015, *Na rozdrożu. Wyzwania i priorytety sieci spożywczych w Polsce*, raport, [www.as-sets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/Raport-KPMG-Na-rozdrodu-Wyzwania-i-priorytety-sieci-spozywczych-w-Polsce.pdf](http://www.as-sets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/Raport-KPMG-Na-rozdrodu-Wyzwania-i-priorytety-sieci-spozywczych-w-Polsce.pdf) [dostęp: 17.06.2018].
- Kowalik P., 2018, *Grupa PSB, czyli jak stawić czoła zagranicznym sieciom*, Welecz: Grupa PSB Handel SA.
- Momot R., 2016, *Rynek detaliczny handlu spożywczego w Polsce*, Warszawa: Fundacja Republikańska.
- Procontent Communication, 2016, *Sieci handlowe oczami Polaków – raport Procontent*, raport, [www.procontent.pl/wp-content/uploads/2016/07/Sieci-handlowe-oczami-Polakow\\_Procontent\\_31-05-16.compressed.pdf](http://www.procontent.pl/wp-content/uploads/2016/07/Sieci-handlowe-oczami-Polakow_Procontent_31-05-16.compressed.pdf) [dostęp: 17.06.2018].



- PWC, 2015, *Rynek handlu detalicznego w Polsce. Potencjalne skutki wprowadzenia węgierskich rozwiązań regulacyjnych dla polskich sieci handlowych*, raport, [www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/raport\\_rynek\\_handlu\\_detalicznego\\_w\\_polsce.pdf](http://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/raport_rynek_handlu_detalicznego_w_polsce.pdf) [dostęp: 17.06.2018].
- Roland Berger, 2016, *Polski rynek handlu spożywczego 2010-2020*, raport, [www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/polski\\_rynek\\_handlu\\_spo\\_ywczego\\_w\\_2010\\_2020\\_szczeg\\_owa\\_analiza\\_segmentu\\_convenience\\_i\\_supermarket\\_w\\_proximity.pdf](http://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/polski_rynek_handlu_spo_ywczego_w_2010_2020_szczeg_owa_analiza_segmentu_convenience_i_supermarket_w_proximity.pdf) [dostęp: 16.06.2018].
- Raporty roczne Grupy Polskie Składy Budowlane za lata 2003-2017*, [www.grupapsb.com.pl/grupa-psb/raporty-roczne](http://www.grupapsb.com.pl/grupa-psb/raporty-roczne), [dostęp: 17.06.2018].
- Słownik Języka Polskiego* [hasło: wartość], [www.sjp.pwn.pl/sjp/wartosc;2534732.html](http://www.sjp.pwn.pl/sjp/wartosc;2534732.html) [dostęp: 14.06.2018].
- Urban S., Michałowska M., 2012, Wpływ sieci handlowych na funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubuskiego, *Ekonomia*, nr 4(21): 191-209.

## Network Activities of Local Enterprises Towards Aggressive Foreign Competitors – the Case of Grupa Polskie Składy Budowlane

**Abstract.** *The author demonstrates that networking and consistent action can enable Polish entrepreneurs to compete against rich networks of foreign supermarkets. The analysis concentrates on the Polish market of building materials in the context of the market of Fast Moving Consumer Goods (FMCG), which is exemplified by the case of Grupa Polskie Składy Budowlane. The author stresses the importance of the value system and additional services in the process of creating competitive advantage.*

**Keywords:** *network, building materials, competitiveness, value system*



## Sebastian Zupok

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa  
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
orcid.org/ 0000-0002-2272-796X  
e-mail: szupok@aol.com  
tel. +48 323 570 500

# Wartość dla klienta w Regionalnym Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej w Tychach

**Streszczenie.** Tworzenie i dostarczanie unikatowej wartości dla klientów współcześnie traktowane jest jako naczelnym imperatyw dla przedsiębiorstw działających w różnych branżach i kierujących swoją ofertą do różnych segmentów rynku. Obecnie, w gospodarce klienta, nie ma wątpliwości, że wartość ta powinna być sukcesywnie rozpoznawana i pomnażana, aby zwiększać zadowolenie konsumentów, a także ich lojalność. Podstawowym celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i ocena wartości dostarczanych przez spółkę RCGW oraz udowodnienie, że klienci są podstawowym źródłem wartości tego przedsiębiorstwa. Przyjęto następujące hipotezy badawcze: 1. Można przypuszczać, że nabywcy nabywają kompleksowe wartości, które pozwalają im zaspokajać indywidualne i zróżnicowane potrzeby, 2. Zakłada się, że tworzenie wartości dla klienta jest celem podstawowym warunkującym przetrwanie przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** klient, wartość dla klienta, kreowanie wartości dla klienta, przedsiębiorstwo, zarządzanie

## 1. Wstęp

W dzisiejszych czasach widoczne jest powszechne zainteresowanie tematyką wartości. Strategie tworzenia i dostarczania wartości dla klienta są podstawowym elementem budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Usatysfakcjonowany, zadowolony i lojalny nabywca, który generuje wpływy pieniężne, rentowność

i informacje, jest podstawowym zasobem przedsiębiorstwa, którego wartość mierzy się oraz maksymalizuje.

Osiągnięcie wzrostu oraz zysku, a także tworzenie wartości dla akcjonariuszy (właścicieli) jest możliwe jedynie pod warunkiem odpowiednich relacji z konsumentami.

## **2. Wartość dla klienta – teoretyczne podstawy aktualnego paradygmatu zarządzania**

W dzisiejszych czasach widoczne jest powszechne zainteresowanie tematyką wartości. Strategie tworzenia i dostarczania wartości dla klienta są podstawowym elementem budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Usatysfakcjonowany, zadowolony i lojalny nabywca, który generuje wpływy pieniężne, rentowność i informacje, jest podstawowym zasobem przedsiębiorstwa, którego wartość mierzy się oraz maksymalizuje [Brilman 2002: 38]. Osiągnięcie wzrostu oraz zysku, a także tworzenie wartości dla akcjonariuszy (właścicieli) jest możliwe jedynie pod warunkiem odpowiednich relacji z konsumentami.

Zdaniem autora niniejszego artykułu, wartość dla klienta powinna być rozumiana jako proces polegający na zaspokojeniu potrzeb i wymagań klientów przez dostarczenie im zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczniejszy, niż mogliby to zrobić inni uczestnicy rynku. Innymi słowy, wartości to korzyści, jakie może odnieść klient, nabywając ofertę, otrzymując wsparcie od przedsiębiorstwa [Dobiegała-Korona, Doligalski 2011: 23]. Należy się zgodzić z założeniem, że zarządzanie wartością dla klienta w przedsiębiorstwie powinno być traktowane jako zintegrowany i dynamiczny proces biznesowy integrujący wszystkie dziedziny i sfer działalności tegoż przedsiębiorstwa.

### **2.1. Istota i zakres problematyki kreowania wartości dla klienta**

Koncepcja zarządzania wartością dla klienta jest obecna w nauce organizacji i zarządzania od czasu opracowania przez Michaela E. Portera modelu budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a w szczególności koncepcji łańcucha wartości przedsiębiorstwa i systemu wartości, w których przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa związana została z procesem kreowania wartości dla klienta i przedsiębiorstwa [Porter 1985].

W nauce o zarządzaniu idea zarządzania wartością dla klienta występuje jako stosunkowo nowa propozycja, niepozostająca jednakże w oderwaniu od

idei wcześniejszych: zarządzania całkowitą jakością (TQM), zarządzania procesowego rozwijanego w ramach reengineeringu (BPR), zarządzania łańcuchem dostaw (SCM), zarządzania przez wartość dla inwestorów (VBM) oraz koncepcji zarządzania związkami z klientem (CRM).

Jak wskazuje praktyka, w wielu organizacjach zastosowanie wymienionych koncepcji przyniosło pozytywne efekty w postaci m.in. wzrostu sprzedaży czy udziału w rynku. W wielu innych przypadkach koncepcje te nie przyniosły spodziewanych efektów. Najpoważniejszym ograniczeniem jest ich operacyjny charakter oraz fragmentaryczność ujęcia.

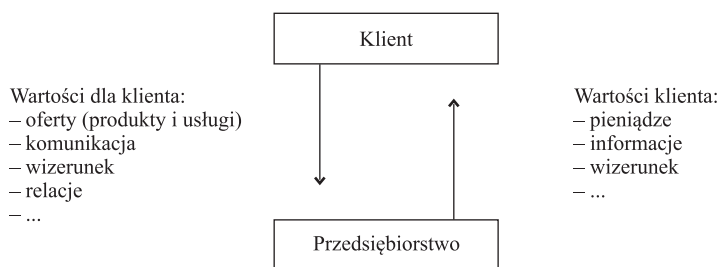
Uznanie zyskała zbilansowana strategiczna karta dokonań (BSC – Balanced Scorecard) Roberta S. Kaplana i Dawida P. Nortona [1992] oparta na wyodrębnionych czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i doskonalenia. Posiada ona wymiar strategiczny oraz narzędzia pozwalające przełożyć cele strategiczne spółki na cele operacyjne. Wyraźnym ograniczeniem tej koncepcji z dzisiejszej perspektywy jest jednak zbyt uproszczony sposób podejścia do budowy wiązki wartości dla klientów oparty na zasobach posiadanych przez przedsiębiorstwo oraz procesach wewnętrznych, które w nim zachodzą.

Z kolei koncepcja „dyscyplin wartości” Michaela Treacy i Freda Wiersema (najlepszy produkt, najlepsza cena i najlepsze dostosowanie do potrzeb indywidualnego klienta) jest zbyt daleko idącym uproszczeniem [Treacy, Wierseman 1993: 84-93].

Zrozumienie roli klienta wymaga wyraźnego rozróżnienia dwóch pojęć, a mianowicie „wartości klienta” i „wartości dla klienta” (zob. schemat 1). Jest rzeczą znamionną, że różni autorzy traktują wymienione pojęcia jako synonimy. Fakt ten rodzi negatywne konsekwencje zarówno w sferze poznawczej, jak i aplikacyjnej.

Należy zgodzić się także z tezą, że mimo świadomości rangi wymienionych koncepcji, występuje luka pomiędzy przekonaniem o wpływie wartości klientów na wartość przedsiębiorstwa a faktycznymi działaniami przedsiębiorstw w tym zakresie [por. Gupta, Lehmann 2005].

Schemat 1. Wartość dla klienta a wartość klienta



Źródło: Zupok 2011.

Pierwsze z wymienionych pojęć – **wartość klienta** – w literaturze przedmiotu definiuje się najczęściej jako różnicę między zdyskontowaną wartością przyszłych wpływów wygenerowanych przez klienta a kosztami pozyskania tegoż klienta. A zatem są to strumienie różnych korzyści dostarczane przez klientów do przedsiębiorstwa w całym okresie trwania relacji, np. przychody, informacje i sygnały, lojalność, satysfakcja, zaufanie oraz inne wartości. Należy wyraźnie podkreślić, że wartość klientów określona jest tym, co wnoszą oni do przedsiębiorstwa. W związku z tym słuszne jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa są „przez klientów napędzane” [Kotler 2004: 27].

Jak słusznie zauważa Barbara Dobiegała-Korona, nabywcy dostarczają nie tylko przychody gotówkowe oraz rentowność produktów lub segmentów klientów, ale też [Dobiegała-Korona 2006: 92]:

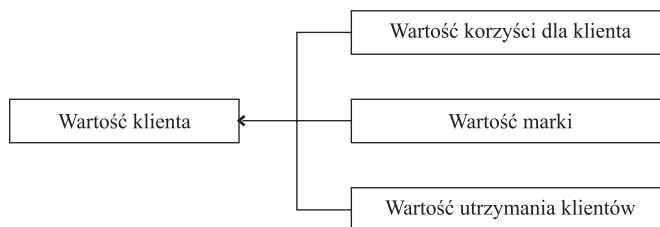
- wpływy pieniężne decydujące o płynności finansowej przedsiębiorstwa,
- marzę na nabywanych wartościach: im wyższa wartość (tj. lepiej zaspokajająca potrzeby nabywców), tym wyższa marża, a tym samym wyższa rentowność całego przedsiębiorstwa,
- informacje o odczuciach wynikających z wartości oferty (reakcja na działanie przedsiębiorstwa),
- informacje o potrzebach (aktualnych i przyszłych) klientów, które są podstawą innowacji przedsiębiorstw,
- informacje o doświadczeniach i emocjach związanych z relacją z przedsiębiorstwem,
- pozytywny wizerunek i dzielenie się doświadczeniami, co przyciąga nowych klientów i obniża koszt ich pozyskiwania.

Artykułując swoje rozumienie tej koncepcji, Roland Rust, Valarie Zeithaml oraz Katherine Lemon wyróżnili trzy główne źródła wartości klientów (zob. schemat 2). Są to [Rust, Zeithaml, Lemon 2000: 9]:

- wartość korzyści (wartość ofert) dla klientów dostarczana przez przedsiębiorstwa,
- wartość marki,
- wartość utrzymania klientów.

Pierwsza z wymienionych wartości – korzyści dla klienta – to obiektywna ocena wartości (oferty) kreowanych przez przedsiębiorstwo dokonywana przez klienta. Generuje ona wpływy oraz zyski, jakie przedsiębiorstwo czerpie z tytułu dostarczanych przez nie wartości klientom. Wartość marki to z kolei subiektywna ocena klienta dotycząca przedsiębiorstwa (jego marki). Przejawia się w świadomości marki i stosunku klientów do marki. Na wartość klientów przekłada się również wartość utrzymania klientów. Jest to tendencja do bycia wiernym danemu przedsiębiorstwu i jego ofertom. Jest ona pochodną doświadczeń, emocji i przejawia się chęcią budowania oraz podtrzymania wzajemnych rentownych relacji.

Schemat 2. Źródła wartość klienta według Rusta, Zeithamla i Lemona



Źródło: Rust, Zeithaml, Lemon 2000.

Warto podkreślić, że współcześnie, w gospodarce opartej na wiedzy, to klient decyduje o kształcie przedsiębiorstwa. Jego potrzeby, upodobania, a także pragnienia decydują o tym, co przedsiębiorstwo może zaoferować [Sigiel 2001: 9]. Klient jest kreatorem nie tylko produktów lub usług, ale też ma wpływ na ceny. W efekcie przedsiębiorstwa oferują tzw. tablicę wyboru skierowaną do klienta, przejawiającą się w następujących działaniach:

- indywidualizacji (*customization*),
- przewodniej roli klientów (*customerization*),
- współpracy z klientem (*collaboration*).

Zagadnienie „optymalizacji portfela klientów” stanowi jedno z ważniejszych i trudniejszych zadań stojących przed przedsiębiorstwem. Robert Blattberg oraz John Dieghton wskazują na siedem wytycznych dotyczących optymalizacji kapitału klienta [Blattberg, Deighton 1996: 136-144]:

- inwestuj najpierw w klientów najwyższej wartości,
- przekształć zarządzanie produktem w zarządzanie klientem,
- pomyśl, jak sprzedaż dodatkowa i wartość dodana może zwiększyć lojalność klientów,
- szukaj możliwości zmniejszenia kosztów pozyskania klientów,
- śledź wzrosty i spadki lojalności klientów w odniesieniu do wartości im oferowanych,
- dostosuj markę do lojalności klientów,
- monitoruj skłonność do zatrzymania swoich klientów.

Zatem należy się zgodzić z Dobiegałą-Koroną, że istota i klucz do zarządzania oraz mierzenia wartości klientów związane są z przesunięciem zainteresowania i pomiaru z transakcji zawieranej na etapie zakupu produktu na długookresowe relacje. Jest to zmiana radykalna, gdyż najważniejszy nie jest produkt sam w sobie i zyski z samego produktu, ale zaczynają się liczyć przyszłe dochody z danego nabywcy. Istotne znaczenie odgrywa satysfakcja klienta, jego lojalność oraz efektywność relacji klient – przedsiębiorstwo.

Dla tematu niniejszego artykułu istotne znaczenie ma drugie z wymienionych pojęć – **wartość dla klienta**\*. W tym miejscu należy podkreślić, że bez wartości dla nabywcy nie może być wartości dla właścicieli (akcjonariuszy). Z kolei wartość dla właścicieli idzie w parze z wartością dla nabywców.

Tabela 1. Przegląd wybranych definicji wartości dla klienta

Definicja	Źródło
Postrzegana wartość dla klienta jest całościową oceną konsumenta dotyczącą użyteczności produktu i opierającą się na analizie tego, co zostało otrzymane, w konfrontacji z tym, co zostało dane	Zeithaml 1988
Postrzegana przez klienta wartość reprezentuje równowagę pomiędzy jakością produktu lub też dostrzeganymi korzyściami a postrzeganym poświęceniem, za jakie uznaje on zapłaconą cenę	Monroe 1990
Wartość dla klienta jest kombinacją tego, co otrzymał klient, z tym, co zmuszony był poświęcić w zamian	Rust, Oliver 1994
Wartość dla klienta jest emocjonalną więzią ustaloną między nabywcą a dostawcą tuż po tym, jak nabywca kupił produkt i znalazł w nim wartość dodaną	Butz, Goodstein 1996
Wartość dla klienta definiujemy jako to, co klient otrzymuje w zamian za to, za co płaci	Sirohi, McLaughlin, Wittink 1998
Wartość dla klienta można definiować jako różnicę pomiędzy korzyściami i tzw. poświęceniami (całkowity koszt zarówno pieniężny, jak i niepieniężny) postrzeganymi przez nabywcę w odniesieniu do jego oczekiwań, potrzeb i pragnień	Lapierre, Filiatrault, Chebat 1999
Wartość dla klienta to wartość, jaką produkt dostarcza konsumentowi, uwzględniając jego trwałe i nietrwałe cechy	Van der Haar, Kemp, Omta 2001
Wartość dla klienta to postrzegany kompromis między korzyściami a poświęceniem, jakie trzeba ponieść, aby zyskać te korzyści	Walter, Ritter, Gemunden 2001
Wartość, jaką klient przypisuje charakterystynom produktu (usługi), jest funkcją zasięgu (rozmiaru, obszaru), do jakiego mają one wkład w jego użyteczność i przyjemność	Afuah 2002
Wartość dla klienta to wartość tworzona przez relacje z nabywcami, wywołujące interakcje pomiędzy nimi a świadczeniodawcą usług lub też pośrednikiem sprzedaży usług	Grönroos 2007
Wartość jest stosunkiem tego, co klient otrzymał, do włożonego wysiłku	Kotler 2013: 128
Zwiększoną wartość dla klienta oferuje innowacja	Trias de Bes, Kotler 2013: 11

Źródło: opracowanie własne.

\* Wielu badaczy, jak również praktyków zarządzania posługuje się pojęciem wartości dla klienta, jednakże literatura przedmiotu nie przedstawia uniwersalnej definicji, co wyraźnie świadczy o jego niejednoznaczności.

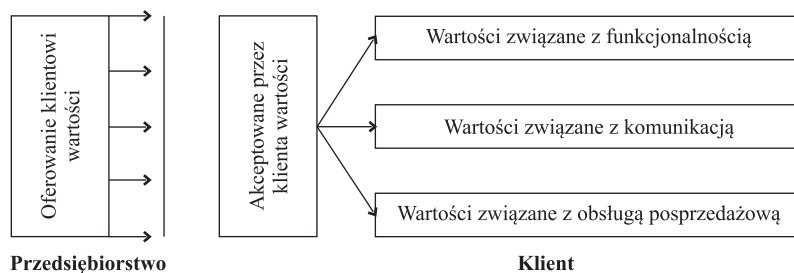
Pojęcie wartości dla klienta do literatury z zakresu zarządzania zostało wprowadzone przez Petera F. Druckera w 1954 r. W ostatnich latach dokonywano licznych prób definicji tego pojęcia. Niektóre z nich kładły nacisk na powstające między przedsiębiorstwem a nabywcą więzi emocjonalne. Inne z kolei uwzględniały aspekty finansowe, udowadniając, że wartość dla nabywcy wyrażona jest w pieniądzu i odnosi się do zestawu korzyści, jakie otrzymuje klient za określoną cenę. W tabeli 1 zaprezentowano przegląd wybranych definicji omawianego pojęcia.

Przytoczone definicje wartości dla klienta odnoszą się nie tylko do postrzeganych korzyści, które porównywane są z poniesionymi kosztami, ale również nawiązują do użyteczności oferty oraz konfrontacji wyobrażeń nabywcy z tym, co otrzymał od przedsiębiorstwa. Ponadto w przedstawionych ujęciach wartości dla klienta zwraca się uwagę na aspekt relacji przedsiębiorstwo – klient.

Zdaniem autora niniejszego artykułu, Christian Grönroos dotyka meritum sprawy. Wartość dla klienta tworzona jest nie tylko przez przedsiębiorstwo, ale również przez klienta – współtwórcę wartości. Zatem, w erze narastających turbulencji rynkowych, wartość buduje się w długiej perspektywie, akceptując „potrzebę przyjęcia klientocentrycznego podejścia” [Kotler 2016: 260]. Godny podkreślenia jest także aspekt innowacji w kreowaniu wartości dla klienta [Zupok 2017: 375-387].

Do podstawowych wartości dla klienta zalicza się: wartość formy, miejsca, czasu oraz wartość posiadania (zob. schemat 3).

Schemat 3. Komponenty wartości dla klienta



Źródło: opracowanie własne.

Ciekawy pogląd prezentuje Philip Kotler. Stwierdził on, że obecnie, w otoczeniu niskiego zaufania, oferta obejmuje wartości w ujęciu funkcjonalnym, emocjonalnym i duchowym [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 21].

Innym zasługującym na przywołanie schematem kategoryzacji wartości dla klienta jest tzw. diagram Jonathana Cagana i Craiga M. Vogla stworzony dla

modelu rozwijania produktu zgodnego z potrzebami klienta. W tym schemacie wyróżniono trzy główne składowe doświadczeń konsumenta [Cagan, Vogel 2002]:

- użyteczność (tj. wartość),
- wygodę (rozumianą jako łatwość użytkowania),
- umiejętność zaspokajania potrzeb emocjonalnych.

## 2.2. Proces kreowania wartości dla klienta

Praktyka pokazuje, że kreowanie wartości dla klienta nie może być jednorazową kampanią, a musi być ciągłym interdyscyplinarnym procesem obejmującym wszystkie dziedziny i szczeble działalności w przedsiębiorstwie, zmierzającym w kierunku indywidualnego podejścia do nabywcy.

Należy dodać, że zarządzanie procesem tworzenia i dostarczania wartości nabywcy z zyskiem dla przedsiębiorstwa jest takim procesem, w którym wszystkie decyzje, aspiracje, techniki analityczne oraz procesy zarządzania podporządkowane są maksymalizacji wartości dla klientów. A zatem, w obecnym turbulentnym otoczeniu koncentracja na kluczowych czynnikach kształtujących maksymalną wartość dla nabywcy jest podstawowym elementem zdobywania przewagi konkurencyjnej.

W kontekście dotychczasowych rozważań nad koncepcją zarządzania wartością klienta dla przedsiębiorstwa należy przytoczyć istotne – dla literatury przedmiotu – poglądy Dobiegały-Korony. Autorka wskazuje, że na sekwencję zorganizowanych działań podejmowanych w celu zarządzania wartością klienta dla przedsiębiorstwa składają się [Dobiegała-Korona 2002: 21]:

- identyfikacja klientów firmy,
- różnicowanie klientów z punktu widzenia generowanych wpływów i zysków,
- interakcje z klientem w celu poznania jego oczekiwań, a także wpływanie na tworzone wartości dla klienta,
- ciągle dostosowywanie oferty firmy do potrzeb klienta oraz pomoc lub umożliwienie klientom generowania coraz bardziej satysfakcjonujących wpływów i zysków dla firmy.

Z kolei zdaniem Roberta C. Blattberga, Gary'ego C. Getza oraz Jacquelyn S. Thomas zarządzanie kapitałem klienta oparte jest na czterech „kamieniach węgielnych”: zarządzaniu cyklem życia klienta, wykorzystaniu możliwości baz danych, precyzyjnym ujęciu ilościowym wartości klienta, a także optymalizacji pozyskiwania i utrzymywania klienta oraz sprzedaży dodatkowej [Blattberg, Getz, Thomas 2004: 39].

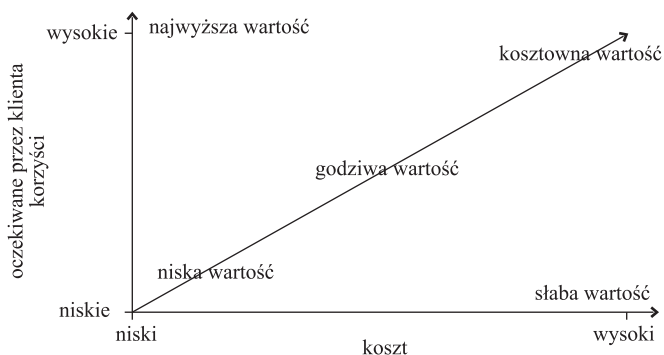
Proces zarządzania wartościami dla klientów musi obejmować następujące działania:



- charakterystykę (definiowanie) wartości,
- kształtowanie wartości,
- pozycjonowanie (komunikowanie) wartości,
- dostarczanie (oferowanie) wartości.

Tworząc wartość dla klienta, przedsiębiorstwa mogą zastosować jedną z pięciu podstawowych opcji strategicznych, opierających się na związku między korzyściami a kosztami postrzeganymi przez konsumenta (zob. wykres 1).

Wykres 1. Opcje kreowania wartości dla klienta w przedsiębiorstwie



Źródło: Weinstein 2004: 112.

Proces tworzenia i dostarczania wartości nabywcy w praktyce może być zorganizowany w różny sposób. Coraz częściej przybiera formę współuczestnictwa klientów-kreatorów. Obecnie nie tylko obserwacja zachowań konsumentów w postaci tradycyjnych badań rynkowych jest cenna, ale przede wszystkim cenne wydają się nowoczesne metody oparte na interakcjach z klientami. Celem tych badań, nazywanych etnograficznymi, jest uzyskanie spojrzenia z perspektywy konsumenta lub zdobycie informacji na jego temat [Kotler 2012: 11]. Metody te są bardziej inspirujące i bliższe realiom rynkowym, a powstałe produkty (usługi) mają znacznie większe szanse powodzenia.

Dodatkowo wymagane jest, aby proces kreowania wartości opierał się na zindywidualizowanych ofertach zbudowanych na charakterystykach i zachowaniach nabywców.

### 2.3. Wartość dla klienta w Regionalnym Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej w Tychach

Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. w Tychach jest właścicielem i eksploatatorem Oczyszczalni Ścieków w Tychach, właścicielem

ponad 200 km sieci kanalizacji sanitarnej oraz 31 przepompowni ścieków zlokalizowanych na terenie gminy Tychy, a także zarządcą 360 km kanalizacji sanitarnej w mieście. W ramach działań zmierzających do identyfikacji oraz eliminacji źródeł strat związanych z wykorzystywaniem energii RCGW S.A. otrzymało certyfikat potwierdzający właściwe wdrożenie normy w zakresie zarządzania efektywnością energetyczną. Obecnie RCGW S.A. jest jedyną spółką w Polsce, która posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania według normy ISO 50001:2011. W latach 2005-2010 spółka zrealizowała współfinansowany przez Fundusz Spójności projekt „Gospodarka ściekowa w Tychach”, którego beneficjentem była Gmina Tychy.

Badana spółka to przedsiębiorstwo inteligentne, uczące się i rozwijające się poprzez samodoskonalenie. Zarząd spółki, biorąc pod uwagę wyzwania wynikające z funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, zdaje sobie sprawę z faktu, że technologie mogą czynić szybszy postęp niż popyt na rynku. W swoich staraniach dostarcza produkty i usługi pozytywnie odróżniające się od konkurencji, realizujące główny cel, tj. dążenie do zaspokojenia potrzeb rynku przewagą wartości dla konsumenta. Należy wyraźnie zaznaczyć, że projekty z zakresu innowacji w badanym przedsiębiorstwie zachodzą stale i mają charakter ciągły. Funkcjonują na różnych poziomach, celami są zarówno drobne ulepszenia, jak i przełomowe produkty (usługi). Spółka posiada zdolność łączenia niezależnych procesów innowacji w celu oferowania wartości dla klienta.

Badana spółka, w ocenie autora opracowania, jest przykładem organizacji o dużej umiejętności zarządzania zmianami, które są obecnie jednym ze stałych elementów sztuki prowadzenia biznesu i wiodą do tworzenia i dostarczania wartości dla klienta [por. Zupok 2017].

W 2017 r. przeprowadzono w Regionalnym Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej badanie „Zrównoważona karta wyników w spółce RCGW”. W trakcie badania wyodrębniono trzy czynniki mające szczególny wpływ na tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta. Są to:

- relacje z klientami,
- jakość i rozwój oferowanych usług,
- kwalifikacje i kompetencje pracowników,

**Relacje z klientami.** Kierownictwo badanego przedsiębiorstwa w pełni akceptuje koncepcję kapitału klienta oraz założenie, że klienci są źródłem wielu strumieni. Do najważniejszych zaliczają:

- pieniądze,
- rentowność,
- informacje o potrzebach konsumentów,
- informacje o odczuciach i doświadczeniach dotyczących kontaktów klientów z przedsiębiorstwem oraz produktami (usługami).

Interesujące jest to, że w RCGW S.A. wdrożono program kompleksowego zarządzania klientami. Jest to dynamiczny, zintegrowany system wykorzystujący techniki wyceny finansowej i dane na temat konsumentów w celu optymalizacji ich pozyskania oraz utrzymania, a także maksymalizujący wartość relacji RCGW – konsument.

Program zarządzania klientem w badanej spółce uwzględnia sześć wyznaczników współpracy z konsumentem:

- jakość usługi (produktu) na tle oczekiwań konsumenta,
- wartość dostarczana klientom,
- wyjątkowość usługi (produktu),
- mechanizm lojalności,
- łatwość zakupu,
- obsługa konsumenta.

Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej jest jedynym w Tychach i jednym z pierwszych przedsiębiorstw komunalnych na Śląsku posiadającym Internetowe Biuro Obsługi Klienta (iBOK). Spółka wdrożyła wiele technologii i rozwiązań, m.in. z zakresie obiegu dokumentów, systemu płatności oraz połączeń głosowych. Dzięki tak zorganizowanemu Działowi Obsługi Klienta przedsiębiorstwo wdrożyło międzynarodowy standard obsługi klienta według normy ISO 15838. RCGW jest drugą na świecie i pierwszą w kraju organizacją w branży usług komunalnych o takim standardzie obsługi.

Należy także zwrócić uwagę, że dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii, przedsiębiorstwo koncentruje największe wysiłki na atrakcyjnych klientach oraz podejmuje próby przekształcenia nieatrakcyjnych konsumentów w atrakcyjnych.

**Jakość i rozwój oferowanych usług.** Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. w Tychach jest liderem w zastosowaniu nowoczesnych technologii oczyszczania ścieków, wytwórcą energii z odnawialnych źródeł oraz kreatorem nowoczesnych metod i strategii zarządzania. Obecnie tyska oczyszczalnia oczyszcza ponad 12 mln m<sup>3</sup> ścieków rocznie i pracuje według formuły mechaniczno-biologicznego oczyszczania ścieków.

W ramach ostatnich inwestycji w oczyszczalni zmodernizowano dwie niezależne linie technologiczne biologicznego oczyszczania ścieków z usuwaniem związków biogenych. Pierwsza oczyszcza ścieki według opatentowanej, nowoczesnej i jednej z największych w Polsce technologii C-Tech, opartej na oczyszczaniu ścieków w reaktorach sekwencyjnych SBR, a druga wykorzystuje w procesie oczyszczania przepływowe komory osadu czynnego, które pracują według technologii zintegrowanego, wysokoefektywnego usuwania azotu i fosforu. W oczyszczalni zabudowane zostały trzy agregaty prądotwórcze wytwarzające energię elektryczną z biogazu powstającego jako produkt uboczny w procesie fermentacji osadów. Dwa z agregatów charakteryzują się mocą 345 kW energii

elektrycznej i 531 kW energii cieplnej, natomiast jeden mocą 400 kW energii elektrycznej i 394 kW energii cieplnej. Agregaty całkowicie pokrywają zapotrzebowanie oczyszczalni ścieków na energię elektryczną i energię ciepłą, co stawia spółkę na pierwszym miejscu w Polsce.

Od 2004 r. w strukturach RCGW S.A. działa jednostka realizująca projekt „Gospodarka ściekowa w Tychach”. Projekt ten zakłada budowę i modernizację 322 km sieci kanalizacyjnych w obrzeżnych dzielnicach miasta, budowę 24 przepompowni ścieków oraz modernizację części osadowej oczyszczalni w Tychach-Urbanowicach.

Zastosowanie przyjaznych dla środowiska rozwiązań technologicznych oraz metod zarządzania RCGW S.A. znalazło potwierdzenie w przyznanych spółce certyfikatach: ISO 9001:2008 (System Zarządzania Jakością), ISO 14001:2004 (System Zarządzania Środowiskowego) oraz Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną według normy PN-N 18001. Tyska spółka, będąca elementem tzw. Kompletnego Systemu Innowacyjności [Trias de Bes, Kotler 2013: XV], ściśle współpracuje z instytucjami nauki i techniki. W ramach prac B+R wykorzystywane są nowatorskie rozwiązania technologiczne, konstruowane innowacyjne urządzenia oraz testowane reagenty nowej generacji.

Intensyfikacja procesów innowacyjnych kreujących wartość dla klienta w omawianym zakładzie doprowadziła do stanu, w którym produkcja energii elektrycznej z biogazu wynosi ok. 150% w stosunku do zużycia energii na potrzeby własne. Średnia wartość tego wskaźnika w dużych przedsiębiorstwach wynosi 24,2%, a w średnich: 41,5%. Jest to najlepszy bilans wykorzystania energii dla przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjnego w Polsce i jeden z najlepszych wyników w Europie. Nadwyżka produkowanej energii sprzedawana jest do sieci Tauron [por. Bogdanowicz, Gołębiowski 2016]. Inne unikatowe korzyści związane z energetycznym zapotrzebowaniem na biogaz dotyczą produkcji energii termicznej, która całkowicie pokrywa potrzeby zakładu na ciepło funkcjonalne i technologiczne.

Zdolność RCGW S.A. do budowy portfela innowacji prowadzi do sytuacji, w której dodawane oferty stanowią coraz bardziej zintegrowane ze sobą wartości dla klienta, składające się na coraz bardziej kompleksowe rozwiązywanie jego problemów.

**Kwalifikacje i kompetencje pracowników.** W obecnych czasach aktualny jest pogląd zaprezentowany przez Druckera mówiący, że wiedza i kompetencje pracowników postrzegane są jako cenne komponenty kapitału ludzkiego organizacji [por. Edersheim 2009: 25]. Potwierdza to Stefan Kwiatkowski, stwierdzając, że „czynniki niematerialne odgrywają dzisiaj, jako zasoby, rolę niemniej taką, jak tradycyjne czynniki materialne [...] wśród tych czynników decydującą rolę odgrywa wiedza [Kwiatkowski 2002: 46], a najbardziej doskonałym czynnikiem

wytwórczym, ze względu na możliwość odnowienia i pomnożenia w procesie zużywania, który dodatkowo w coraz wyższym stopniu zastępuje inne, tradycyjne zasoby [por. Ready, Conger 2008: 109-111].

Przeprowadzone badania potwierdzają tezę, że ze wszystkich zasobów przedsiębiorstwa najcenniejszym są jego pracownicy, ponieważ gromadzą wiedzę, umiejętności i doświadczenia [por. Krzyżanowska 2009: 3]. Są zatem istotną determinantą wpływającą na wartość dla klienta kreowaną przez badane przedsiębiorstwo.

We współczesnych gospodarkach opartych na wiedzy (GOW) duży nacisk kładzie się na wykorzystanie *know-how* we wszystkich procesach wytwórczych. Także w badanym przedsiębiorstwie niezmiernie ważny jest przyrost wartości dodanej będący efektem pracy umysłowej pracowników.

Należy zauważyć, że kierownictwo spółki zachęca personel do rozwoju, wskazując na konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji, w tym również poprzez samokształcenie. Ponadto przedsiębiorstwo konkuruje o kreatywnych, zaangażowanych pracowników poprzez działania polegające na kreowaniu wizerunku atrakcyjnego i solidnego pracodawcy. Trzeba także zaznaczyć, że RCGW S.A. oferuje stanowiska spełniające oczekiwania pracowników charakteryzujących się kreatywnością i co za tym idzie, mających wpływ na dostarczanie wartości. W konsekwencji wymienione działania prowadzą do zwiększenia zaangażowania personelu i pogłębienia więzi z firmą.

Ponadto zarząd RCGW S.A. podejmuje działania w celu planowania karier swoich pracowników. Działania te odnoszą się do szybkiego rozwoju wiedzy, kompetencji i doświadczenia. Celem planowania karier jest przede wszystkim zdobywanie prestiżu, samodzielności, a także awansu.

Warto również wspomnieć o programie mentoringu w zarządzaniu rozwojem personelu. Funkcję mentora w badanym przedsiębiorstwie pełnią wybrani eksperci w danej dziedzinie. Są oni doradcami, przewodnikami i nauczycielami. Wspierają nie tylko nowo zatrudnionych pracowników, ale również doradzają pozostałym osobom w organizacji.

Zdaniem kierownictwa RCGW S.A., prowadzony kompleksowy program rozwoju personelu daje wiele korzyści. Do najważniejszych zaliczyć można:

- wprowadzanie na rynek innowacji, które są źródłem wartości dla klienta i co za tym idzie, dla właściciela,
- motywacja i aktywizacja pracowników do działania,
- kształtowanie identyfikacji przedsiębiorstwa,
- profesjonalna obsługa klienta,
- lepsza praca (produkty, usługi).

### 3. Podsumowanie

Tworzenie i dostarczanie unikatowej wartości dla klientów współcześnie traktowane jest jako naczelnym imperatyw dla przedsiębiorstw działających w różnych branżach i kierujących swoją ofertę do różnych segmentów rynku. Obecnie, w gospodarce klienta, nie ma wątpliwości, że wartość ta powinna być sukcesywnie rozpoznawana i pomnażana, aby zwiększać zadowolenie konsumentów, a także ich lojalność.

Podstawowym celem niniejszego artykułu była identyfikacja i ocena wartości dostarczanych przez spółkę RCGW oraz udowodnienie, że klienci są podstawowym źródłem wartości tego przedsiębiorstwa. Przyjęto następujące hipotezy badawcze: 1. Można przypuszczać, że nabywcy nabywają kompleksowe wartości, które pozwalają im zaspokajać indywidualne i zróżnicowane potrzeby, 2. Zakłada się, że tworzenie wartości dla klienta jest celem podstawowym warunkującym przetrwanie przedsiębiorstwa. W opracowaniu, oprócz rozważań teoretycznych, przedstawiono wybrane wyniki badań rozpoznawczych.

Wymienione hipotezy, w wyniku przeprowadzonych badań, potwierdziły się. Należy zauważyć, że badane przedsiębiorstwo poprzez relacje z klientami, jakość i innowacyjne usługi oraz kwalifikacje i kompetencje załogi tworzy i dostarcza wartości dla konsumentów. Pokazano, że badana spółka to przedsiębiorstwo inteligentne, uczące się i rozwijające się poprzez samodoskonalenie, co zdaniem autora artykułu jest źródłem przewagi konkurencyjnej.

### Literatura

- Aufah A., 2002, Mapping Technological Capabilities into Product Markets and Competitive Advantage: the Case of Cholesterol Drugs, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Issue 2: 171-179.
- Blattberg R.C., Deighton J., 1996, Manage Marketing by the Customer Equity Test, *Harvard Business Review*, July-August, No. 74(4): 136-144.
- Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., 2004, *Klient jako kapitał*, Warszawa: MT Biznes.
- Bogdanowicz M., Gołębiewski A., 2016, Efektywność energetyczna przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych w Polsce, *Wodociągi i Kanalizacja*, nr 5(147): 54-57.
- Brillman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Butz H.E., Goodstein L. Jr., 1996, Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, Issue 3: 63-77.
- Cagan J., Vogel C.M., 2002, *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval*, New Jersey: Prentice Hall.
- Dobiegała-Korona B., 2002, Zarządzanie wartością klienta, w: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Warszawa: Difin.



- Dobiegała-Korona B., Herman A., 2006, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Warszawa: Difin.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T., 2011, *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa.
- Edersheim E.H., 2009, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, Warszawa: MT Biznes.
- Grönroos Ch., 2007, *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Gupta S., Lehmann D., 2005, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Kaplan R., Norton D., 1992, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January – February, 71-79.
- Kotler Ph., 2004, *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Poznań: Rebis.
- Kotler Ph., Keller K.L., 2012, *Marketing*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Kotler Ph., 2013, *Przez Marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*, Poznań: Rebis.
- Kotler Ph., 2016, *Twarzą w twarz z kapitalizmem*, Warszawa: MT Biznes.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., 2010, *Marketing 3.0*, Warszawa: MT Biznes.
- Kowalczewski W., 2008, Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu, w: W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Warszawa: Difin, 28.
- Krzyżanowska M., 2009, Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej, *Marketing i Rynek*, nr 1: 2-8.
- Kuhn T.S., 2001, *Struktura rewolucji naukowych*, Warszawa: Aletheia.
- Kwiatkowski S., 2002, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lapierre J., Filiatrault P., Chebat J-Ch., 1999, Value Strategy Rather Than Quality Strategy: A Case of Business-to-Business Professional Services, *Journal of Business Research*, No. 45(2): 235-246.
- Monroe K.B., 1990, *Pricing: Making Profitable Decisions*, New York: McGraw-Hill.
- Porter M.E., 1985, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Ready D.A., Conger J.A., 2008, Przekształć firmę w fabrykę talentów, *Harvard Business Review Polska*, nr 9: 109-111.
- Rust R.T., Oliver R.L., 1994, Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier, in: R.T. Rust, R.L. Oliver (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1-19.
- Rust R., Zeithaml V.A., Lemon K., 2000, *Driving Customer Equity*, New York: The Free Press.
- Sigel D., 2001, *Futuryzując swoją firmę*, Kraków: IFC Press.
- Sirohi N., McLaughlin E.W., Wittink D.R., 1998, A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer, *Journal of Retailing*, Vol. 74, Issue 2: 223-245.
- Treacy M., Wierseman F., 1993, Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, January/February: 84-93.
- Trias de Bes F., Kotler Ph., 2013, *Innowacyjność przepis na sukces. Model „od A do F”*, Poznań: Rebis.
- Van der Haar J.W., Kemp R.G.M., Omta O., 2001, Creating Value that Cannot Be Copied, *Industrial Marketing Management*, No. 30(8): 627-636.
- Walter A., Ritter T., Gemunden H., 2001, Value-Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective, *Industrial Marketing Management*, No. 30: 365-377
- Weinstein A., 2004, *Superior Customer Value in the New Economy: Concepts and Cases*, Boca Raton: CRC Press.
- Zeithaml V.A., 1988, Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end-Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, No. 52(3): 2-22.

Zupok S., 2011, Kreowanie wartości dla klienta przez producentów napojów bezalkoholowych, w: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa.

Zupok S., 2017, Innowacje jako element budowy wartości dla klienta – studium przypadku RCGW S.A. w Tychach, *Journal of Management and Finance*, Vol. 15: 375-387.

## Customer Value in Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej in Tychy

**Abstract.** *Nowadays it is imperative for companies operating in various industries and catering for different market segments to create and deliver unique value to their customers. Currently, in the consumer economy, there is no doubt that this value should be gradually recognised and multiplied in order to increase consumer satisfaction and loyalty. The main objective of this article is to identify and assess values provided by RCGW and to demonstrate that customers are the primary source of RCGW's value. The author puts forwards the following research hypotheses: 1. It can be assumed that buyers acquire complex values that allow them to satisfy their individual and diverse needs. 2. The creation of customer value is assumed to be vital for the survival of a business.*

**Keywords:** *customer, customer value, creating values for customers, company, management*



**List of reviewers collaborating  
with “The WSB University in Poznan Research Journal”**

**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem  
„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”**

dr inż. Justyna Adamska – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
dr hab. Agnieszka Alińska – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
prof. Artem Bardas PhD – *National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraine*  
prof. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr Justina Alina Boitan – *Academia de Studii Economice din Bucurest, România*  
dr hab. Maciej Błaszak – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
dr hab. Arkadiusz Borowiec – *Politechnika Poznańska*  
prof. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Grażyna Borys – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Mirosława Capiga – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
prof. dr hab. Stanisław Czaja – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Waldemar Czternasty – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. inż. Anna Beata Cwiąkała-Malys – *Uniwersytet Wrocławski*  
dr hab. Agnieszka Dejnaka – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
dr hab. Waldemar Dotkuś – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Józef Dziechciarz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
doc. Dana Egerová PhD – *Západočeská univerzita v Plzni, Česká republika*  
prof. dr hab. Teresa Famulska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
prof. dr hab. Beata Filipiak – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr Donald Finlay PhD – *Coventry University Business School, United Kingdom*  
prof. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr hab. Wojciech Fliegner – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
prof. dr hab. Jan Głuchowski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu*  
dr Klaus Haberich – *Franklin University, USA*  
prof. dr hab. Mirosław Haffer – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
prof. Ing. Eva Horvátová PhD – *Ekonomická univerzita v Bratislave, Slovensko*  
prof. dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. Arvind K. Jain PhD – *Concordia University, Canada*  
prof. dr hab. Krzysztof Jajuga – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Maria Jastrzębska – *Uniwersytet Gdański*  
dr hab. Jacek Jaworski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
prof. dr hab. Andrzej Kaleta – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Marcin Kalinowski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
dr hab. Krzysztof Kasprzak – *Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu*  
dr Elżbieta Kicka – *Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie*  
prof. dr hab. Andrzej Kiepas – *Uniwersytet Śląski w Katowicach*  
dr hab. Krzysztof Klincewicz – *Uniwersytet Warszawski*  
prof. dr hab. inż. dr h.c. Jan Koch – *Politechnika Wroclawska*  
dr hab. Bożena Kołosowska – *Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*  
prof. dr hab. Adam Kopiński – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Maria Kosek-Wojnar – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

- dr hab. Jacek Kotus – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
dr hab. Elżbieta Kowalczyk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr Miklos Kozma PhD – *Budapesti Corvinus Egyetem, Magyarország*  
dr hab. inż. Marzena Kramarz – *Politechnika Śląska*  
doc. Ing Peter Krištofik PhD – *Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovensko*  
dr hab. Aleksandra Kuzior – *Politechnika Śląska*  
prof. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr hab. Piotr Kwiatkiewicz – *Uniwersytet Zielonogórski*  
dr Drahoslav Lančarič – *Slovenska poľnohospodárska univerzita v Nitre, Slovensko*  
prof. dr hab. Stanisław Lis – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*  
dr hab. inż. Monika Łada – *Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*  
dr hab. Ewa Łażniwska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. Krzysztof Łobos – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
dr Berenika Marciniac – *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*  
prof. dr hab. Bogdan Marciniac – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
dr hab. Zbigniew Matyjas – *Uniwersytet Łódzki*  
dr hab. Bartosz Mickiewicz – *Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie*  
prof. dr hab. Danuta Mierzwa – *Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki*  
prof. dr hab. Henryk Mruk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr Tony Muff – *University of Northampton, United Kingdom*  
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Agnieszka Niezgodna – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Marian Noga – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Marta Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*  
prof. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Kazimierz Pająk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. Zbigniew Pastuszak – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*  
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Jacek Pietrucha – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
prof. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
dr hab. Wojciech Piotr – *Wielkopolska Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna Środzie Wielkopolskiej*  
dr hab. Katarzyna Piwowar-Sulej – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Johannes Platje – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
dr hab. Beata Pluta – *Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu*  
dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*  
prof. dr hab. Wiesława Przybylska-Kapuścińska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
prof. dr hab. Andrzej Rączaszek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
prof. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Małgorzata Rozkwitalska – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
prof. dr hab. Ireneusz Rutkowski – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr Leo V. Ryan, C.S.V. – *DePaul University Chicago, USA*  
dr hab. Krzysztof Safin – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
dr hab. Tomasz Sahaj – *Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu*  
dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*

- dr hab. Beata Skowron-Mielnik – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
dr hab. Maria Smejda – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona  
w Legnicy*  
prof. dr hab. Bogdan Sojkin – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
prof. dr hab. Jerzy Sokołowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
dr hab. Agnieszka Sopińska – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
prof. dr hab. Tadeusz Sporek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
dr hab. Edward Stawasz – *Uniwersytet Łódzki*  
dr hab. Rafał Szczepaniak – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
dr hab. Piotr Szczypa – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr hab. Grzegorz Ślusarz – *Uniwersytet Rzeszowski*  
dr hab. Beata Świecka – *Uniwersytet Szczeciński*  
doc. Jiří Vacek PhD – *Západočeská univerzita v Plzni, Česká republika*  
dr hab. Krzysztof Wach – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
dr hab. Bogusław Walczak – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr Christopher Washington PhD – *Franklin University, USA*  
dr hab. Jan Wiśniewski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Politechnika Poznańska*  
dr hab. Alina Zajadacz – *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
prof. dr hab. Czesław Zajac – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
prof. dr hab. Dariusz Zarzecki – *Uniwersytet Szczeciński*  
dr hab. Ewa Ziemia – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
prof. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*



## Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów

### Tekst

- kompletny, 1 wydruk oraz plik (\*.doc lub \*.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

### Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy
- afiliacja
- numer ORCID
- telefon, e-mail, adres
- tytuł artykułu po polsku i angielsku
- streszczenie po polsku i angielsku (do 1000 znaków ze spacjami)
- słowa kluczowe po polsku i angielsku (do 8 słów)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wnioski)
- bibliografia

**Objętość** – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)

**Marginesy** – 2,5 cm z każdej strony

**Numeracja stron** – ciągła, u dołu strony

### Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 wiersza
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), liczby powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

### Przypisy bibliograficzne

• umieszczone w tekście w nawiasach kwadratowych: nazwisko autora/redaktora, rok, strony:

[Meyer 2010: 31-40] lub [Dubisz (red.) 2003: t. 3, 104]

• jeśli autorów jest więcej niż trzech, należy podać tylko nazwisko pierwszego z nich, a po nim: *i in.*:

[Kaczmarek i in. 2005: 56-67]

• jeśli brak nazwiska autora/redaktora, należy podać kilka pierwszych słów tytułu książki/dokumentu:

[Zmiana studium uwarunkowań 2008]

• jeśli przywoływane są raporty, analizy itp., to należy podać nazwę instytucji i rok:

[Eurostat 2014] lub: [GUS 2015]

• w przypisie można zawrzeć dodatkowe informacje, np.:

[por. Hadzik 2009: 38] lub: [cyt. za Szromek 2010: 52]

• jeśli odwołanie dotyczy więcej niż jednej publikacji, należy je wymienić w kolejności chronologicznej:

[Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]

• jeśli autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.

[Nowak 2014a, 2014b]

**Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające** tekst główny oraz przywołujące **akty prawne, wyroki i orzeczenia sądów i adresy stron WWW** – numerowane kolejno i **umieszczone u dołu strony**, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza.

### Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawić chronologicznie wg dat wydania

• **artykuł w czasopiśmie** – nazwisko autora, inicjał imienia, rok, tytuł artykułu (prosto), *tytuł czasopisma (kursywą)*, nr czasopisma, zakres stron:

Borek M., 2000, Rola technik sekurytyzacyjnych, *Bank*, nr 12: 53-55.

• **pozycja książkowa** – nazwisko autora/redaktora, inicjał imienia, *tytuł książki (kursywą)*, miejsce wydania: wydawnictwo:

Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.

• **rozdział pracy zbiorowej** – nazwisko autora rozdziału, inicjał imienia, rok, tytuł rozdziału (prosto), w.: inicjał imienia, nazwisko redaktora + (red.), *tytuł pracy zbiorowej (kursywą)*, miejsce wydania: wydawnictwo, zakres stron:

Michalewicz A., 2001, Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji, w: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa: Difin, 102-123.

### • akt prawny

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.

Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

Dyrektywa Rady 2004/67/WE z dnia 26 kwietnia 2004 r. dotycząca środków zapewnających bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego, Dz. Urz. UE L 127 z 29.04.2004.

### • raporty, analizy

GUS, 2015, *Pomorskie w liczbach 2014*, Gdańsk.

• **źródło z Internetu** (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW):

[www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [dostęp: 28.05.2015].

### Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (\*.xls lub \*.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej \*.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

### Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią

### Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: : lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

# The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

## General requirements

- only complete submissions are accepted – single printed copy and electronic source file (\*.doc or \*.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *In his 2008 book John Smith pointed out...*

## Text layout

- author's first and last name, academic degree/title
- organization/institution (if applicable)
- ORCID number
- phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper in English and Polish
- summary in English and Polish (up to 1000 words including spaces)
- keywords in English and Polish (up to 8 words)
- introduction
- body text – organized into chapters, each with unique title
- conclusion (findings, recommendations)
- bibliography – complete list of sources referenced

## Size limit

- up to 40 000 characters (roughly 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures

## Margins

- 2.5 cm each

## Page numbering

- continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of page (footer)

## Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold** print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: *italicized*
- people's names: give full name (including all given names and last name) at first mention; for any further references – quote last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onwards – use abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers composed of 5 or more digits – insert space every three digits starting from right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

## In-text citations

- placed within the text and enclosed in square brackets: author's/ editor's last name, publication year [colon], page or page range, e.g. [Meyer 2010: 31-40] or [Dubisz (ed.) 2003: vol. 3, 104]
- when there are more than three authors, give name of first (primary) author only, followed by the phrase *et al.*: [Kaczmarek et al. 2005: 56-67]
- in case no author/editor is indicated, three to five initial words from title (of published work) should be quoted instead: [The Norton Anthology 2012]
- if reports or studies are referenced, name of sponsoring institution and year of publication should be given: [Eurostat 2014] or [GUS 2015]
- additional information may be included if deemed necessary or appropriate, e.g.: [cf. Hadzik 2009: 38] or [as cited in Szromek 2010: 52]
- when simultaneously referencing more than single source, quote these in chronological order, separating them with semicolons: [Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- if citing multiple works published by same author in same year, subsequent letters of alphabet should be appended to publication year to disambiguate the references, e.g.: [Nowak 2014a, 2014b]

## Other references and footnotes

- any additional comments or explanations, references to legislation, court rulings and decisions, as well as links to Websites that are provided outside body text must be numbered consecutively and placed at the bottom of page (footnote)

- footnotes should be typeset in 10 pt font with single line spacing

## Bibliography

- apply no numbering
- order all items alphabetically by last name of author/editor, or by title of cited work in case authorship is not indicated; if more than single work by same author is referenced, order these chronologically by publication date

- **journal articles** – author's last name and first name initial, publication year, title of article [no italics], *name of periodical [italicized]*, volume/issue [colon], page range:

Spenner P., Freeman K., 2012, To keep your customers, keep it simple, *Harvard Business Review*, 90(5): 108-114.

- **books** – last name and first name initial of author/editor, publication year, *title of book [italicized]*, place of publication [colon], publisher:

Lane W.R., King K.W., Reichert T., 2011, *Kleppner's Advertising Procedure*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- **chapters in edited books** – last name and first name initial of chapter author, publication year, title of chapter [not italicized], in: first name initial(s) and last name(s) of editor(s) (ed. or eds.), *title of edited book [italicized]*, place of publication [colon], publisher, page range:

Cornwall W., 1991, The Rise and Fall of Productivity Growth, in: J. Cornwall (ed.), *The Capitalist Economies: Prospects for the 1990s*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 40-62.

## legislation

Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.

Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

## studies and reports

World Energy Council, 2013, *World Energy Resources: 2013 Survey*, London.

- **online sources** [in square brackets, indicate when website was last accessed]

www.manpowergroup.com [accessed May 28, 2015]

## Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (\*.xls or \*.cdr)
- photographs – supply source files (preferably \*.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate original source (or otherwise state *Source: own*)
- apply no lettering in white against black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if figure is referenced in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide explanation of any abbreviations used

## Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including caption and reference to data source (e.g. *Author's own research*)
- use its number to refer to table in the text rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1*, not: *see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below table

## Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – in *italics*; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. asterisk or letter X)
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below formula