

przegląd

organizacji

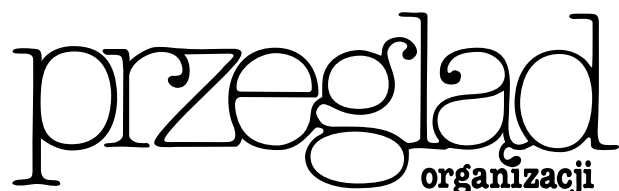
Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

5/2020





Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

Krystyna Mazurek-Łopacińska

Omnichannel in Shaping Distribution Process on Consumer Market 3

Aldona Małgorzata Dereń

Własność intelektualna jako kluczowy zasób organizacji innowacyjnej 10

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Piotr Misztal

Zarządzanie ryzykiem pogodowym z wykorzystaniem pogodowych instrumentów pochodnych 19

Ewa Raczyńska

Efektywność w ochronie zdrowia jako wyzwanie dla zarządzania 27

IT W ZARZĄDZANIU

Łukasz Wróblewski, Katarzyna Bilińska-Reformat, Mateusz Grzesiak

Wpływ potencjału internetowego tłumu na kapitał marki instytucji kultury 35



Przegląd Organizacji

Nr 5 (964) 2020

Rada Programowa

prof. Szymon Jan Cyfert (Polska) – przewodniczący
 prof. Ewa Bojar (Polska)
 prof. Illes Balint Csaba (Węgry)
 prof. Janusz Czekaj (Polska)
 prof. Ioan Constantin Dima (Rumunia)
 prof. Ludovit Dobrovsky (Czechy)
 prof. Rolf Eggert (Niemcy)
 prof. Lidia Z. Filus (USA)
 prof. Jan Jeżak (Polska)
 prof. Robert Karaszewski (Polska)
 prof. Leszek Kiełtyka (Polska)
 prof. Itaru Kourakata (Japonia)
 prof. Gennadiy Latfullin (Rosja)
 prof. Tomasz Mroczkowski (USA)
 prof. Bogdan Nogalski (Polska)
 prof. Stanisław Nowosielski (Polska)
 prof. Liu Qisheng (Chiny)
 prof. Maria Romanowska (Polska)
 prof. Róbert Štefko (Słowacja)
 prof. Shimizu Tadaaki (Japonia)
 prof. Mehmet Serkan Tosun (USA)
 prof. Ladislav Várkonyi (Słowacja)
 prof. Janusz Zawila-Niedzwiecki (Polska)

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny
 Eryk Głodziński – zastępca redaktora naczelnego
 Jakub Swacha – zastępca redaktora naczelnego
 Waldemar Jędrzejczyk – sekretarz redakcji
 Artur Wrzałik – zastępca sekretarza redakcji
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kućba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyas, Joanna Paliszkiwicz,
 Agnieszka Szpitter – redaktorzy tematyczni
 Paweł Ulman – redaktor statystyczny
 Paweł Kobis – redaktor opracowania
 elektronicznego
 Lucyna Żyła – redaktor językowy
 Grzegorz Chmielarz – korektor tekstów w języku
 angielskim

Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
 www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

Towarzystwo Naukowe
 Organizacji i Kierownictwa
 Indeks: ISSN 0137-7221
 ISSN 2545-2622 (Online)

Skład i łamanie: Leszek Paszkowski

Druk: Drukarnia Częstochowska
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane.
 Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie
 płaci za niezamówione materiały i nie zwraca
 ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany
 tytułów i skracania tekstów.

Prenumerata

Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

Prenumerata w redakcji

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:
 TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelew prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.
 Cena prenumeraty na 2020 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III strona okładki

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV strona okładki

tylko kolorowa – 3500 zł

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
 e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”
 ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Koszty opracowania graficznego ponosi zlecający. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

OMNICHANNEL IN SHAPING DISTRIBUTION PROCESS ON CONSUMER MARKET

DOI: 10.33141/po.2020.05.01

Organization Review, No. 5(964), 2020, pp. 3-10

www.przegladorganizacji.pl

Krystyna Mazurek-Łopacińska

© Scientific Society of Organization and Management (TNOiK)

Introduction

Modern distribution, especially in the retail sector has to face many challenges resulting from new market trends and consumer behaviours.

In the era of ubiquitous Internet technology that is applied in all areas of marketing activity of enterprises and other market organisations, creation of omnichannel-based business models both in the sphere of distribution and communication with market is a real challenge. Application of various traditional and modern market channels that, while permeating in their influence on customers, shape their experiences in the real and virtual space, is the essence of omnichannel. Changes observed in consumer attitudes and reactions to new distribution solutions require recognition of factors and perceived benefits prompting the use of these solutions. It is also necessary to study what forms of market and marketing activities conducive to the development of multi-channel trade are used by enterprises and what is the importance of using these solutions on shaping the business models of such enterprises.

The goal of the paper is to present the premises and the role of omnichannel in shaping consumer behaviours and influencing business models of contemporary enterprises in the sphere of distribution.

The research method used in the article are: an analysis of secondary sources and own nationwide research that was carried out by the author in the period 2017–2018.

The secondary sources were obtained both from in-depth literature sources and research reports compiled by research agencies, including Gemius, Forrester Consulting, TNS Polska, as well as such organisations as Bell Howell (American service-providing organisation), Knight Frank (consulting company in Poland) and Centiro company in Sweden is the research method applied in the paper.

In the study of research reports, a technique was used to identify manifestations of consumer behavior under the influence of services related to the multi-channel trade model used by companies. The indicated research technique also referred to the identification of forms of strategic and operational activities of enterprises focused on the omnichannel model.

The analysis of the obtained research results allowed to answer the following research question: what are the directions and manifestations of the impact of the omnichannel model on consumer behaviour when choosing their distribution options, and what is its significance in shaping business models of enterprises?

Omnichannel and multichannel retailing

There are substantial differences between multi-channel and omnichannel approaches. They translate into different strategies of influencing the market.

Multi-channel customer management is defined as designing, implementing and evaluating channels for the purpose of increasing the customer value through efficient customer acquisition, retainment and development (Neslin et al., 2006). Meanwhile, in the omnichannel approach, striving for achievement of synergy effects with benefit both for the customer, through shaping of integrated experiences, and the company that achieves better channel efficiency is emphasised (Verhoef et al., 2015).

Companies applying multichannel approach adopt two or more channels to engage their customers, but they do not focus on provision of a coherent message across all points of contact with the company, which is not conducive to optimising the experiences of customers who use different channels. On the other hand, striving to ensure coherence in influencing customers through integrated actions and personalised service in interactions with customers is the fundamental assumption of omnichannel approach to relationships and engagement of customers. Companies endeavour to enable customers to receive the same messages and experiences in every point of contact, regardless of applied channels and devices (Chatterjee, 2010, p. 10).

The analysis shows that companies that apply strategies of customer experience management (CEM) based on properly constructed omnichannel programs reach on average the rate of customer retainment higher by 91% compared to organisations with no such programs. This also allows to reach on average 3.4% of an increase in customer life value, whereas in companies without omnichannel programs, the value of customer life is actually declining by approximately 7% per year (Minkara, 2014).

Customers' use of services in omnichannel model

Studies conducted by Mobile Institute in Poland show that 72% of consumers using in 2016 more than one device with access to the internet buy the same brands in several available sales channels while expecting coherent



offer in each of them. This raises a challenge to companies operating in the omnichannel model (IGE, 2016).

The main sales service provided in the omnichannel model is Click and Collect, which allows for implementation of the new purchase model replacing e-retailing with home delivery.

According to the latest research conducted by Bell Howell, 88% of the respondents indicated the speed of purchasing process as the reason for using „click and collect” service whereas for 76% of the respondents the cost of delivery was the second most frequently listed reason for using this service (Serrano, 2018). These reasons are also indicated among most important causes for which buyers abandon their e-commerce baskets.

It is a very popular model on the European FMCG online market, successfully applied by leading retail chains such as Tesco or E. Leclerc. The greatest interest in this purchasing model is expressed by consumers in Great Britain and France. And so, in Great Britain the shopping basket generated in the click and collect system proves to be five times bigger than the one generated by traditional buying model, i.e. in a brick and mortar store. Although in 2014 France with 6.1% share in the market was the leader in this respect (Egospodarka, 2014), it is predicted that by 2025 Click and collect service will have reached 10% in Great Britain (23 billion pounds) (*UK online delivery ...*, 2016).

Click and collect service is gaining popularity also in Poland, and not only among big companies, even though availability of this service for customers is significantly diversified between trades and economy sectors.

According to studies performed by Knight Frank in 2017, half of the 120 surveyed brands that sell their products in shopping centres, provide Click and collect service. Leaders in this area are companies from the multimedia sectors – 100%, electronics – 85% and DIY products – 80%. In other sectors the scope of using this service is smaller, and it reaches 46% in stores with clothes and accessories, while shops of other sectors, i.e. shoe shops, furniture and furnishing shops, as well as those offering toys, kids’ clothing, books and CDs are currently at the stage of its implementation. Customers of pharmacies, chemists, chains with grocery products and FMCG products can also use this service increasingly more often. Implementation of Click and collect service by catering companies, especially Starbucks, McDonald’s, KFC, Pizza Hut, Domino’s Pizza significantly facilitates meeting customers’ needs because ordering through a mobile application on the way to the restaurant eliminates the time of waiting to be served (Knight Frank, 2017).

Modern customers expect trouble-free use of online and brick and mortar stores, however considerable differences are observed between consumers of different generations in terms of behaviour related to choosing the channel of distribution at individual stages of the buying process. Consumers belonging to the Baby Boomers generation prefer traditional brick and mortar distribution channels in the whole buying process, while representatives of generation X use the Internet channel at the stage of seeking information about the offer, but they finalise the purchase in brick and mortar channel. Generation Y

behaves in a similar way, while they are more critical towards information gained online (Lipowski, 2016, p. 228).

Execution of sale in the omnichannel model requires expansion of the scope of services for customers who use both the offline and online channel.

A vast majority of studied brands (companies), i.e. 91% provide a list of stores of a given chain on the website or through a mobile application, which allows potential customers to use it while configuring a buying model that is optimal for them. Customers often do shopping following the ROPO model. They gain information about the offer online, and this allows to make the purchase decision that is executed in a brick and mortar store. However, only 41% of the studied companies offer the customers the possibility to check, through the webpage, whether the product they search for is available in the brick and mortar store. Very few, i.e. 2% of the companies have the possibility to book a product through the website and only 36% of the studied companies offer the possibility to return the products purchased online to a brick and mortar store (Knight Frank, 2017).

The growing importance of mobile devices in omnichannel-based buying models should be indicated because moving between channels is an important feature of buying behaviours of contemporary consumers. Mobile devices are not only used to do shopping; they also became an important, as well as highly convenient source of information about the latest offers, products, and brands.

Almost every other consumer uses mobile devices in the purchasing process, more often men and people from lower age groups (mainly between the age of 18 and 24), among whom over 60% declare making purchases in this way. People with secondary and higher education also stand out in this respect, as well as people who run their own business and profession, taking into account the nature of the employment¹.

Two thirds of respondents making purchases with the use of mobile devices claim that sometimes they start shopping on the phone but complete the transaction on the computer. It is more often declared by people who assess the financial situation of their household as good. Almost 60% of the respondents admit that while they are talking to friends, they check various products on the mobile phone, smartphone or tablet. Such behaviours are declared most often by the youngest respondents because they have the ability to perform several activities at the same time. 2/3 of the surveyed mobile devices users declare that while buying, for example clothes, radio and television equipment or household appliances in a traditional store, they happen to check the prices of the same products on their smartphone (Gemius, 2018).

The observed changes in the popularity of specific sales channels for the benefit of mobile channels influence an increase in the share of these channels in income generation because mobile devices enable the companies to meet the needs of customers in a more comprehensive way through provision of highly personalised offers. This is because smartphones allow for the use of the geolocation mechanisms from GPS and Bluetooth to determine where the customers are in a given space.

The presented results indicate significant changes in consumer purchasing models resulting from the possibility of simultaneous use of several distribution channels. The main motive for using various forms of online and offline channel integration is the pursuit of simplifying the purchasing processes as well as a desire to increase the convenience of the modern consumer who is under the influence of a growing number of market stimuli. When tracking the purchase paths of consumers (online shopping, Ropo, inverted Ropo and traditional shopping), it should be emphasised that the models in which the search for information about the offer on the internet plays a key role, but whether the purchase will be carried out in a traditional or online store, depends on the type of buyer and specific sales conditions. The author's own research indicates that purchases in the Ropo mode were made in the period of 2017–2018 by 37.4% of consumers, more often by younger people, i.e. between the ages of 18 and 25 (45.1%), and least often by people over the age of 60 (23.7%), who prefer traditional shopping models. It is also worth emphasising that men slightly more often than women make purchases in the Ropo mode. Taking into account the level of education, people with secondary education stand out, for among them 42.3% look for information about the offer on the Internet to later make a purchase in traditional stores. Customers with high requirements are most susceptible to the Ropo effect, for the information about the offer obtained on the Internet is insufficient for them. These customers need direct, physical contact with the product to learn its sensory features (cosmetics, food), detailed technical elements (home furnishings), substantive features (books, music records, films) or aesthetic, designer features (clothing and other items especially susceptible to fashion). This category of customers is also particularly sensitive to the compliance of the online transmission of the offer with the actual features identified at the point of sale.

Achieving the benefits of multi-channel sales by consumers undoubtedly depends on the ability to use modern communication technologies, which is why trends in this area are set by consumers of generations Y and Z, who are permanent users of the Internet and fully appreciate its potential. It can be assumed that the effect of these new trends will cause, on the one hand an increase in the rationality of purchases due to expanding knowledge about the offer, and on the other hand a greater sensitivity to messages using emotional arguments due to high comparability of offers. The scope of changes in the purchasing models will be the result of shaping the relationship between the four purchasing paths, with a preference for paths based on omnichannel, which create greater chances of shaping positive experiences and the level of satisfaction.

The role of omnichannel strategy in shaping business models of companies in the area of distribution

Multichannel retailing enforces the development of traditional stores that allow online companies to adapt to expectations of customers who want to collect

products ordered online in such stores. Brick and mortar stores also offer the opportunity of interaction and inspiration that are important for customer service.

Amazon that purchased in 2017 Whole Foods Market, a chain of supermarkets with healthy food is a perfect example here. Now the customers can order grocery food products directly on Amazon Fresh and collect them in local stores. In the same period Wal-Mart purchased an online store with Bonobos clothes while gaining fashionable clothing brands for its product portfolio. It is extremely vital in the pursuit to achieve a competitive advantage over Amazon company, which is rapidly expanding its activity also in the clothing sector. This is a continuation of an aggressive trend started by Wal-mart in 2017 with the purchase of e-commerce company Jet.com, and also other online companies, i.e. the seller of ModCloth clothes, Shoe-Buy.com shoe seller and the internet store with Moosejaw outdoor equipment (*Omnichannel e-Commerce ...*, 2019). This trend of Wal-Mart strategic operations is efficient because it allows to expand the scope of impact, and to focus on brands attracting younger customers.

Business models based on multichannel retailing produce a series of benefits both for customers and for companies.

Physically located brick and mortar stores perform the function of showrooms for customers who want to test and try out a product before the final online purchase.

The benefits for retailers, related to the application of omnichannel result from the provision of Click and Collect services and include:

- stimulation of impulse buying that make majority of customers buy additional products,
- cost reduction because it is the buyer who covers the delivery costs while collecting the product in the store,
- increase in the sales due to an unintended purchase which is shown among others by Internet Retailing or Bell and Howell. According to the former, 60–75% of Click and Collect customers buy additional products, whereas according to Bell and Howell the number reaches 49% of buyers,
- elimination of online returns because the customers can use brick and mortar service centres if they want to return the product,
- decrease in the rate of shopping basket abandonment (Serrano, 2018).

However, provision of Click and Collect services creates several challenges that retailers not always can face. They result from the reasons of using the service by customers who make their own calculation while making the purchase decision.

The research conducted in 2017 on the Australian internet market where the level of use of Click and Collect service (47% buyers) belongs, after Great Britain (54% buyers), to the largest, (in Germany 28%, and in France 36%), indicated that 68% of Australian customers faced problems while using Click and Collect. The number is significantly higher than in Great Britain (43%). The problems included too long waiting time (27%), difficulties in



location of products by store workers (27%) and the lack of a dedicated Click and Collect zone in the store (20%) (JDA, 2017).

Therefore, companies should strive to make Click and Collect service more convenient for customers. The following necessary trends of operations should be indicated:

- coordination of sales processes in offline and online channels on the basis of data about customers' purchasing paths,
- creation of clearly signposted product collection zones in stores,
- preparation of products to be collected by the customer,
- ensuring the possibility to return products in all company channels,
- trainings in the sphere of customer service provided to store workers.

Due to observed declining trends of operational income associated with application of Click and Collect. The following diverse ways of rationalisation of operations are proposed (*UK online delivery ...*, 2016):

- a) facilitation of logistic processes, i.e. storage, collection of orders, packaging, and delivery
 - sending products from stores that are closer to customers' addresses,
 - adaptation of frequency of delivery to the character of sale areas
 - application of more flexible labour models.
 - b) development of partnership between retailing companies to accelerate the processes and reduce their capital intensity.
- Practices of American companies are good examples here. In the USA, Uniqlo cooperates with 7-Eleven to offer Click and Collect services from their store. Customers can do the shopping as usual, on Uniqlo website and collect the products in the local 7-Eleven chain. Thanks to this, customers can order products all day long, which expands the scope of impact of 7-Eleven stores (Romeyn, 2016). Similarly, cooperation between Alibaba Group Holding Limited and Suning.com Co., Ltd in China allows the company to provide services to considerably larger number of customers.
- c) convincing the consumers that they should not buy online if they see on the Internet that the products they need are locally available and easy to find in the store,
 - d) implementation of uniform pricing and discount policy.

Coherence of pricing and discount policy in online and offline channels that allows for enhancement of brand reliability is the determinant of omnichannel strategy efficiency. It is one of the major omnichannel tools. Discounts are also an essential element of the pricing policy (Szreter, 2017). They also often attract customers to the store and encourage to make a buying decision. Therefore, an efficiently implemented omnichannel strategy assumes the same prices and promotions in online and offline channels.

However, in case of promotions dedicated only to brick and mortar stores or online stores, there are differences in prices, therefore, it is necessary to inform customers about the sale or promotional prices in e-stores or in brick and

mortar stores, because knowing this allows to shape buying models rationally. However, research shows that there is no such information which does not ensure coherence of assortment offer, prices and promotion between various sales channels (*Raport z badania wielokanałowości ...*, 2015).

Communication, data management and technology – determinants of omnichannel model development

Integrated marketing communication should be the starting point in the omnichannel model because skilful management of information recorded in various channels and reacting to all signals in the way that aims at solving consumers' problems and ensuring their satisfaction is assumed in the model.

Building communication with customers must be based on detailed, well-selected databases originating in the market. A solution is to create a fully integrated, omnichannel model from the combination of data, contained in the customer management systems used in the company. An important element of support should be the marketing information system, whose structure and functioning is directly affected by trends in the market environment.

Efficient implementation of the omnichannel model requires involvement and cooperation of many departments in the company, including sales, logistics, accounting and marketing, whereas understanding of the omnichannel assumptions and skilful management of data about the market and customers is the basis of this cooperation. Application of innovative technologies that allow to identify potential customers, recognise their location, monitor their shopping, and also link the data about online and offline shopping is a necessary condition.

IT and Business Intelligence, which allow for implementation of all functions in a symbiotic way, in order to constantly adapt to this dynamic market, are the key elements of multichannel approach (Gelder, 2017).

To maintain this consistency, it is important to use Customer Intelligence, which allows to identify areas on the customer path that impede a smooth transition between distribution channels. Removing these obstacles will allow for efficient penetration of the real and virtual world and shaping ever better experience in using individual distribution channels.

Promotional operations applied within omnichannel strategy

1. Tools of communication with customers in omnichannel strategies

Simultaneous use of various channels and tools of communication in omnichannel strategies requires their integration and implementation of the mix of tools already in the process of communication coding and de-coding. As a result the communication constitutes the sum of messages communicated in many media with the use of diverse tools of marketing communication (Gotwald-Feja, 2017).

This hypermediality results in the fact that, relationships between information recipients, especially on its last level is extremely important. Multichannel communication is most often supported by the opinion leaders who have impact on the way in which products and consumer actions are evaluated (Smith, Taylor, 2004).

In the process of communication between the company and its customers not only such instruments as helpline, e-mail or contact forms are used, but also, even though considerably less frequently, the communication channels that allow for providing consultancy services. Chat that is used by 39% of Polish retailers is such a channel. While doing shopping in the chain, customers expect advice through store website in-built or external communicator (e.g. Skype or Gadu-Gadu). 18% of consumers using chat complete their purchase, whereas customers communicating with the retailer in this way, buy in the store 35% more often than consumers who do not use this service (Mamstartup, 2016).

Thanks to such systems as SALESmango, GetResponse or Marketizator that enable integration of data coming from various sources including mobile devices, social media, search engines and product feeds among others, it is possible to react promptly to consumer behaviours in a given sales channel. Therefore, signals about abandoned baskets should encourage managers and system administrators to act in the way that will stimulate customers to complete the transaction. Firstly, there are the so-called follow-ups, i.e. automatic reminders that the purchase process has not been finished. As practitioners show, such reminders are sent in the form of e-mail messages three times, i.e. on the day the basket is abandoned, then 3 days later and finally, after a month, but this time with additional information about a special discount. Expanding these messages by product pictures and recommendations of satisfied customers increases the efficiency of such operations (Ławryniewicz, Szylar, 2016).

In the face of growing customer requirements and striving to expand the scope of online sales virtual sellers (chatbots), thanks to artificial intelligence, have a big role to play, as they allow to keep up with the pace of incoming messages and to achieve synchronization of responses to specific customer questions.

Conversational interfaces allow the access to customer service through several channels, which is very convenient for each customer, leaving them the freedom to choose the preferred distribution and communication channel. However, this requires the use of comparable solutions in these channels – more customer-friendly solutions regarding e.g. payment methods, returns of goods policy or forms of post-purchase communication.

The ultimate solution in the omnichannel model is to create a sales platform that would combine all existing online channels with the consumer's visit to the point of sale.

To make this possible, the company should move the sales base of an online store, with the entire purchase history of the customer to all used sales channels, including stationary stores. This increases the knowledge of the sellers about the customers, their behaviour, habits and shopping

preferences, which in turn facilitates the personalisation of the offer. The selection of marketing tools that stimulate sales and increase customer satisfaction and customer loyalty is also more accurate. The efficiency of sales processes is influenced by the unification of payment methods in individual channels and their adaptation to identified customer groups. It is also very important to conduct a consistent warehouse management to optimise the supply chain in the omnichannel model (Kwiatkowski, 2017)

Research conducted among clients shows that they rate the integrated service model highly, only when it combines a relevant product offer with operational efficiency (Pawłowski, Pastuszek, 2019).

Product Information Management (PIM) platforms are used to ensure consistent information about the product offer at every point of contact between the consumer and the brand, which, as part of the modern e-commerce infrastructure, allows comprehensive management of product information, such as: names, categories, attribute presentations, photographs, etc. (Kwiatkowski, 2017).

Creation of a sales platform that would combine all online channels with consumer's visit in the point of sale is a target solution in omnichannel model. Beacons perfectly support associating purchase behaviours in real and virtual space because systems based on them allow for connecting with customers' smartphones or tablets via Bluetooth Low Energy BLE technology. Thanks to personalised data about customers, history of their shopping and current location, beacons allow for proposing them the function of navigation, in a given moment, that enable to find a product in a store, as well as information and promotion forms, e.g. loyalty points or discount vouchers corresponding to current needs (*Mobile w realu ...*, 2016).

2. The use of social media and influencers' potential

The role of social media in shaping the omnichannel strategy increases with the dissemination of these media in the lives of increasingly larger groups of consumers. Who sets the tone here, are younger generations of consumers, for whom the recommendations of friends and aspirational reference groups are important premises for making market choices, but there is also an increase in the interest of representatives of older generations in using various types of social media. This is the result of the strategy these media apply, which is focused on providing broad information about the offer and the creation of favourable purchase conditions, while at the same time some media simply become sales places.

Launching the recommendation mechanism effectively stimulates the purchase of specific brands on social media.

The author's own research shows that among social media used by consumers, social networking websites have relatively the greatest impact on their purchases, e.g.: Facebook and Instagram (46.6% of respondents), as well as internet forums (34.6% of respondents) and price comparison websites, e.g. Ceneo (30.7%) and opinion and recommendation services, e.g. Opineo (24.3%). Only 19.2% of respondents do not use social media in the purchase process at all.



Research shows that while making purchase decisions, 49% of e-consumers follow influencers' recommendations and 40% of Twitter users purchased a product under the influence of a tweet. It is predicted that influencers will have increasingly bigger impact on making buying decisions (IGE, 2018).

Being aware of the importance of the relationships with customers, retail chains invest in actions on social networking portals. They do not limit themselves only to brand profiles, but they propose content engaging users, encouraging them to continue discussion. Almost all studied brands (91%) had their profiles on social networking portals (Knight Frank, 2017).

A research conducted by Mobil Institute shows that every third social media user makes purchases there, and liking the brand increases the likelihood of such a purchase five times. Social media effectively inspires shopping, especially people who "like" and "follow" brands in these media. In addition to sharing information about products, social media users actively consult their purchasing intentions, asking for professional advice on various products, both specialised and everyday use, in order to make the right choice not only of a given product, but also of the sales channel. This is declared by 56% of Internet users actively using social media. However, despite high expectations of users, among whom 61% consider the "buy it" button very useful, presently only 28% of companies allow their customers to buy products or services directly through the social media channel (Mobil Institute, 2016), but this percentage will increase.

For social media, creating opportunities to personalise the message, are perceived by users as an increasingly important potential purchase channel, which translates into the sales results of brands present in these media.

When assessing the role of social media in shaping shopping decisions, it should be emphasised that their potential in encouraging customers to buy is enormous, not only due to attractive presentation of products in the form of photos, but also thanks to telling stories about products and brands that stimulate customers' imagination and feelings. Adding to this the highly developed mechanism for recommending products by friends from social networking sites, further expansion of these media in shaping consumer purchasing decisions and the development of the omnichannel model can be expected.

Conclusions

The omnichannel model is a response to challenges of the contemporary market, new technological trends and growing expectations of customers and enterprise efforts to achieve a competitive advantage through linking the world of online and offline shopping.

The results presented in the article indicate significant changes in consumer purchasing models resulting from the possibility of simultaneous use of several distribution channels. Considerable differences are observed between consumers belonging to different generations with respect to behaviours when choosing distribution channel at individual stages of buying process.

Achieving the benefits of multi-channel sales by consumers, undoubtedly depends on the ability to use modern communication technologies, which is why trends in this area are set by consumers of generation Y and Z, who are permanent users of the Internet and social media and fully appreciate their potential.

Companies that apply the multi-channel approach adopt two or more channels to engage their customers, but they do not focus on providing a coherent message across all these multiple points of contact with the company which is not conducive to optimisation of experiences of customers who use different channels.

A condition for creating integrated customer experiences is implementation of a consistent marketing policy that shapes user interactions with the company, brand and service.

The sources of advantage over previous distribution models lie in providing the customers with broad access to the offer through the possibility of choice of when, where, and how they want to have the access. Everything depends on consumer and buying preferences and habits of customers because the choice and providing consumers with the possibility to decide about their own experiences is an extremely important determinant in omnichannel.

In this context, the condition for the success of the omnichannel business model is the use of Customer Knowledge Management, i.e. the concept based on customer knowledge as a key variable in shaping the decisions of enterprises and other organisations on the modern market. The dispersion of this knowledge in four perspectives, i.e. knowledge about clients, knowledge from clients, as well as in the perspective of knowledge for clients and knowledge co-created with clients, allows to create a comprehensive, coherent basis for making decisions aimed at coordinating actions in the omnichannel model. The knowledge generated in each of these perspectives is crucial in shaping strategic and operational decisions in the omnichannel model. Thus, acquiring knowledge about customers (first perspective) allows explaining and understanding their needs, deep motivations and expectations, as well as mechanisms for responding to market stimuli, and adding to this knowledge from customers (second perspective) regarding their satisfaction and loyalty or reasons for post-purchase dissonance, gives the decision-maker the basis for designing relevant marketing activities in distribution channels and market communication.

Based on the patterns of customer behaviour in individual market channels, the company should create solutions that allow integrated management of all channels. The effectiveness of the omnichannel system depends on this knowledge and the ongoing monitoring of consumer behaviour, as well as the course of sales processes in individual channels.

Managers' efforts should go towards the optimal use of the potential of each distribution channel, and this requires creating right conditions for customers to familiarise themselves with the offer and the ability to compare and evaluate products to choose the best option. It is therefore necessary to include the omnichannel approach in the customer experience management process (Cus-

tomer Experience Management) because the possibility of using it by various sales and communication channels has an impact on shaping the customer's positive experiences.

Finally, the role of technology and digital managers' competences should be emphasised because the effectiveness and efficiency of implementing the omnichannel model in an enterprise depends on it. Customer Intelligence analytical platforms facilitate the exploration of data about customers and sales processes, creating analytical content and coordinating the transmission of messages between channels and devices used by customers. In this way, as well as thanks to personalised interactions, it is possible to skilfully adapt the strategy to the identified channels and extend the range of multi-channel sales.

prof. Krystyna Mazurek-Łopacińska, Ph.D., D.Sc.
Wrocław University of Economics
Faculty of Management
ORCID: 0000-0002-0034-8344
e-mail: krystyna.mazurek-lopacinska@ue.wroc.pl

Endnote

- 1) The research was nationwide and was conducted by the author in the period of 2017–2018, on a population of 1328 Polish consumers, in the following voivodships: Dolnośląskie, Lubelskie, Łódzkie, Małopolskie, Mazowieckie, Pomorskie, Podkarpackie, Śląskie, Wielkopolskie, and Zachodniopomorskie. The samples used are comparable according to the basic criteria, i.e. age, sex, education, place of residence (city-village) and main source of income. The method of quantitative sampling was used, selecting respondents under the above – mentioned layers.

References

- [1] Chatterjee P. (2010), *Multiple-Channel and Cross-Channel Shopping Behavior. Role of Customer Shopping Orientation*, „Marketing Intelligence and Planning”, Vol. 28, pp. 9–24.
- [2] Egospodarka (2014), *Click & collect przyszłości e-commerce?* <http://www.egospodarka.pl/118720,Click-collect-przyszloscia-e-commerce,1,20,2.html>, data dostępu: 21.12.2018 r.
- [3] Gelder A. (2017), *Omni-Channel Distribution as a Cross-Functional Symbiosis* 7.09., www.inspired.search.com, access date: 27.12.2018.
- [4] Gemius (2018), *E-commerce w Polsce 2018*, Gemius dla e-commerce Polska, s. 186–188, http://ginter.pro/wp-content/uploads/2018/07/E-commerce_w_Polsce_2018.pdf, data dostępu: 28.12.2018 r.
- [5] Gotwald-Feja B. (2017), *Komunikacja marketingowa w realiach omnichannel – ujęcie modelowe*, „Marketing i Zarządzanie”, Nr 1(47), s. 261–271.
- [6] IGE (2016), *M-commerce. Kupuję mobilnie 2016*, Raport, Izba Gospodarki Elektronicznej, http://ecommercepolska.pl/files/7514/8000/0754/M-commerce_Kupuje_mobilnie_2.0_listopad_2016_2.pdf, data dostępu: 3.01.2019 r.
- [7] IGE (2018), *Trendy na 2019. Wyzwania digital transformation*, „Magazyn Izby Gospodarki Elektronicznej”, s. 4–11, https://eizba.pl/wp-content/uploads/2018/12/magazyn-eizba_grudzien2018.pdf, data dostępu: 10.01.2019 r.
- [8] JDA (2017), *Third Annual JDA/Centiro Customer Pulse Report 2017*, http://now.jda.com/rs/366-TWM-779/images/JDA_and_Centiro_Customer_Pulse_Report_2017_UK.pdf, access date: 5.01.2019.
- [9] Knight Frank (2017), *Omnichannel po polsku, jak zatrzymać klientów sklepów stacjonarnych w dobie e-commerce?* <https://kfcontent.blob.core.windows.net/research/1277/documents/pl/omnichannel-po-polsku-4738.pdf>, data dostępu: 11.01.2019 r.
- [10] Kwiatkowski P. (2017), *Omnichannel: ważniejsza odmiana wielokanałowości*, „Harvard Business Review Polska”, Nr 169, sekcja specjalna, s. 51–56.
- [11] Lipowski M. (2016), *Multikanałowość dystrybucji w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- [12] Ławrynowicz M., Szylar A. (2016), (Global4Net): *Możliwości jest wiele, a jedynym ograniczeniem jest kreatywność działu marketingu*, „Nowy Marketing”, data dostępu: 8.11.2018 r.
- [13] Mamstartup (2016), *Omnichannel w polskim e-commerce*, <https://mamstartup.pl/omnichannel-w-polskim-e-commerce-93-sklepow-ze-sprzedaza-wielokanalowa>, data dostępu: 15.01.2019 r.
- [14] Minkara O. (2014), *Multi-Channel vs Omni-Channel Customer Experience: Distinct Value in the Subtle Differences*, „Marketing and Sales”, 11 July.
- [15] Mobil Institute (2016), *Lubię to, czy kupuję to*, Izba Gospodarki Elektronicznej, http://www.ecommercepolska.pl/files/3814/7074/8959/LubieToCzyKupujeTo_SocialCommerce_Sierpień2016.pdf, data dostępu: 11.10.2018 r.
- [16] *Mobile w realu. Cyfrowy dialog z fizycznym konsumentem* (2016), Raport, www.linteri.com, data dostępu: 11.01.2019 r.
- [17] Neslin S.A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Teerling J.S., Verhoef P.C. (2006), *Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management*, „Journal of Service Research”, Vol. 9, No. 2, pp. 95–112.
- [18] *Omnichannel e-Commerce Marketing Strategies: 8 Ideas To Create The Perfect Customer Journey*, <https://www.coredna.com/blogs/omnichannel-ecommerce-marketing-strategy>, access date: 3.01.2019.
- [19] Pawłowski M., Pastuszek Z. (2019), *Integracja kanałów w modelu sprzedaży omnichannel*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 18–25.
- [20] *Raport z badania wielokanałowości sprzedaży w branży bieliźniarskiej*, <https://docplayer.pl/13645151-B2b-epos-omnichannel-commerce-raport-z-badania-badanie-pozomuwielokanalowosci-w-branzy-bielizniarskiej-jesien2015.html>, data dostępu: 5.01.2019 r.
- [21] Romeyn K. (2016), *Uniqlo to Launch 7-Eleven Pickup Service in Japan*, www.hollywoodreporter.com, access date: 8.01.2019.
- [22] Serrano S. (2018), *Click and Collect Statistics, Challenges, and Strategies*, www.barilliance.com, access date: 11.01.2019.
- [23] Smith P.R., Taylor J. (2004), *Marketing Communications an Integrated Approach*, Sterling Kogan Page, London.



- [24] Szreter J. (2017), *Sprzedaż online, offline i ... mobile – strategia omnichannel*, „Online Marketing Magazyn”, www.o-m.pl, data dostępu: 5.01.2019 r.
- [25] UK Online Delivery and Click-and-collect to Double by 2025, Claims New Report, 2016, <https://postandparcel.info/71804/news/uk-online-delivery-and-click-and-collect-to-double-by-2025-claims-new-report/>, access date: 4.01.2019.
- [26] Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. (2015), *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing*, „Journal of Retailing”, Vol. 91, No. 2, pp. 174–181.

Sprzedaż wielokanałowa (omnichannel) w kształtowaniu procesu dystrybucji na rynku konsumpcyjnym

Streszczenie

W dobie rozwoju gospodarki cyfrowej rośnie znaczenie modelu omnichannel w oddziaływaniu na zachowania klientów przy dokonywaniu wyboru form dystrybucji, co znajduje wyraz w modelach biznesowych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest przedstawienie przesłanek

i roli omnichannel w kształtowaniu zachowań konsumentów oraz w oddziaływaniu na modele biznesowe współczesnych przedsiębiorstw w obszarze dystrybucji. Obserwowane zmiany zachowań zakupowych konsumentów wskazują na wykształcanie się nowych modeli zakupowych coraz bardziej korzystnych dla współczesnych konsumentów, którzy doceniają rolę nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Zmieniają się też modele biznesowe przedsiębiorstw, które dążąc do sprostania oczekiwaniom konsumentów, realizują sprzedaż w dwu lub więcej kanałach dystrybucji. Jednak słabością stosowanych rozwiązań sprzedażowych jest brak spójnego przekazu we wszystkich tych wielu punktach kontaktu z firmą. Dla zachowania tej spójności ważne jest stosowanie analityki Customer Intelligence, aby identyfikować obszary na ścieżce klienta, które utrudniają płynne przechodzenie między kanałami dystrybucji.

Słowa kluczowe

handel elektroniczny, multikanałowość, wielokanałowy handel detaliczny, konsument, dystrybucja

WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA JAKO KLUCZOWY ZASÓB ORGANIZACJI INNOWACYJNEJ

DOI: 10.33141/po.2020.05.02

Przegląd Organizacji, Nr 5(964), 2020, s. 10-19

www.przegladorganizacji.pl

Aldona Małgorzata Dereń

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Własność intelektualna staje się kluczowym czynnikiem sukcesu innowacyjnych organizacji, co podkreśla się w pracach teoretyków i praktyków zarządzania (Drucker, 1992; Bratnicki, Strużyna, 2001; Grandstrand, 1999). Główne kategorie własności intelektualnej to prawo autorskie oraz prawo własności przemysłowej. Obecnie często mówi się również o trzecim elemencie – tzn. know-how.

Własność intelektualna jest pojęciem rozwijającym się i dotyczy generalnie wyników ludzkiej kreatywności i innowacji. Można do niej zaliczyć wszystko to, co powstało w drodze procesu myślowego, intelektualnego i zostało ujęte w postaci materialnej. Własność intelektualna to zasoby organizacji, które mają charakter niematerialny. W znacznym stopniu mają one charakter bezwzględny i wyłączny – przyznają właścicielowi monopol na pewne dobra; zazwyczaj mają charakter majątkowy. Cechą,

którą czujemy intuicyjnie, jest zdolność do korzystania z nich bez możliwości ich wyczerpania w wielu miejscach, w przeciwieństwie do zasobów materialnych, które są wykorzystywane w konkretnym miejscu ich lokalizacji. Duże organizacje skuteczniej gospodarują własnością intelektualną. Natomiast mikro-, małe i średnie organizacje mają w tym zakresie ograniczone możliwości poznawcze i praktyczne. Charakterystycznymi cechami zasobów własności intelektualnej są niezawłaszczalność, niepoliczalność, niepodzielność, zdolność do komercjalizacji, użyteczność, zdolność do zabezpieczania (ochrony) i strategiczność. Tematyka własności intelektualnej jako kluczowego zasobu strategicznego organizacji w Polsce wymaga pogłębionej analizy badawczej.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie i analiza specyficznych cech własności intelektualnej, które determinują ich ukierunkowanie jako kluczowego zasobu

strategicznego organizacji w kontekście rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce. Efektywne wykorzystanie cech zasobów intelektualnych w procesie tworzenia innowacji buduje zdolność przedsiębiorstwa do osiągania większej wartości od konkurencyjnych podmiotów.

Podstawą prezentowanej w pracy analizy jest Raport Urzędu Unii Europejskiej do Spraw Własności Intelektualnej (ang. European Union Intellectual Property Office – EUIPO), w którym opublikowano zestawienie wyników dla MŚP w zakresie własności intelektualnej przedsiębiorstw europejskich. Raport ten oraz badania własne przeprowadzone pod koniec 2015 roku w grupie 137 przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego (Dereń, 2015), a także ponowne badania przeprowadzone na przełomie lat 2018/2019 na mniejszej grupie respondentów obrazują kluczowe problemy w zakresie podejścia i postrzegania własności intelektualnej w tej grupie przedsiębiorstw. Wiedza i świadomość co do istoty własności intelektualnej w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach jest na tak niskim poziomie, że ogranicza to perspektywę rozwojową większości tych przedsiębiorstw jako organizacji innowacyjnych. Tej słabości może zapobiec poznanie specyfiki własności intelektualnej jako strategicznego zasobu zorientowanego prorozwojowo i jednego z filarów funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa.

Pojęcie własności intelektualnej

Według definicji sformułowanej przez Światową Organizację Własności Intelektualnej (ang. World Intellectual Property Organization – WIPO), własność intelektualna oznacza różnorodne wytwory umysłu człowieka, takie jak wynalazki, utwory literackie i artystyczne oraz symbole, nazwy, grafiki i wzory stosowane w szeroko rozumianej gospodarce. Obejmuje ona zarówno wytwory i oznaczenia mające zastosowanie dla celów działalności gospodarczej (własność przemysłowa), jak i dzieła będące przedmiotem twórczości autorskiej, tj. utwory o charakterze naukowym, literackim i artystycznym (Konwencja WIPO, 1967).

Własność intelektualna jest ściśle związana z procesami tworzenia, rozwijania i wykorzystywania zdobytej wiedzy, posiadanych doświadczeń i kompetencji oraz stanowi wynik ludzkiej twórczości, kreatywności, zachowań przedsiębiorczych, pomysłów i inwencji. Własność intelektualną wyróżnia to, że można określić jej wartość ekonomiczną i podlega ona ochronie prawnej (Blair, Cotter, 2005, s. 1–2). Ochrona ta już na poziomie twórczych rezultatów jest ważną umiejętnością strategiczną w rozwoju przedsiębiorstw, bowiem dzięki niej organizacje mogą być partnerami w rywalizacji rynkowej, a nawet zwycięzcami i liderami. Znaczenie tej umiejętności coraz bardziej rośnie we współczesnej gospodarce, w której zasoby intelektualne wymagają nie tylko nakładów finansowych, ale również działań związanych z ich zabezpieczeniem.

W praktyce warunkiem nadal w niedostatecznym stopniu docenianym, a determinującym cały proces kreowania i ochrony innowacyjnej aktywności pracowników jest wypracowanie myślenia w kategoriach strategii. Może to być

utożsamiane ze strategią innowacyjną lub innowacyjności, która jest pochodną przyjętego modelu biznesu i powinna być spójna ze strategią ogólną przedsiębiorstwa (Pisano, 2015, s. 95). Ponośzone koszty i straty wynikające z braku wiedzy (i przekonania) o istocie własności intelektualnej mogą być dotkliwe. Mimo ciągle rosnących wskaźników publikowanych przez World Intellectual Property Organization (WIPO) czy European Patent Office (EPO), świadczących o coraz większej świadomości w tym zakresie, praktyka gospodarcza pokazuje wiele przykładów przedsiębiorstw europejskich, które nie mają odpowiedniej wiedzy lub świadomości dotyczących możliwości zabezpieczania (ochrony) własności intelektualnej (Bainbridge, 2009, s. 22–30). Problem ten dotyczy również polskiej gospodarki. Jak twierdzi L. Palmen (2017), priorytetem dla naszych przedsiębiorstw powinno być podniesienie ich wartości i produktywności poprzez rozwój rynku nowoczesnych rozwiązań, przedsiębiorstw typu startup, tworzenie innowacyjnych firm-czempionów. Realizacja tych postulatów wiąże się z koniecznością tworzenia społeczeństwa otwartego na testowanie innowacji. W takim społeczeństwie menedżerowie muszą mieć wiedzę o własności intelektualnej i jej roli w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.

Cechy własności intelektualnej jako zasobu organizacji innowacyjnej

W dyskursie na temat własności intelektualnej zarówno ekonomiści, socjologowie, prawnicy, jak i specjaliści od zachowań organizacyjnych akcentują społeczną naturę własności intelektualnej. Takie określenie wyraźnie podkreśla kontekst zasobowy własności intelektualnej. Określając stosunek jednostek i zbiorowości jako szczególne dobro – produkt pracy umysłowej – nawiązywany w zamiarze jego wykorzystania, podkreśla się jego walory użyteczności.

Postrzeganie własności intelektualnej jako zasobu o określonych cechach (atrybutach) pozwala na ukazanie jej specyfiki, często tak trudnej do zrozumienia z punktu widzenia tradycji, wspieranej ustalonymi zasadami i normami traktowania zasobów materialnych jako fundamentalnej podstawy gospodarowania.

W dyskursie publicznym czy praktycznym pojęcie własności intelektualnej jest na ogół często utożsamiane z własnością pojmowaną w kategoriach prawnych. Takie podejście uznać należy za niewłaściwie zawężone z uwagi na posiadane cechy (właściwości) własności intelektualnej, a przede wszystkim z uwagi na fakt, że jest ona ściśle powiązana z człowiekiem. Właściwości te pozwalają na zróżnicowanie i specyfikę kształtowania się własności intelektualnej jako zasobu.

Pierwsza z nich to niezawłaszczalność. Idea czy nowe rozwiązanie będące rezultatem twórczej aktywności człowieka nabywają wartość od momentu ich uzewnętrznienia. Tak więc twórca nie zawłaszcza wytworów własnej twórczości, tak jak właściciel gruntu, który np. zakazuje dostępu do niego. Twórca dysponuje prawem do kontroli sposobu korzystania ze swojego uzewnętrznionego efektu twórczego. W szczególności zainteresowany jest tym,



aby uniemożliwić rozporządzanie tym efektem w sposób niekontrolowany, np. sprzedaż czy i/lub czerpaniem zeń zysków. Twórca nie może jednak uczynić nic, by zapobiec imitacji swojego pomysłu. Nabywając produkt – rezultat twórczej pracy – zdobywa się szczegółową, odtwórczą wiedzę o tym produkcie, o jego budowie i funkcjach. Prowadzi to do powstawania praktyki naśladownictwa. Badania wskazują, że tego rodzaju odtwórczość jest dominującą sytuacją i nierzadko prowadzi do tzw. innowacji udoskonalających (Clayton i in., 2016, s. 44–53).

W praktyce nowy pomysł, nowa informacja czy nowe rozwiązanie może stanowić początek procesu innowacyjnego, rodząc szereg kolejnych innowacji, które tym trudniej zawłaszczyć czy kontrolować.

Drugą cechą pozwalającą na akcentowanie odmienności własności idei, pomysłów, czy rozwiązań jest ich niepoliczalność. W praktyce bowiem mamy do czynienia ze „światem idei i pomysłów”, a ta niepoliczalność ukazuje bezgraniczne możliwości twórcze ludzi i organizacji.

Trzecią cechą kształtującą specyfikę zasobów intelektualnych jest niepodzielność. Trudno wyobrazić sobie np. zbywalność jedynie części pomysłu albo tylko prawa do jego korzystania. Na tym opiera się zatem ekonomiczny problem oceny opłacalności inwestycji w innowacje (Wiśniewska, 2013, s. 10). Ta naturalna spójność wpływa na podejmowanie decyzji w każdej sytuacji wyborów ekonomicznych. Własność intelektualną charakteryzuje brak możliwości zużycia w trakcie wykorzystania i doskonała płynność, co oznacza, że można ją przekształcić w dowolny zasób materialny (Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 110).

Z powyższego wynika, że za powstawanie innowacji jako efektu procesu twórczego odpowiadają czynniki nieekonomiczne (ambicja, system wartości, zaangażowanie przedsiębiorcy), które sprzyjają ich rozwojowi, jak również czynniki hamujące dyfuzję informacji: czas, zaawansowanie naukowo-technologiczne nowych pomysłów czy wrodzony konserwatyzm konsumentów i producentów.

Wymieniając właściwości zasobów intelektualnych, należy koniecznie wskazać na zdolność do komercjalizacji. Jest to cecha doprowadzenia własności intelektualnej do postaci pozwalającej na sprzedaż rynkową i konkurowanie. Zdolność ta jest dynamiczna, zmienna i zależna od wielu czynników. Jest ona ukierunkowana na wchłanianie intelektualnej wiedzy i twórczych umiejętności w procesie wytwarzania produkcyjnego, w celu udanego ich u rynkowania w postaci produktu/produktów. Y.S. Rajan (2002, s. 130–139) określa komercjalizację jako „kształtowanie wartości dodanej dla idei, wyników badań, technologii i nowego produktu”.

W świetle tej właściwości, jaką jest komercjalizacja, warto przypomnieć, że prywatna własność dóbr materialnych prowadzi z reguły do konkurencji i wręcz jej sprzyja. Natomiast własność intelektualna przeciwnie – prowadzi do powstawania trwałych monopolów, ograniczając konkurencję i współpracę. Ta ostatnia konkluzja oznacza konieczność identyfikowania źródeł (sposobów) pokonywania tych zagrożeń. Problem ten analizował w swoich rozważaniach J. Schumpeter, który opowiadał się za tzw.

twórczą destrukcją. Według tego postulatu, na określonym etapie rozwoju technologicznego, monopol intelektualny danego producenta pozwala mu dominować na rynku, ale trwa to krótko, gdyż wskutek konkurencji pojawiają się całkowicie nowe i lepsze pomysły, przekształcane w rozwiązania rodzące nowe produkty. W ten sposób wypierani są ustanowieni wcześniej monopolisci i ustanawiani nowi (Zorska, 2011, s. 21). Teoria ta w istocie zakłada, że monopol sprzyja innowacjom o tyle, o ile występuje konkurencja między innowatorami. W praktyce tak zawiązane monopole są bardzo trwałe. Badania D. Aakera (1991) dowodzą, że w ciągu kilkudziesięciu lat trwałość postrzegania najpopularniejszych marek w zasadzie pozostaje niezmienna. Jak piszą obrońcy wolności intelektualnej M. Boldren i D. Levine (2008, s. 580): „możemy jedynie zawdzięczać szczęściu lub ówczesnemu sądownictwu, że Apple i IBM nie mogły w latach 70-tych opatentować komputera osobistego i jego głównych komponentów”.

Kolejny przymiot własności intelektualnej jako zasobu to użyteczność. Jak piszą R. Krupski i K. Piórkowska (2013, s. 101), badania użyteczności zasobów, które ze swej istoty cechuje niematerialność są trudno mierzalne (albo w ogóle są niemierzalne). „Jak bowiem identyfikować użyteczność tego, co jest ze swej istoty trudne do określenia? Ostatecznie przyjęto, że rozwiązaniem jest określenie ogólnobehawioralnych obszarów aktywności przedsiębiorstwa, również trudnych do pomiaru, a identyfikowanie użyteczności zasobów niematerialnych odbędzie się właśnie w kontekście ich rozwoju. Inaczej: użyteczność zasobów niematerialnych zostanie określona (...) za pomocą kierunków ich wykorzystania, nazwanych tu ogólnobehawioralnymi obszarami aktywności przedsiębiorstwa” (Krupski, Piórkowska, 2013, s. 97). I dalej autorzy piszą: „Identyfikacja użyteczności zasobów niematerialnych zawsze będzie obciążona znaczną subiektywnością, a tym samym będzie kategorią dyskusyjną, przede wszystkim w zakresie ważności i intensywności wpływu (w tym wypadku w obszarach innowacji i replikacji). Jednakże tego typu próby mają znaczenie dla określenia wirtualnych (w znaczeniu: rozmytych) podstaw przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, trudnych do skopiowania, a więc trwałych, oraz podstaw do wyróżnienia się od tła konkurencyjnego”.

Mechanizm społeczny w obrocie własnością intelektualną jest inny niż w przypadku klasycznej własności materialnej. W tej ostatniej nie ma miejsca na „niewłaścicieli” po to, by właściciel miał swobodę sprawowania władztwa nad swoją rzeczą. Tymczasem własność intelektualna, traktując ją jako zasób, owego wykluczenia nie wymaga. Jeśli ktoś jest użytkownikiem rozwiązań będących w domenie publicznej, w niczym nie ogranicza to możliwości użytkowania przez innych. Tak więc zachowuje się społeczną użyteczność tych zasobów. Mało tego, im więcej osób z nich korzysta, tym większa jest umownie korzyść ogólna. Z drugiej strony dobrem, które ulega zmniejszeniu, są dochody, jakie monopol może przynieść właścicielowi wówczas, gdy polega on na wyłączności praw do sprzedaży i udostępniania dóbr. Jest to monopol rozporządzania dobrem. Należy jednak

podkreślić, że zamykanie dostępu ogranicza możliwość opracowania nowych modeli biznesu opartych na szerokim dostępie użytkowników do własności intelektualnej.

Cechą własności intelektualnej jest również strategiczność. W ujęciu najbardziej ogólnym strategiczność zasobu ma zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa, czego wyrazem powinna być zmiana pozycji strategicznej w sektorze. Strategia oparta na zasobach powinna zatem uwzględniać wszystkie zasoby niematerialne organizacji sprzyjające osiągnięciu celów strategicznych. Współcześnie w zbiorze zasobów niematerialnych decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywa własność intelektualna i zdolność organizacji do ich pomnożenia oraz ochrony.

Strategiczność własności intelektualnej może być różna w zależności od wielkości organizacji. Duże przedsiębiorstwa, które mają znaczne środki finansowe, często szukają strategii opartej na zdobywaniu i utrzymywaniu dużej liczby patentów (portfolio patentów). Natomiast dla większości nowo powstałych przedsiębiorstw czy przedsiębiorstw sektora MŚP rozwój oraz budowanie obszernego zasobu patentowego może być niewspółmiernie kosztowne.

Strategiczność własności intelektualnej przejawia się nie tylko w możliwości sprzedaży własności intelektualnej, ale także w eksploatacji tych zasobów na drodze licencyjnej czy wykorzystaniu ich do wspólnego przedsięwzięcia realizowanego z innym podmiotem (np. konsorcjum), wykorzystaniu tych zasobów do pozyskania innych praw (tzw. licencja krzyżowa) bądź zastosowaniu do zwiększenia cen produktów lub usług, a także do utworzenia nowej organizacji w oparciu o wyłączne prawa majątkowe.

Nie ma modelowej czy uniwersalnej koncepcji strategii organizacji opartej na własności intelektualnej, odpowiedniej do każdego rodzaju warunków i przedmiotu działalności (Battilan, Cascianno, 2015). Każda organizacja bowiem ma różne cele i dlatego też strategię muszą być tak sformułowane, by umożliwić osiągnięcie określonych celów konkretnej organizacji. Znaczenie własności intelektualnej dla rozwoju przedsiębiorstwa i zwiększenia jego przewagi konkurencyjnej zależy od sektora działalności, strategii gospodarczej oraz wzajemnych relacji ze strategią jego konkurencji. Na przykład, patenty są niezbędne, zwłaszcza w dziedzinach, w których innowacje są proste do skopiowania. Natomiast w innych przypadkach właściwszą metodą może być know-how i zachowanie tajemnicy.

Katalog zasobowych cech własności intelektualnej należy w świetle prowadzonej analizy uzupełnić o zdolność do zabezpieczania (ochrony) (Dereń, 2015, s. 1–40). W obszarze tej właściwości można wyróżnić trzy aspekty zabezpieczania własności intelektualnej jako zasobu. Pierwszy aspekt to określone przez państwo ramy prawne rynkowych procesów wymiany dóbr i usług dla obszaru własności intelektualnej, które ustanawiają porządek prawny określany jako prawo własności intelektualnej. Jest to zbiór legislacyjnych form własności intelektualnej wraz z ich szczególnymi formami jurysdykcyjnymi, ukształtowanymi przez orzecznictwo i rozwój prawa.

Istotnymi elementami tych regulacji prawnych są: prawo patentowe, prawo do wzorów przemysłowych, prawo do wzorów użytkowych, prawo o znakach towarowych oraz prawo autorskie. Regulacje te, opierając się na podstawie konstytucyjnej, tworzą określoną całość, dającą zasadniczą gwarancję własności prywatnej, będącej ogólną i nadrzędną podstawą ochrony prywatnych form własności – koncepcję własności intelektualnej. Do tego aspektu dochodzą również regulacje prawne dotyczące konkurencji, np. ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji lub prawo antymonopolowe. Tworzone przez nie ramy prawne i mechanizmy sprawowania kontroli nakierowane są również na negatywne dla konkurencji skutki oddziaływania form użytkowania własności intelektualnej.

Drugi aspekt ochrony własności intelektualnej dotyczy zabezpieczeń na poziomie organizacji. W grę wchodzi tu wybór instytucjonalnych form, takich jak: patent, prawo ochronne na wzór przemysłowy, prawo ochronne na wzór użytkowy, prawo z rejestracji topografii układu scalonego itp. Pozwalają one uprawnionemu zachować wyłączność korzystania z konkretnego rozwiązania przede wszystkim wtedy, kiedy jest ono ujawnione i rozpowszechnione. Obok tych form możliwa jest również ochrona w postaci tajemnicy przedsiębiorstwa. Pozwala ona na zachowanie w poufności nieujawnionych do wiadomości publicznej informacji, którym można przypisać pewną przydatność techniczną, ekonomiczną czy gospodarczą (*know-how*).

Trzeci aspekt zabezpieczania własności intelektualnej dotyczy zachowań i zabezpieczeń na poziomie pojedynczego człowieka i grup funkcjonujących w organizacji. Występują tu różne możliwe ścieżki zachowań uzależnione od czynników wewnętrznych (osoba) oraz czynników z otoczenia bliższego i dalszego. Powyższe cechy własności intelektualnej jako zasobu tworzą znaczące i pozytywne implikacje związane z zarządzaniem strategią innowacyjną (innowacyjności) przedsiębiorstwa¹. W perspektywie wymogów zawartych w pracach dotyczących strategii innowacyjnej można sformułować pytanie o znaczenie tych cech dla praktyki formułowania i realizacji strategii innowacyjnej (Żebrowski, Waćkowski, 2011, s. 64). W tabeli 1 dokonano takiego odniesienia.

Podane w tabeli 1 odniesienia do cech zasobowych dla strategii innowacyjności mają uniwersalny charakter i są pochodną analizy literatury przedmiotu. Oznacza to, że owe cechy są listą nieskończoną, jak również nie jest możliwe przesądzanie o ich znaczeniu (hierarchii ważności). Niemniej jednak wyodrębnione przez autorkę pracy cechy składają się na „warunki brzegowe” kształtowania innowacyjności, wpisanej w działania przedsiębiorstw w wymiarze długofalowym (strategicznym). Dotyczy to zwłaszcza firm o dużym potencjale – najczęściej tych, których skala i zakres działania są znaczące. W przypadku małych firm, które w sposób uproszczony podchodzą do zarządzania procesem formułowania i realizacji strategii swoiste wyznaczniki wynikające z tych cech, będą trwałymi przesłankami i/lub czynnikami w działaniach koncentrujących się na zapewnieniu innowacyjności tych przedsiębiorstw.



Tabela 1. Cechy własności intelektualnej a strategia innowacyjna (innowacyjności) organizacji

Typy cech w przekroju stopnia/ stanu spełnienia atrybutu	Szczególny kontekst cechy	Wpływ na kształtowanie strategii innowacyjnej organizacji
Stopień/stan zawłaszczalności	Kontrola wytwarzania dobra i sposobu wytwarzania	Oddziaływanie na formułowanie przesłanek strategii
Stopień/stan podzielności	Ograniczenia w formułowaniu podziału wytworu	Kreowanie zespołowości na etapie formułowania i wdrożenia strategii
Stopień/stan policzalności	Źródło niepoliczalnych rezultatów twórczych jednostek i zespołów	Oddziaływanie na proces zarządzania strategią innowacyjną (innowacyjności)
Stopień/stan zużywalności	Płynność przekształcana w zasób materialny	Wspieranie inspiracji i kreatywność jednostek i zespołów oraz mechanizmy przyczynowo-skutkowe
Stopień/stan komercjalizacji	Dochodzenie do rozwiązań akceptowanych przez rynek	Wypełnianie treści i wspieranie modeli biznesu będących osią dla konkurencyjności poprzez własność intelektualną
Stopień/stan użyteczności	Zdolność do otwartego korzystania	Otwieranie możliwości kształtowania modeli biznesu w środowisku innowacyjnym organizacji
Stopień/stan zabezpieczenia	Zdolność do zabezpieczenia dostępu i gwarancji właściwych zachowań użytkowników i twórców	Tworzenie przesłanek do działań w ramach zarządzania strategią innowacyjną (w trzech poziomach uwarunkowań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Żebrowski, Waćkowski, 2011

Własność intelektualna jako prawno-organizacyjna forma własności zasobów organizacji innowacyjnej

W praktyce społeczno-gospodarczej instytucja własności prawnej odgrywa ważną rolę w procesie efektywnego rozwoju gospodarki każdego kraju. Jej znaczenie staje się kluczowe, gdy potrzebne jest opisywanie własności intelektualnej. Z ekonomicznego punktu widzenia wyjaśnienie istoty własności ujęto w tzw. *property rights theory*. Teoria ta o liberalnym podejściu odniosła się do struktury własności wynikającej ze stosunku podmiotu gospodarczego (jako właściciela zasobu) do przedmiotu własności, którym może on rozporządzać na zasadzie wyłączności w relacjach z innymi podmiotami gospodarczymi (De Alessi, 1980, s. 3). Tym samym gwarantuje się wyłączone prawo właściciela do rozporządzania zasobami i ich wykorzystywania, charakteryzujące się spersonalizowanym, wyłącznym prawem do użytkowania, kontroli oraz przekazywania zasobu i jednocześnie odpowiednie prawo ochrony przed naruszaniem własności przez inne podmioty gospodarcze (Cheung, 1970, s. 52). Tego rodzaju pełne prawo do rozporządzania dotyczy jednak tylko rzeczowo ograniczonego zakresu obowiązywania prawa własności. Tym samym prawo własności różni się zarówno w aspekcie metodycznym, jak i rzeczowym od pełnego prawa do określonego zasobu (Bielig, 2014, s. 17).

Własność pojmowana jako stosunek prawny między podmiotami gospodarczymi w wymiarze ekonomicznym wymaga dokładnego określenia trzech obszarów:

- osobistego przypisania do właściciela;
- stosunku do innych podmiotów gospodarczych;
- statusu własnościowo-prawnego w kontekście praw do ekonomicznego wykorzystania i związanych z nim praw do kontroli i zabezpieczania.

Status własnościowo-prawny ma kluczowe znaczenie. W praktyce określa on prawo do użytkowania zasobu, prawo do zatrzymania dochodów z jego użytkowania, prawo do wprowadzania zmian w jego formie i treści, prawo do dobrowolnego odstąpienia tych praw lub praw częściowych innemu podmiotowi gospodarczemu (prawo do transferu). Zatem struktury prawa własności kształtują siatkę stosunków multilateralnych pomiędzy różnymi podmiotami gospodarczymi zainteresowanymi użytkowaniem zasobów, nadając im indywidualne kompetencje w formie zestawu praw własności. H. Demsetz (1967, s. 347) wykazuje, że właściciel w ramach funkcji alokacyjnej własności optymalizuje ekonomicznie swoje procesy użytkowania. Stabilność struktur własnościowo-prawnych tworzy jednocześnie niezbędne warunki ramowe i bezpieczeństwo prawne. Analizy problemu wskazują na wcześniejsze pojawienie się instytucji własności niż instytucji prawa własności (Demsetz, 1967, s. 347–359).

W podobny sposób można wyjaśnić stosunek pojęcia własności do regulacji prawnych, instytucji politycznych i – oczywiście – państwa. Obserwacja zmian samej instytucji własności, pojawianie się nowych form własności, zwłaszcza zaś ekspozycja własności intelektualnej, stanowią podstawę dyskusji i oceny znaczenia rynkowego tej ostatniej. C. Strzeszewski (1981, s. 23–24) dokonuje wszechstronnej analizy kategorii własności, nawiązując do literatury z zakresu filozofii i nauk społecznych, w pełni uznając interdyscyplinarny charakter pojęcia własności. Tradycyjnie własność definiowano jako prawo czynienia z rzeczą wszystkiego, co nie jest prawnie zakazane przez dany system normatywny. Wśród rzeczy w rozumieniu prawa cywilnego już za czasów rzymskich zaczęto wyróżniać rzeczy niematerialne (tzw. *res incorporeales*). Pomysł, aby własność odnosić do idei, a więc czegoś, czego nie można zobaczyć bezpośrednio, a co może

się jedynie przejawiać w różnych zewnętrznych formach (pieczęciach, rysunkach, tekstach, projektach), jest późniejszy. Należy do tradycji nadawania przywilejów przez władzę państwową. Powszechność pojęcia „własność” rozumianego jako absolutne i w pewnym sensie naturalne prawo do rzeczy jest zakorzenione głęboko w kontekście pierwotnych znaczeń. Deficytowa zwartość czy wręcz prostota sprawiła, że pojęcie to zaczęto odnosić do wielu innych ekonomicznie istotnych wartości (Kaczmarczyk, 2017, s. 65). W ten sposób bezpośrednio rozszerzono reżim własności na wytwory ludzkiego umysłu, na rezultaty inwencji twórczej i kreatywności człowieka (Dereń, 2014, s. 45–46). W konsekwencji rozciągnięto też jej postrzeganie na prawny wymiar tego rodzaju aktywności.

Własność intelektualna w badaniach międzynarodowych i krajowych

W sprawozdaniu z lat 2016/2017 dotyczącym MŚP w UE wykazano, że organizacje te zapewniają 57% wartości dodanej w UE. Szacuje się jednak, że tylko około 30–60% MŚP przetrwa dłużej niż 5 lat działalności (*Annual report ...*, 2017). Warunkiem umożliwiającym wydłużenie tego okresu, a więc przetrwanie i dalszy rozwój MŚP jest innowacyjność. Pozwala ona przedsiębiorstwom umacniać się i rozwijać, a także zatrudniać więcej osób, co w efekcie przekłada się na większą i silniejszą gospodarkę Unii Europejskiej (EUIPO, 2019b).

We wspólnym projekcie EUIPO i Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO) „Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu i prawa własności intelektualnej” stwierdzono, że MŚP z zarejestrowanymi prawami własności intelektualnej mają o 21% więcej szans na doświadczenie wzrostu w późniejszym okresie i o 10% więcej szans, aby stać się przedsiębiorstwami wysokiego wzrostu. Ponadto te spośród MŚP, które korzystają z bogatych zasobów własności intelektualnej, mają jeszcze większe szanse na osiągnięcie wysokiego wzrostu gospodarczego (EUIPO, 2019a).

W 2016 r. EUIPO opublikowało pierwsze zestawienie wyników dla MŚP w zakresie własności intelektualnej, aby przedstawić pewien wgląd w to, dlaczego MŚP nie chronią formalnie własności intelektualnej i jakie napotykały problemy związane z tymi zasobami. Analogiczne badania przeprowadzono w 2019 roku (EUIPO, 2019b). Wykorzystując dane Eurostatu, EUIPO dobrało reprezentatywną próbę warstwową MŚP ze wszystkich 28 państw członkowskich UE. Próbę dobrano tak, by zawierała nadpróbę MŚP z prawami własności intelektualnej w porównaniu z populacją ogólną (średnio 50% właścicieli zasobów intelektualnych), żeby można było zebrać odpowiednie wyniki dotyczące kwestii związanych z posiadaniem własności intelektualnej. Ogółem przeprowadzono 8349 wywiadów z MŚP, obejmujących wiele sektorów oraz wielkości przedsiębiorstw i krajów. Dla większości analiz w omawianym sprawozdaniu MŚP podzielono na dwie podgrupy: podmioty, które oświadczyły, że są właścicielami własności intelektualnej (4401) i podmioty, które oświadczyły, że nie są właścicielami takich zasobów (3948). Analogicznie do badania z 2016 roku dotyczącego

wyników dla MŚP w zakresie praw własności intelektualnej wywiady z MŚP przeprowadzono telefonicznie z opcją ukończenia procesu online. Kwestionariusz był dostępny w 23 językach UE, a wywiady przeprowadzono w języku wybranym przez MŚP.

Jeśli chodzi o najważniejsze ustalenia, to większość MŚP (58%) twierdzi, że jest innowacyjna. Istnieje większe prawdopodobieństwo, że właściciele własności intelektualnej będą bardziej innowacyjni, przy czym 73% twierdzi, że tak jest, w porównaniu z 42% podmiotów niebędących właścicielami takich zasobów. Większość innowacji dotyczy rozwoju nowych produktów, przy czym w tej dziedzinie innowacje wprowadza 63% właścicieli praw własności intelektualnej i 31% podmiotów niebędących właścicielami takich praw. Ponadto właściciele praw własności intelektualnej prawie dwukrotnie częściej niż podmioty niebędące właścicielami współpracują z innymi organizacjami nad nowymi innowacjami. Najczęstszymi partnerami właścicieli zasobów własności intelektualnej w zakresie współpracy są uniwersytety i środowiska akademickie, zaangażowane w prawie jednej trzeciej przypadków (32%). Podmioty niebędące właścicielami własności intelektualnej wolą współpracować z dużymi przedsiębiorstwami (34%) (EUIPO, 2019b).

Najczęściej wykorzystywanym źródłem informacji dla rozwoju biznesu w przypadku MŚP, będących właścicielami zasobów własności intelektualnej, jest Internet, przy czym 55% podmiotów z tej grupy korzysta z tej metody. Na kolejnych miejscach znajdują się takie źródła jak izby handlowe (23%) i radcy prawni (22%).

Jeśli chodzi o stan wiedzy na temat własności intelektualnej, to większą znajomość tej problematyki mają właściciele tych praw: 77% właścicieli zna je umiarkowanie lub bardzo dobrze w porównaniu z 52% podmiotów niebędących właścicielami.

Jednym z kluczowych czynników intensywniejszego wykorzystania zasobów własności intelektualnej jest poprawa zrozumienia korzyści wynikających z tych praw. Główne powody rejestracji praw własności intelektualnej, jakie podawali właściciele tych praw należący do MŚP, to zapobieganie kopiowaniu (59%), zwiększone bezpieczeństwo prawne (58%) oraz poprawa wizerunku i wartości firmy (36%). Gdy dokonano analizy według wielkości przedsiębiorstwa, kolejność dla MŚP pozostaje taka sama. Jednak mikroprzedsiębiorstwa kładą większy nacisk na znaczenie bezpieczeństwa prawnego niż na zapobieganie kopiowaniu.

W przypadku podmiotów niemających zarejestrowanych praw wyłącznych głównym powodem niedokonania rejestracji był brak wiedzy o tym, czym jest własność intelektualna i jakie wynikają z niej korzyści. Odsetek podający ten powód wzrósł z 25% w 2016 r. do 38% w 2019 r. W rzeczywistości 61% podmiotów niebędących właścicielami praw własności intelektualnej rozważyłoby rejestrację, gdyby lepiej rozumiało znaczenie tych zasobów. Drugi najbardziej popularny powód niedokonania rejestracji w 2019 r. jest bardziej altruistyczny – 21% MŚP chciało, by ich innowacje były bezpłatnie dostępne dla wszystkich pragnących z nich korzystać (EUIPO, 2019b).



Własność intelektualna jest często postrzegana przez MŚP raczej jako koszt niż inwestycja, ponieważ wartość dodana jest często nierozumiana. Jedyne 25% podmiotów średniej wielkości będących właścicielami zasobów intelektualnych dokonało profesjonalnej wyceny swoich aktywów niematerialnych, a wartość ta spada do 20% w przypadku małych i mikroprzedsiębiorstw będących właścicielami praw własności intelektualnej. Ogólny brak zrozumienia tego, jak zmaksymalizować potencjał własności intelektualnej, jest widoczny w wielu MŚP, które próbowały pozyskać środki finansowe na podstawie swoich aktywów niematerialnych. Choć dostęp do środków finansowych stanowi jeden z największych problemów dla MŚP, tylko 13% właścicieli praw wyłącznych spróbowało pozyskać środki finansowe, wykorzystując swoje aktywa niematerialne (9% z nich się powiodło).

Jeśli chodzi o komercjalizację, to 24% ankietowanych właścicieli praw własności intelektualnej, z którymi przeprowadzono wywiady, podpisało umowę licencyjną obejmującą wybraną kategorię własności intelektualnej, przy czym 71% z podmiotów udzieliło licencji na swoją własność intelektualną innym organizacjom. Przesłankami aktywności licencyjnej była chęć uzyskania dodatkowych przychodów (27%) i ekspansja na nowe obszary (sektory i obszary geograficzne) bez ponoszenia związanych z tym kosztów (23%).

Omówione najnowsze badania przeprowadzone na zlecenie EUIPO ilustrują poziom i stan wiedzy na temat zasobów własności intelektualnej w europejskim sektorze MŚP. Przeprowadzone przez autorkę badania w 2015 roku objęły grupę 137 MŚP oraz dużych przedsiębiorstw. Podstawowym kryterium doboru podmiotów było prowadzenie przez nie innowacyjnej działalności gospodarczej oraz lokalizacja – województwo dolnośląskie. Zastosowana w badaniach ankietowa zawierała „x” pytań merytorycznych i „z” porządkowych. Tytuł, który przyjęto jako swoistą preambułę badań, określono jako: *Analiza zasobów własności intelektualnej*

jako determinanta potencjału innowacyjnego. Wśród badanych przedsiębiorstw 15% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 10 pracowników, 33% przedsiębiorstwa małe zatrudniające do 50 pracowników oraz 31% średnie (50–250 pracowników). W badanej grupie ponad 21% to przedsiębiorstwa duże, zatrudniające ponad 250 pracowników. Jak wykazano w ankiecie, blisko 40% badanych ograniczało swoją działalność do analizowanego regionu, 33% działało na rynku krajowym, a 29% na rynku międzynarodowym. Połowa badanych świadczy usługi, reszta prowadzi działalność w zakresie produkcji i handlu.

Badania, o których mowa wyżej, ponownie przeprowadzono na przełomie lat 2018/2019, w oparciu o te same kryteria co w roku 2015, jednak w mniejszej grupie respondentów, obejmującej 60 przedsiębiorstw. Wśród badanych przedsiębiorstw 10% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 10 pracowników, 33% przedsiębiorstwa małe zatrudniające do 50 pracowników oraz 31% średnie (50–250 pracowników). Pozostałe 26% stanowiły duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 pracowników.

W badaniach skoncentrowano się na poznaniu uwarunkowań związanych z realną oceną stanu, jak też postrzegania własności intelektualnej w kontekście czterech kluczowych obszarów badawczych. W tabeli 2 podano oszacowanie tego problemu badawczego. Przyjęto, że ocena każdego z badanych obszarów przybiera trzy poziomy: W – wysokie postrzeganie danego aspektu, P – przeciętne postrzeganie, N – niskie postrzeganie.

Dla poszczególnych stanów (obszarów) badawczych własności wprowadzono syntetyczne wskaźniki W^1 , W^2 , W^3 . Wskaźniki te służą do syntetycznego, liczbowego wyrażenia rezultatów badań w trzech obszarach własności. Sposób ich wyznaczenia został podany poniżej.

Przedstawione oszacowania postrzegania własności intelektualnej w czterech wskazanych aspektach stanowią interesujący obraz kojarzenia tej specyficznej kategorii zasobów niematerialnych.

Tabela 2. Postrzeganie własności intelektualnej przez menedżerów w odniesieniu do czterech ogólnych aspektów własności

Ogólne aspekty własności intelektualnej	Ogółem ($N_0 = 137$)	Mikro- przedsiębiorstwa ($N_{mk} = 27$)	Małe przedsiębiorstwa ($N_{ma} = 50$)	Średnie przedsiębiorstwa ($N_{sr} = 31$)	Duże przedsiębiorstwa ($N_{du} = 29$)
Przypisanie do właściciela	W = 22 P = 15 N = 80	W = 2 P = 0 N = 25 [$W^1 = 1,3$]	W = 10 P = 0 N = 30 [$W^1 = 1,6$]	W = 4 P = 6 N = 21 [$W^1 = 1,93$]	W = 6 P = 9 N = 14 [$W^1 = 2,45$]
Relacja do innych podmiotów	W = 30 P = 46 N = 61	W = 10 P = 10 N = 7 [$W^2 = 3,22$]	W = 10 P = 10 N = 30 [$W^2 = 2,2$]	W = 4 P = 11 N = 16 [$W^2 = 2,23$]	W = 6 P = 15 N = 8 [$W^2 = 2,86$]
Zakres wykorzystania i zabezpieczenia	W = 37 P = 55 N = 45	W = 5 P = 7 N = 15 [$W^3 = 2,26$]	W = 10 P = 30 N = 10 [$W^3 = 3,0$]	W = 13 P = 11 N = 7 [$W^3 = 3,07$]	W = 17 P = 9 N = 3 [$W^3 = 3,97$]

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań w 2015 i 2019 r.

Najniżej wyceniony został obszar osobistego przypisania właściciela w kategorii mikroprzedsiębiorstw. Wynika to m.in. z niedostrzegania znaczenia powiązania takich zasobów z konkretnymi pracownikami i ewentualną próbą „zawłaszczania” tych zasobów na poziom organizacyjny, a nawet swój własny. W tym aspekcie menedżerowie i właściciele małych oraz średnich organizacji wykazują większą skłonność w identyfikowaniu własności intelektualnej z przypisywaniem ich z twórcami-pracownikami. Najwyższą wartość wskaźnik W^1 przyjmuje dla dużych przedsiębiorstw (2,45).

Drugi obszar postrzegania własności intelektualnej, który odnosił się do relacji gospodarczych, był na znacznie wyższym poziomie dla kategorii mikroprzedsiębiorstw. Wynika to bądź z samodzielnego wykorzystania obcych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych w ramach posiadanych umów o korzystanie z zasobów intelektualnych, bądź podejmowania/planowania współpracy z dużymi partnerami biznesowymi. Wskaźnik W^2 liczony według wskazanych zasad dla najmniejszych organizacji był wyższy niż dla kategorii małych przedsiębiorstw i wynosił 3,22 wobec 2,2 tych drugich, który z kolei był zbliżony do wartości wskaźnika dla średnich przedsiębiorstw (2,23). Podobnie jak w pierwszym przypadku (obszarze) najwyższą wartość W^2 przyjmuje wskaźnik dla dużych przedsiębiorstw (2,86).

Trzeci obszar można było w badaniach oszacować w sposób najbardziej bezpośredni, ponieważ wiele pytań odnosiło się do komercjalizacji i zabezpieczeń własności w praktyce oraz w działaniach na przyszłość. Mimo że wskaźnik W^3 dla mikroprzedsiębiorstw był wyższy niż np. w obszarze pierwszym, to nie może być uznany jako satysfakcjonujący ze względu na większość (15) przypadków ocenionych na poziomie niskim. Liczbowo wynosił on 2,26. Małe przedsiębiorstwa i średnie miały ten wskaźnik wyższy, odpowiednio: 3,0 i 3,07. Podobnie, jak w przypadku pierwszym i drugim, najwyższą wartość W^3 przyjmuje wskaźnik dla przedsiębiorstw dużych (3,97).

Ogólny wniosek w świetle tak sporządzonej analizy skłania do stwierdzenia, że aktualne funkcjonujące mikroprzedsiębiorstwa są raczej nastawione w przestrzeni własności intelektualnej na skorzystanie z okazji związanych z kooperacją z innymi podmiotami gospodarczymi, a nie na budowanie szans rynkowych na własnych innowacjach. Małe przedsiębiorstwa wykazują pewnego rodzaju „samozadowolenie” z uzyskanej pozycji, raczej koncentrują się, jeśli chodzi o własność intelektualną, na przetrwaniu i zachowaniu dotychczasowej formuły funkcjonowania. Menedżerowie i właściciele średnich przedsiębiorstw mają tylko nieznacznie wyższy porównywalny poziom oceny znaczenia własności intelektualnej dla funkcjonowania ich firm. Najlepiej w badaniu wypadły duże przedsiębiorstwa. Wynika to zapewne z tego, że przedsiębiorstwa te mają – w porównaniu z MŚP – świadomość, iż wykorzystanie własności intelektualnej i jej ochrona zwiększa wartość firmy i efektywność jej działania. Oczywiście nie jest to tylko kwestia świadomości, ale także posiadanej infrastruktury technicznej, organizacyjnej oraz wyspecjalizowanej kadry menedżerskiej,

która posiada umiejętności niezbędne do zarządzania posiadanymi zasobami intelektualnymi.

Opisane wyniki badań to objaw swoistej dezorientacji. Jako społeczeństwo stale powołujemy się na wartości i reguły wypracowane w epoce industrialnej i XX-wiecznej rzeczywistości gospodarczej – podczas gdy dla przedsiębiorstw funkcjonujących w XXI wieku standardem rozwoju jest model innowacyjny polegający na dostarczaniu na rynek coraz bardziej atrakcyjnej oferty przy wykorzystaniu jakościowych czynników rozwoju. Rozwój przedsiębiorstw oparty jest na zasobach własności intelektualnej. To ona odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji gospodarczych. Nowe innowacyjne rozwiązania, wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe, know-how itd. pojawiają się codziennie w przedsiębiorstwach i na rynku. Pomysły na nie kreowane są przez pracowników, klientów, a także często pod wpływem działań konkurencji. Dlatego tak ważny jest stan wiedzy na temat zasad zabezpieczania zasobów intelektualnych przed ich utratą, a tym samym utratą korzyści z ich posiadania.

Wydaje się, że powodów niskiej skłonności i potrzeby (szczególnie średnich przedsiębiorstw) do rozwijania własnej innowacji upatrywać należy w braku systemowego podejścia do podejmowanych działań na rzecz procesu oraz strategii innowacji. Dla tej wielkości organizacji konkretyzacja pojęcia strategii innowacyjnej jest wyłaniającą się szansą. Organizacja innowacyjna nastawiona na funkcjonowanie z wykrystalizowaną strategią innowacyjną interpretuje dla swoich potrzeb sygnały we wszystkich znanych wymiarach analizy otoczenia dalszego. Jej specyfika nadaje tym analizom odpowiedni kierunek, np. popyt rynkowy na innowacje, nawyki, obyczaje, wartości w społeczeństwie, technologie transformujące dobra intelektualne w materialne produkty i usługi.

Podsumowanie

Omówione w niniejszym artykule badania EUIPO oraz badania własne wskazują, że poziom wiedzy i znaczenia sfery własności intelektualnej, tak kluczowej w budowaniu innowacyjności i czerpaniu korzyści z twórczej kreatywności zasobów ludzkich, jest nadal w sektorze przedsiębiorstw MŚP na niskim poziomie. Niedostateczna ochrona własności intelektualnej i niższa aktywność wynalazcza nie tylko utrudniają zdobywanie przewagi rynkowej i sukcesów komercyjnych przedsiębiorstwom, ale jednocześnie ograniczają powstawanie kolejnych nowych rozwiązań, decydujących o dalszym postępie naukowo-technicznym. Szczególnie ważne i ekonomicznie racjonalne jest zabezpieczenie i ochrona zasobów własności intelektualnej. Ochrona ta ułatwia przedsiębiorstwom czerpanie korzyści z ich zdolności innowacyjnej i twórczej, co pomaga i zachęca do utrzymywania wysokiego poziomu innowacyjności. Ochrona IP umożliwia bowiem gwarancję czasowej wyłączności na wysoką sprzedaż dzięki uzyskanemu prawnie monopolowi i stanowi zwykle zachętę do ponoszenia dalszych nakładów na rozwój innowacyjności.



Standardem rozwoju współczesnych organizacji jest model innowacyjny polegający na dostarczaniu na rynek coraz bardziej atrakcyjnej oferty. Podstawą funkcjonowania tego modelu jest własność intelektualna. Niematerialny charakter i specyficzne cechy (atrybuty) własności intelektualnej (niezawłaszczalność, niepoliczalność, niepodzielność, zdolność do komercjalizacji, użyteczność, zdolność do zabezpieczania (ochrony) i strategiczność) są zorientowane właśnie na rozwój innowacji. Zasoby własności intelektualnej uznawane są za kluczowe i tworzą znaczącą wartość dodaną przedsiębiorstwa. Dlatego organizacje powinny podejmować różnorakie działania polegające na efektywnym wykorzystaniu wartości strategicznej posiadanych praw wyłącznych. Niezbędna jest do tego znajomość istoty własności intelektualnej, jej specyficznych cech oraz reguł i zasad zabezpieczania oraz ochrony własności intelektualnej.

dr hab. Aldona Małgorzata Dereń, prof. uczelni
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-2377-4573
e-mail: aldonadereń@pwr.edu.pl

Przypis

- ¹⁾ Zamiennie można używać określenia *zarządzanie strategią własności intelektualnej*.

Bibliografia

- [1] Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York.
- [2] *Annual Report on European SMEs 2016/2017. Focus on Self-employment*, November 2017, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0b7b64b6-ca80-11e7-8e69-01a75ed71a1/language-en/format-PDF>, data dostępu: 23.03.2020 r.
- [3] Bainbridge D. (2009), *Intellectual Property*, Pearson Education Limited, Essex, Harlow.
- [4] Battilán J., Cascianno T. (2015), *Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooption*, *Management Science*, Vol. 59, No. 4, pp. 819–836.
- [5] Bieląg A. (2014), *Rola własności intelektualnej w gospodarce. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- [6] Blair R.D., Cotter T.F. (2005) *Intellectual Property Economic and Legal Dimensions of Rights and Remedies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [7] Boldren M., Levine D. (2008), *Against Intellectual Monopoly*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [8] Bratnicki M., Strużyńska J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [9] Cheung S.N.S. (1970), *The Structure of Contract. The Theory of a Non-exclusive Resource*, „*Journal of Law and Economics*”, Vol. 13, No. 1, pp. 49–70.
- [10] Clayton M., Christensen, M., McDonald P., Raynor M.E. (2016), *What Is Disruptive Innovation*, „*Harvard Business Review*”, No. 93, pp. 44–53.
- [11] De Alessi L. (1980), *The Economics of Property Rights: A Review of the Evidence*, „*Research in Law and Economics*”, Vol. 2, R. Zerbe (ed.), JAI Press, Greenwich, pp. 1–47.
- [12] Demsetz H. (1967), *Toward a Theory of Property Rights*, „*American Economic Review*”, Vol. 57, No. 2, pp. 347–359.
- [13] Dereń A.M. (2015), *Stan wiedzy na temat zarządzania i ochrony własności intelektualnej w przedsiębiorstwach sektora MŚP w regionie Dolnego Śląska*, Raport z badań, Raport serii PRE, [w:] Raporty Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Ser. PRE, Wrocław, Nr 29, s. 1–40.
- [14] Dereń A.M. (2014), *Zarządzanie własnościami intelektualnymi w transferze technologii*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [15] Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- [16] EUIPO (2019a), *Komunikat Prasowy*, 25 września 2019, Urząd Unii Europejskiej ds. Własności Intelektualnej, https://euipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document_library/observatory/documents/IPContributionStudy/IPR-intensive_industries_and_economic_in_EU/IP_Contribution_Report_092019_pr_pl.pdf, data dostępu: 23.03.2020 r.
- [17] EUIPO (2019b), *Zestawienie wyników dla MŚP w zakresie własności intelektualnej na rok 2019*, Urząd Unii Europejskiej ds. Własności Intelektualnej, https://euipo.europa.eu/tunnelweb/secure/webdav/guest/document_library/observatory/documents/IP_sme_scoreboard_study_2019/executiveSummary/executive_summary_2019_pl.pdf, data dostępu: 23.03.2020 r.
- [18] Grandstrand O. (1999), *The Economics and Management of Intellectual Property. Towards Intellectual Capitalism*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- [19] Kaczmarczyk M. (2013), *Czy własność intelektualna jest własnością*, [w:] M. Danielowicz, A. Tarkowski (red.), *Prawo autorskie w czasach zmiany. O normach korzystania z treści*, Centrum Cyfrowe, Warszawa, s. 65–72.
- [20] Konwencja o ustanowieniu Światowej Organizacji Własności Intelektualnej, sporządzona w Sztokholmie dnia 14 lipca 1967 r., Dz.U. 1975, Nr 9, poz. 4.
- [21] Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [22] Krupski R., Piórkowska K. (2013), *Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 298, s. 93–104.
- [23] Palmen L. (2017), *Nadchodzi druga transformacja*, Rzeczpospolita z dnia 11.07.2017, <http://www.rp.pl/Opinie/307109901-Luk-Palmen-Nadchodzi-druga-transformacja.html#ap-3>, data dostępu: 19.07.2020 r.
- [24] Pisano G.P. (2015), *Potrzebujesz strategii innowacyjności*, „*Harvard Business Review Polska*”, lipiec-sierpień, s. 95–103.
- [25] Rajan Y.S. (2002), *Empowering Indians. With Economic, Business and Technology Strengths for the Twenty First Century*, Har Anand Publications, New Delhi.
- [26] Strzeszewski C. (1981), *Własność – zagadnienie społeczno-moralne*, ODISS, Warszawa.
- [27] Wiśniewska S. (2013), *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.

- [28] Zorska A. (2011), *Koncepcja twórczej destrukcji J.A. Schumpetera i jej odniesienie do przemian gospodarczych w dobie obecnej rewolucji naukowo-technicznej*, [w:] A. Zorska (red.), *Chaos czy twórcza destrukcja? Ku nowym modelom w gospodarce i polityce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 19–54.
- [29] Żebrowski M., Waćkowski K. (2011), *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Difin, Warszawa.

Intellectual Property as a Key Resource of an Innovative Organisation

Summary

The aim of the article is to indicate and analyse the specific features of intellectual property, which determine their orientation as a key strategic resource of the organ-

isation in the context of development and competitiveness of enterprises in Poland. The basis for the analysis is the Report of the European Union Office for Intellectual Property (EUIPO), in which a summary of results for SMEs in the field of intellectual property of European companies was published. This report and own research carried out at the end of 2015 in a group of 138 companies from the Lower Silesia Province and the results of a repeated research carried out in 2019 on a smaller group of respondents, illustrate the key problems in the approach and perception of intellectual property as a key resource in the process of creating innovations in this group of companies.

Keywords

resources, intellectual property, enterprise, research

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM POGODOWYM Z WYKORZYSTANIEM POGODOWYCH INSTRUMENTÓW POCHODNYCH

DOI: 10.33141/po.2020.05.03

Przegląd Organizacji, Nr 5(964), 2020, s. 19-27

www.przegladororganizacji.pl

Piotr Misztal

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Zmiany klimatu znacząco wpływają na wszystkie części świata. Do współczesnych zagrożeń naturalnych, zwanych również klęskami żywiołowymi, wywołującymi znaczące straty ludzkie i materialne, zalicza się w szczególności trzęsienia ziemi, huragany i wichury, anomalie pogodowe, epidemie i epizootie, długotrwałe susze i pożary oraz powodzie. Jest to niezwykle istotny problem, w rozwiązanie którego angażują się rządy wielu krajów świata, wprowadzając odpowiednie procedury tzw. zarządzania kryzysowego. „Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej” (*Ustawa o zarządzaniu kryzysowym*, 2007).

Globalne ocieplenie powoduje topnienie lodowców, co prowadzi do wzrostu poziomu mórz. W niektórych regionach ekstremalne zjawiska pogodowe połączone z opadami deszczu stają się coraz częstsze, zaś inne regiony cierpią z powodu ciężkich upałów i susz. Ekstremalne zjawiska

pogodowe, intensywne opady i inne nagłe zjawiska pogodowe stają się coraz powszechniejsze. Fale upałów, pożary lasów i susze są coraz częstszym zjawiskiem również w Europie, a w szczególności w Europie Południowej i Środkowej (European Commission, 2019). Z kolei kraje z basenu Morza Śródziemnego są coraz bardziej narażone na dotkliwe susze i pożary lasów. Natomiast w Europie Północnej klimat staje się coraz bardziej wilgotny, a zimą wzrasta ryzyko wystąpienia powodzi. Miasta, w których mieszka co czwarty Europejczyk, narażone są na fale upałów, powodzie i skutki podnoszenia się poziomu mórz. Dlatego też skuteczne zarządzanie ryzykiem pogodowym jest jednym z największych wyzwań rozwojowych we współczesnej gospodarce światowej.

Artykuł ma charakter przeglądowy, a jego celem jest wskazanie zalet i wad oraz możliwości wykorzystania pogodowych instrumentów pochodnych do ograniczenia ryzyka pogodowego w warunkach nasilających się zmian klimatycznych. W tekście poruszono także kwestię obligacji pogodowych wykorzystywanych do ograniczenia otwartych pozycji w pogodowych instrumentach pochodnych. W pracy wykorzystano metodę badawczą opartą na interdyscyplinarnych studiach literaturowych z zakresu



finansów, geografii gospodarczej oraz zarządzania. Proces przeglądu literatury składał się z kilku postępujących po sobie etapów. Pierwszym krokiem podjętych badań było sformułowanie problemu badawczego, następnie zebranie i ocena odpowiednich danych, w dalszej kolejności analiza i interpretacja zgromadzonych danych, wreszcie prezentacja danych i przedstawienie kierunków dalszych badań. W niniejszym artykule przeprowadzono przegląd narracyjny literatury naukowej, aby wskazać główne zalety i wady derywatów pogodowych oraz określić możliwości wykorzystania tych instrumentów w warunkach dynamicznych zmian klimatu.

Na etapie formułowania problemu badawczego określone zostały także kryteria doboru publikacji uwzględnionych w przeglądzie literatury. Chodziło o wykorzystanie możliwie najnowszych publikacji dotyczących ryzyka pogodowego i pogodowych instrumentów pochodnych wydanych zarówno w kraju, jak i za granicą. Co więcej, szczególny nacisk położono na analizę zagranicznej literatury przedmiotu, głównie publikacji badaczy amerykańskich, bowiem to właśnie w USA rynek derywatów pogodowych jest na dzień dzisiejszy najbardziej rozwinięty. Stąd doświadczenia przedsiębiorstw amerykańskich w kontekście zarządzania ryzykiem pogodowym mogą być niezwykle cenne dla przedsiębiorstw europejskich, w szczególności dla polskich podmiotów gospodarczych.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, iż pogodowe instrumenty pochodne są efektywnymi instrumentami ograniczania ryzyka pogodowego i mogą stanowić alternatywę w stosunku do tradycyjnych narzędzi ograniczania tego ryzyka, jakimi są ubezpieczenia pogodowe. Przewaga pogodowych instrumentów pochodnych nad ubezpieczeniami pogodowymi wynika nie tylko z większej elastyczności derywatów pogodowych, ale również z faktu, iż dostępność ubezpieczeń od ryzyk pogodowych na niektórych obszarach staje się coraz trudniejsza, a stosunkowo wysoki koszt może stanowić ekonomiczną barierę w ich stosowaniu (Burcharde-Dziubińska, 2016, s. 55).

Ryzyko w zarządzaniu

Najczęściej wskazuje się, że pojęcie „ryzyko” pochodzi z języka włoskiego, gdzie *rist(i)co* oznacza rafę, którą statek powinien ominąć. Ryzyko wynika z faktu podejmowania różnorodnych decyzji dotyczących przyszłości (Marciniak, 2001, s. 155–156). W praktyce żadna z działalności przedsiębiorstwa nie jest wolna od ryzyka (Xia i in., 2018, s. 701–715).

W naukach ekonomicznych podejmowane są próby zdefiniowania pojęcia ryzyko w kontekście teorii niepewności i ryzyka F.H. Knighta (1921, s. 1–382). Zgodnie z tym podejściem wyróżnia się niepewność mierzalną, zwaną ryzykiem, oraz niepewność niemierzalną, zwaną po prostu niepewnością. Niepewność mierzalna występuje przy tym wówczas, gdy wynik danej działalności może być zmierzony, wykorzystując prawdopodobieństwo matematyczne, statystyczne lub szacunkowe. Z kolei, gdy nie można zmierzyć wyniku danej aktywności za pomocą

jednej z wyżej wymienionych miar, wówczas występuje niepewność. Jednocześnie należy odróżnić ryzyko od zagrożenia. Zagrożenie to stan, wydarzenie lub okoliczność, która potencjalnie może wyrządzić krzywdę ludziom lub spowodować straty finansowe. Natomiast ryzyko to potencjalny wynik wystąpienia zagrożenia, na ogół definiowany jako prawdopodobieństwo wystąpienia szkody i jej dotkliwości.

W literaturze przedmiotu ryzyko często utożsamia się z czymś negatywnym, określonym zagrożeniem skutkującym wzrostem kosztów działalności danego podmiotu. Zatem tutaj ryzyko można zdefiniować jako „prawdopodobieństwo poniesienia strat w wyniku zaistnienia różnych zdarzeń (zagrożeń). W tym przypadku mówi się o tzw. ryzyku czystym (*pure risk*), którym zajmują się głównie firmy ubezpieczeniowe. Jako przykład można wskazać chociażby takie ryzyka, jak ryzyko pożaru, kradzieży, powodzi itp. Celem zarządzania ryzykiem czystym jest więc ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych skutków analizowanych zdarzeń.

Ryzyko można także zdefiniować w ujęciu neutralnym jako prawdopodobieństwo poniesienia strat lub osiągnięcia dochodów wyższych niż oczekiwane w wyniku zaistnienia różnych zdarzeń. W tym przypadku uwzględnia się zarówno negatywny, jak i pozytywny aspekt ryzyka (Jajuga, Jajuga, 2015, s. 124). Stąd mówi się o tzw. ryzyku spekulacyjnym (*speculative risk*). Przykładem takiego ryzyka może być ryzyko cenowe, czasem zwane także rynkowym, takie jak ryzyko stopy procentowej, kursu walutowego czy też ryzyko zmian cen akcji na rynku. Celem zarządzania ryzykiem spekulacyjnym jest zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia korzystnych skutków danego zjawiska oraz zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych skutków danego zjawiska (Głodziński, 2014, s. 34–40).

Zgodnie z przytoczonym powyżej kryterium podziału ryzyka, ryzyko pogodowe, oznaczające ekspozycję przedsiębiorstwa na wahania czynników pogodowych (temperatura powietrza, poziom opadów deszczu i śniegu, siły wiatru itp.), stanowi przykład ryzyka czystego, którego zrealizowanie się wiąże się wyłącznie ze stratami przedsiębiorstwa.

Zasadnicze znaczenie w procesie zarządzania ryzykiem ma skłonność do akceptacji ryzyka, zwana często kolokwialnie apetytem na ryzyko. Zarówno w literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej nie ma jednolitej definicji tego pojęcia. Bazując na wielu różnorodnych definicjach wspomnianego pojęcia, apetyt na ryzyko można określić jako poziom ryzyka wynikający ze skłonności danego przedsiębiorstwa do jego podejmowania. Jednocześnie należy podkreślić, że w praktyce nie ma możliwości wyznaczenia dla wszystkich organizacji lub dla konkretnego podmiotu jednego, wspólnego poziomu skłonności do akceptacji ryzyka dla wszystkich ryzyk towarzyszących działalności (Korombel, 2017, s. 47–53). Stąd w rzeczywistości można wskazać przedsiębiorstwa, które zabezpieczają się niemalże przed wszystkimi rodzajami ryzyka lub przed niektórymi ryzykami, ewentualnie w ogóle nie zabezpieczają się przed ryzykiem (Stulz,

1996, s. 8–25). Co więcej, należy zaznaczyć, że w praktyce nie można całkowicie wyeliminować ryzyka, możliwa jest jedynie jego minimalizacja. Ryzyko, które pozostaje, nazywane jest rezydualnym. Najczęściej dalsza minimalizacja ryzyka jest nieuzasadniona z ekonomicznego punktu widzenia (Zawiła-Niedźwiecki, 2013, s. 46). Dlatego też zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa jest procesem podejmowania decyzji oraz realizacji działań prowadzących do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo akceptowanego poziomu ryzyka (Jajuga, 2018, s. 26).

Istota i rodzaje ryzyka pogodowego

Według Europejskiej Organizacji Eksploatacji Satelitów Meteorologicznych (ang. European Organisation for the Exploitation of Meteorological Satellites – EUMETSAT), ponad jedna trzecia gospodarki Unii Europejskiej jest wrażliwa na warunki pogodowe (EUMETSAT, 2019). Według badań Narodowej Agencji Oceanów i Atmosfery (ang. National Oceanic and Atmospheric Administration – NOAA), około 5,7 bln USD z 15,7 bln USD PKB w USA jest wrażliwe na zmienne warunki pogodowe (NOAA, 2018). Oznacza to, że znaczna część popytu na produkty europejskie i amerykańskie jest związana ze zmiennymi pogodowymi, takimi jak temperatura powietrza, opady deszczu, śniegu, siła wiatru i poziom nasłonecznienia.

Ryzyko pogodowe dotyczy zatem strat w poziomie produkcji lub zdolnościach wytwórczych pojawiających się na skutek zjawisk atmosferycznych, takich jak opady deszczu, śniegu, wiatry, temperatura. Cechą charakterystyczną tych zjawisk jest ich zmienność, co upodabnia je do klasycznych rodzajów ryzyka. Stąd przebieg zjawisk atmosferycznych może być opisany za pomocą rozkładu normalnego (Dischel, 2019, s. 1–7).

P. Barrieu i O. Scaillet (2010, s. 155–176) piszą, że ryzyko pogodowe można zdefiniować jako „ryzyko, które jest częścią życia codziennego, ma ograniczone konsekwencje ekonomiczne na co dzień, ale z ogromnymi potencjalnymi konsekwencjami w przypadku jego akumulacji lub powtórzenia”.

Z kolei L. Clemmons (2002, s. 3) w swej definicji podkreśla, że ryzyko pogodowe jest utożsamiane z ekspozycją działalności przedsiębiorstwa na wahania czynników pogodowych, takich jak temperatura (upały i mroź), opady deszczu i śniegu, siła wiatru itp.

Ryzyko pogodowe można podzielić na dwa główne rodzaje. Chodzi o ryzyko niekatastroficzne i ryzyko katastroficzne. Ryzyko pogodowe o charakterze niekatastroficznym to prawdopodobieństwo poniesienia strat w wyniku odchylenia się warunków pogodowych od ich średniego, normalnego stanu. Przejawia się ono na ogół w postaci występowania ponadprzeciętnych lub niedostatecznych opadów deszczu, śniegu, ponadprzeciętnej lub poniżej przeciętnej temperatury powietrza czy też większej ilości dni wietrznych lub bezwietrznych. Tego typu zjawiska pogodowe mogą wystąpić z różną siłą, w różnych regionach świata. Z kolei ryzyko katastroficzne to prawdopodobieństwo poniesienia strat w wyniku takich zjawisk, jak: trzęsienie ziemi, huragan, tornado, powódź, deszcz nawalny, gradobicie, burze i zamiecie śnieżne czy ekstremalnie wysokie temperatury. W przeciwieństwie do ryzyka o charakterze niekatastroficznym, skala występujących tutaj odchyleń jest zdecydowanie bardziej istotna (Czekaj, 2016, s. 217–228).

Zmienne pogodowe zwiększają zmienność wyników finansowych różnych gałęzi przemysłu, w szczególności takich jak sektor energetyczny, transportowy, budownictwo, rolnictwo, turystyka czy przemysł spożywczy.

Wszystkie przedsiębiorstwa działające w wyżej wymienionych sektorach są w największym stopniu narażone na zagrożenia pogodowe, które mogą mieć poważny wpływ na ich przepływy pieniężne i zyski. Do najistotniejszych zagrożeń pogodowych można zaliczyć przy tym opady deszczu i śniegu oraz niekorzystną temperaturę powietrza. Co więcej, szacuje się, że pogoda w sposób bezpośredni lub pośredni wpływa na przychody nawet 75% działających przedsiębiorstw (Preś, 2007).

Stąd niezwykle istotnym zagadnieniem z punktu widzenia wyżej wymienionych sektorów jest efektywne zarządzanie ryzykiem pogodowym za pomocą dostępnych instrumentów. Zarządzanie ryzykiem pogodowym polega

Tabela 1. Zagrożenie i ryzyko pogodowe w różnych sektorach gospodarki

Sektor	Zagrożenie pogodowe	Skutki ryzyka pogodowego
Sektor energetyczny	Temperatura	Mniejsza sprzedaż podczas cieplejszych okresów zimowych i chłodniejszych okresów letnich
Rolnictwo, sektor spożywczy	Temperatura, opady śniegu, opady deszczu	Straty lub mniejsze zyski w okresach ekstremalnie niskich/wysokich temperatur lub opadów deszczu, śniegu
Sektor napojów	Temperatura	Mniejsza sprzedaż w czasie chłodniejszych okresów letnich
Budownictwo	Temperatura, opady śniegu	Opóźnienia prac w czasie złych warunków atmosferycznych
Transport i logistka	Temperatura, opady śniegu, opady deszczu	Opóźnienia w dostawach w czasie złych warunków atmosferycznych
Turystyka	Temperatura, opady deszczu, śniegu	Straty lub mniejsze zyski w okresach ekstremalnie niskich/wysokich temperatur lub opadów deszczu, śniegu
Sektor publiczny	Opady śniegu	Większy koszt odśnieżania w czasie większych opadów śniegu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dordević, 2018, s. 125-142



na identyfikowaniu, kwantyfikowaniu i ostatecznie łagodzeniu ryzyka finansowego związanego z systemem pogodowym/klimatycznym.

Ograniczenie ryzyka związanego z pogodą (klimatem) może nastąpić poprzez różnorodne działania, do których zalicza się:

- a) przeniesienie ryzyka, czyli zabezpieczenie parametrycznego indeksu pogodowego za pomocą finansowych instrumentów pochodnych lub tradycyjnych produktów ubezpieczeniowych;
- b) unikanie ryzyka, czyli wykorzystanie strategii aktywnego zarządzania ryzykiem, obejmującej wykorzystanie informacji prognostycznych (decyzyjnych) w celu optymalizacji procesów operacyjnych w sposób, który ograniczy lub wyeliminuje narażenie na warunki pogodowe;
- c) optymalną retencję (zatrzymanie) ryzyka, czyli wykorzystanie pogłębionej wiedzy na temat systemu pogodowego w celu opracowania równoważących czy też negatywnie skorelowanych działań przyczyniających się do zwiększenia odporności na warunki pogodowe (WRMA, 2020).

Pogodowe instrumenty pochodne – istota i rodzaje

Od kilkunastu lat na rynku finansowania projektów zaczynają pojawiać się pogodowe instrumenty pochodne. W szczególności specjaliści ds. finansowania źródeł energii muszą znać te narzędzia ograniczania ryzyka oraz kreatywne sposoby ich wykorzystania. Rosnąca skala monetyzacji gospodarki oraz podjęta debata na temat tego, czy derywaty na warunki pogodowe powinny być regulowane w podobny sposób jak usługi ubezpieczeniowe, determinują stopień występowania tych instrumentów w charakterze standardowych narzędzi wspomagających finansowanie projektów energetycznych.

Pogodowe instrumenty pochodne to transakcje, w ramach których dokonywane są płatności przez jedną stronę na rzecz drugiej na podstawie pomiarów dotyczących pogody, takich jak temperatura powietrza, poziom opadów deszczu, śniegu lub prędkość wiatru. Przedsiębiorstwa, które są narażone na ryzyko związane ze zmianą pogody, mogą wykorzystywać derywaty pogodowe w celu zabezpieczenia się przed stratami pojawiającymi się w następstwie zmian pogodowych. Dzięki tym instrumentom przedsiębiorstwa są w stanie zabezpieczać się przed ryzykiem związanym generalnie ze zmiennością czynników atmosferycznych. Jednakże należy wyraźnie podkreślić, że pogodowe instrumenty pochodne oferują możliwość zabezpieczenia się przed ryzykiem pogodowym typu niekatastroficznego (Geyser, 2004, s. 1–27).

Pogodowe instrumenty pochodne mają zazwyczaj strukturę swapów, kontraktów futures i opcji opartych na różnych bazowych indeksach pogodowych. Najczęściej stosowane w nich instrumenty bazowe (wskaźniki) to temperatura powietrza, opady, opady deszczu, opady śniegu i wiatr (Wang i in., 2015, s. 1–8).

Chociaż derywaty pogodowe mają wiele cech wspólnych z tradycyjnymi instrumentami pochodnymi oparty-

mi na towarach, to istnieje kilka istotnych różnic między tymi kontraktami. Po pierwsze, instrumenty pochodne na towary są wykorzystywane głównie w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem cenowym (związanym ze zmianą cen towarów), podczas gdy pogodowe instrumenty pochodne są zwykle stosowane w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem o charakterze stricte ilościowym. Po drugie, derywaty na towary mogą czasami wymagać fizycznej dostawy towaru bazowego (np. gazu, ropy) po z góry ustalonej cenie i w terminie z góry określonym. Natomiast derywaty pogodowe nigdy nie wiążą się z fizycznym dostarczeniem instrumentu bazowego (np. temperatura powietrza) i zawsze są rozliczane finansowo. Po trzecie, o ile w przypadku instrumentów pochodnych na towary na rynku działają również spekulanci, którzy dążą do osiągnięcia zysku w wyniku przyszłych zmian cen towarów, to derywaty pogodowe są wykorzystywane głównie do zabezpieczenia przed ryzykiem, a nie do spekulacji.

Istnieje pięć zasadniczych elementów każdego kontraktu pogodowego:

- a) bazowy wskaźnik pogody;
- b) okres, w którym wskaźnik się kumuluje (zazwyczaj sezon lub miesiąc);
- c) stacja pogodowa, która zgłaszaienne maksymalne i minimalne wskaźniki pogody;
- d) wartość w danej walucie przypisana każdemu ruchowi wskaźnika pogody;
- e) wartość odniesienia, tzw. „strike value” indeksu bazowego.

Analogiczne do tradycyjnych instrumentów pochodnych derywaty pogodowe występują w dwóch różnych formach, tzn. jako kontrakty pozagiełdowe i kontrakty giełdowe.

Zdecydowanie najczęstszym rodzajem pogodowych instrumentów pochodnych są derywaty bazujące na temperaturze powietrza. Stanowią one około 85% wszystkich transakcji na rynku pogodowych instrumentów pochodnych. Takie umowy zazwyczaj oparte są na liczbie dni ogrzewania (*HDD – heating degree day*) lub dni chłodzenia (*CDD – cooling degree day*) w okresie obowiązywania umowy (zwykle miesiąc lub sezon zimowy lub letni) w określonej lokalizacji. Liczba HDD lub CDD w dowolnym okresie jest miarą wielkości, o jaką średnia temperatura powietrza każdego dnia w tym okresie odbiega od 65 stopni Fahrenheita (18 stopni Celsjusza). Warto w tym momencie nadmienić, iż temperatura 18 stopni Celsjusza uznawana jest za umowną granicę między okresem, w którym używa się klimatyzatorów, a okresem grzewczym. Natomiast średnia temperatura powietrza stanowi 50% sumy najwyższej i najniższej temperatury w ciągu dnia:

$$CDD = \sum_{t=1}^{365} \max(0; w_t - 65^\circ)$$

$$HDD = \sum_{t=1}^{365} \max(0; 65^\circ - w_t)$$

gdzie:

w_t jest średnią dzienną temperaturą w dniu t , mierzoną w stopniach Fahrenheita.

Na przykład przedsiębiorstwo, które spodziewa się zmniejszenia dochodów w wyjątkowo zimnym miesiącu, może ograniczyć swoje ryzyko, zawierając umowę z kontrahentem, na mocy której przedsiębiorstwo to otrzyma zapłatę od drugiej strony, jeśli liczba HDD w tym miesiącu przekroczy historyczną średnią. Zapłata nie będzie miała miejsca, jeśli liczba HDD w danym miesiącu będzie mniejsza od średniej z przeszłości. Premia, jaką przedsiębiorstwo będzie musiało zapłacić kontrahentowi za ten rodzaj opcji, zależy od postrzeganego poziomu ryzyka i maksymalnej zapłaty, jaką przedsiębiorstwo może otrzymać na podstawie zawartej umowy. W praktyce premie te wahają się od 10 do 30% wartości kontraktu.

W Europie jako alternatywę dla HDD i CDD stosuje się wskaźnik CAT (*cumulative average temperature*), czyli indeks przedstawiający średnią dzienną temperaturę powietrza. Kontrakty na skumulowaną średnią temperaturę (CAT) są dostępne w miesiącach letnich w Europie, co pozwala przedsiębiorstwom zabezpieczyć się przed miesięczną zmiennością poprzez śledzenie średniej dziennej temperatury w danym miesiącu.

Pogodowe instrumenty pochodne pojawiły się pod koniec lat 90. XX wieku, aby pomóc producentom energii elektrycznej zabezpieczyć się przed niekorzystnymi warunkami atmosferycznymi. Pierwszy taki kontrakt został podpisany w lipcu 1996 r., kiedy nieistniejąca już firma Aquila Energy ustanowiła zabezpieczenie dla dwóch towarów dla nowojorskiego skonsolidowanego przedsiębiorstwa Edison w związku z zapotrzebowaniem na energię elektryczną. W 1999 r. Chicago Mercantile Exchange uruchomiła pierwsze giełdowe instrumenty pochodne oparte na liczbach HDD i CDD w okresach miesięcznych lub sezonowych dla niektórych obszarów. Na tej giełdzie można kupić zarówno kontrakty futures, jak i opcje na kontrakty futures. Obecnie Chicago Mercantile Exchange organizuje obrót dla ponad 60 różnych kontraktów, w tym dla opcji i kontraktów terminowych na opady deszczu, opady śniegu i temperaturę powietrza, stając się największą na świecie giełdą pogodowych instrumentów pochodnych. Derywaty giełdowe o zmiennym kursie oparte na temperaturze powietrza są również oferowane na Londyńskiej Międzynarodowej Giełdzie Futures (Till, 2015, s. 1–9).

Z kolei kontrakty pogodowe pozagiełdowe można tworzyć dla każdej zmiennej pogodowej, ponieważ każdy taki kontrakt jest dwustronnie ustalony i negocjowany. Ostatnio dostępne na rynku pozagiełdowym stały się derywaty pogodowe oparte na wietrze, dzięki czemu właściciele farm wiatrowych mogą zabezpieczyć się przed ryzykiem słabych wiatrów. Kontrakty te są negocjowanymi umowami dwustronnymi, w których uwzględnia się zarówno prędkość wiatru, jak i charakterystykę wytwarzania energii przez turbiny wiatrowe. Firma Entergy-Koch Trading opracowała własne wskaźniki energetyki wiatrowej dla wybranych lokalizacji w USA i Europie. Indeks dla każdej lokalizacji jest zaprojektowany tak, aby odzwierciedlać ilość energii, która mogłaby być generowana w tej lokalizacji, w oparciu zarówno o dane prędkości wiatru, jak i krzywą generacji mocy, która odzwierciedla koszyk typowych turbin. Ze względu na fakt, że ilość energii wytwarzanej

przez turbinę wiatrową nie jest liniowo proporcjonalna do prędkości wiatru, wskaźniki siły wiatru nie są po prostu prędkością wiatru. Indeks mocy wiatru dla każdej lokalizacji jest skalibrowany w taki sposób, że indeks dla każdej lokalizacji wyniesie 100 podczas normalnego roku. Farma wiatrowa z pewnymi zobowiązaniami dotyczącymi obsługi długu może zatem zawierać umowę, która wygenerowałaby wystarczające środki na spłatę obsługi długu w dowolnym okresie umowy, w którym wskaźnik wiatru spadnie poniżej 90.

Około 10% transakcji na rynku derywatów pogodowych stanowią kontrakty związane z deszczem (Scarow, 2019, s. 1–8). Zazwyczaj umowy te opierają się na liczbie dni opadów, które występują w okresie obowiązywania umowy. W praktyce chodzi o liczbę dni, w których opady przekraczały określony poziom odniesienia. Pogodowe instrumenty pochodne oparte na opadach deszczu można wykorzystać do zabezpieczenia ryzyka związanego z energią pozyskiwaną w elektrowniach wodnych. Na przykład, przedsiębiorstwo, które korzysta z energii wodnej może zawrzeć umowę, na mocy której zostanie wypłacona określona kwota, jeśli lokalne opady deszczu będą poniżej średniej historycznej.

Rozliczenie derywatów pogodowych odbywa się zawsze w gotówce, w przeciwieństwie do wielu innych instrumentów pochodnych, w których kontrahenci mogą fizycznie dostarczyć towary bazowe lub papiery wartościowe po wygaśnięciu kontraktu. Wartość rozliczenia gotówkowego kontraktu oblicza się na podstawie ostatecznej wartości wskaźników HDD, CDD, opadów deszczu, opadów śniegu lub huraganu, pomnożonej przez określoną cenę. Prywatnie negocjowane derywaty pogodowe zazwyczaj oparte są na standardach określonych przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Swapów i Instrumentów Pochodnych.

Celem wykorzystania pogodowych instrumentów pochodnych, a także wszelkich innych instrumentów zarządzania ryzykiem jest ograniczenie zmienności przychodów i (lub) kosztów spowodowanych zmiennością warunków atmosferycznych. Środki finansowe wypłacane z tytułu posiadanych derywatów pogodowych mają pokryć utracone dochody i nadmierne koszty spowodowane niekorzystnymi warunkami pogodowymi. W związku z tym derywaty pogodowe można uznać za efektywne, jeżeli ich zastosowanie skutkuje niższą zmiennością zrealizowanych zysków, zmniejszając w ten sposób ryzyko przyszłych przepływów pieniężnych (Dunał, Kozik, 2017, s. 111). Zmienność zysków może zwiększyć wiarygodność kredytową przedsiębiorstwa i zapewnić niższe oprocentowanie kapitału pożyczkowego. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w różnych krajach świata wskazują, że w praktyce pogodowe instrumenty pochodne istotnie przyczyniają się do ograniczenia ryzyka związanego z czynnikami atmosferycznymi.

Zgodnie z danymi przedstawionymi w tabeli 2, najczęściej stosowaną miarą ryzyka pogodowego jest wariancja i odchylenie standardowe, podczas gdy niektórzy autorzy stosują semiwariancję, argumentując to tym, że podmioty zabezpieczające się przed ryzykiem pogodowym obawia-



Tabela 2. Efektywność derywatów pogodowych

Autor	Miejsce	Instrument	Indeks pogodowy	Miara efektywności	Poziom redukcji ryzyka
Zara	Francja	Opcja kupna i opcja sprzedaży	Indeks hydrotermalny	Zmniejszenie odchylenia standardowego i współczynnika zmienności, wzrost średniej wydajności	22,06%
Vedenov, Barnett	USA	Opcja sprzedaży	Indeks temperatury, indeks opadów deszczu	Spadek wskaźnika średniej kwadratowej straty (MRSL) i wartości narażonej na ryzyko (VAR) oraz wzrost pewnego ekwiwalentnego dochodu (CER)	16,6 – 77,1%
Woodard, Garcia	USA	Opcja kupna i opcja sprzedaży	Indeks temperatury, indeks opadów deszczu	Spadek wskaźnika średniej kwadratowej straty (MRSL)	10,8 – 46,45%
Spaulding i inni	Rumunia	Opcja sprzedaży	Indeks opadów deszczu	Zmniejszenie współczynnika zmienności, wzrost średniego dochodu	39%
Marković, Jovanović	Niemcy	Opcja sprzedaży	Indeks opadów deszczu	Spadek odchylenia standardowego	40,42%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stulec i in., 2016, s. 356-362

ją się wyłącznie negatywnego aspektu ryzyka. Derywaty pogodowe są skutecznymi instrumentami ograniczania ryzyka, ponieważ ich wykorzystanie skutkuje niższą zmiennością ekonomicznej rentowności przedsiębiorstwa. Istniejące badania pokazują, że efektywność derywatów pogodowych jest różna w zależności od obszarów geograficznych i wykorzystanych instrumentów oraz waha się w granicach od 10,8 do 77,1% (Stulec i in., 2016, s. 356–362).

Derywaty pogodowe a obligacje pogodowe

Posiadacze dużych otwartych pozycji w pogodowych instrumentach pochodnych mogą zabezpieczyć swoją ekspozycję na wiele sposobów, w tym poprzez zawieranie transakcji z innymi stronami, lub w przypadku instrumentów pochodnych opartych na temperaturze poprzez transakcje w obrocie giełdowym. Innym sposobem przeniesienia ryzyka są obligacje pogodowe.

Koncepcja obligacji pogodowych jest podobna do obligacji katastroficznych, które były okresowo stosowane od 1997 r. przez reasekuratorów w celu przeniesienia ryzyka związanego z katastrofalnymi zdarzeniami, takimi jak trzęsienia ziemi i huragany. Gdy emitowane są obligacje katastroficzne, wpływy ze sprzedaży są zdeponowane na rachunku jednostki specjalnego przeznaczenia. Obligatariusze otrzymują odsetki i kwoty główne z premii należnych reasekuratorowi. W zależności od struktury obligacji posiadacze obligacji tracą całość lub część płatności odsetek i kwoty głównej w przypadku wystąpienia zdarzenia katastroficznego objętego ubezpieczeniem. Na przykład w styczniu 2004 r. 5-letnia obligacja katastroficzna została wyemitowana przez podmiot specjalnego przeznaczenia w celu przeniesienia na posiadaczy obligacji ryzyka uszkodzenia przez

huragan w systemie przesyłu i dystrybucji energii elektrycznej w Electricité de France. W obligacji zastosowano specjalnie skonstruowany wskaźnik, który nie tylko uwzględnia zarejestrowane prędkości wiatru w obszarze objętym systemem przesyłowym i dystrybucyjnym, ale także odzwierciedla podatność tego systemu na uszkodzenia spowodowane wiatrem. Gdy zmierzony indeks przekroczy punkt aktywacji, wypłaty dokonywane są na rzecz EDF niezależnie od tego, czy rzeczywiście wystąpiły uszkodzenia fizyczne.

Podobnie jak w przypadku obligacji katastroficznych, obligacje pogodowe można wykorzystać do przeniesienia na posiadaczy obligacji ryzyka pogodowego związanego z posiadaniem przez dany podmiot koszyka derywatów pogodowych. Pierwsza i jak dotąd jedyna obligacja pogodowa została wyemitowana w 1999 r., kiedy Entergy-Koch Trading współpracowała z ubezpieczycielem Goldmanem Sachsem, aby stworzyć 3-letnią ofertę o wartości 50 mln USD, która przeniosła na inwestorów ryzyko związane z portfelem 28 derywatów pogodowych na temperatury powietrza w 19 różnych miastach USA. Papiery wartościowe zostały zaoferowane przez spółkę Cayman, Kelvin Ltd. W tej sytuacji, jeżeli derywaty pogodowe straciłyby na wartości, emitent specjalnego przeznaczenia byłby zobowiązany do dokonania płatności na rzecz Entergy-Koch Trading zgodnie z warunkami umowy.

Również Międzyamerykański Bank Rozwoju przygotowuje się do wprowadzenia oferty obligacji zależnych od pogody o wartości 300 milionów USD, która przeniesie na rynki kapitałowe portfel derywatów pogodowych, które należą do Entergy-Koch Trading. Kupony będą powiązane z wydajnością szerokiej gamy globalnych zagrożeń pogodowych, od prędkości wiatru w Hiszpanii do głębokości śniegu w Fukushima w Japonii. Emisja obligacji zostanie podzielona na trzy transze i zaoferuje

kupon gwarantowany w pierwszym roku. Następnie kupony będą powiązane z indeksem pogody i mogą się zmieniać w czasie. Apetyt inwestorów na te papiery wartościowe może być dobrym wskaźnikiem tego, czy obligacje pogodowe będą miały dobrą przyszłość.

Zalety i wady pogodowych instrumentów pochodnych

Derywaty pogodowe są uważane za pochodne instrumenty finansowe. Jednak w związku z dalszym wzrostem ilości i różnorodności pochodnych instrumentów pogodowych granica między produktami rynku kapitałowego a produktami ubezpieczeniowymi się zaciera. Według opinii niektórych ekonomistów, pochodne warunki pogodowe są produktami ubezpieczeniowymi i powinny podlegać regulacjom związanym z ubezpieczeniami. Argumentują oni, iż przedsiębiorstwa zaangażowane w przejmowanie ryzyka za opłatą są znane jako ubezpieczyciele, a opłata uiszczana przez podmiot zamierzający przenieść ryzyko nazywa się składką ubezpieczeniową. Taka regulacja derywatów pogodowych chroniłaby konsumentów przed nieuczciwymi warunkami umownymi oraz zapewniałaby utrzymanie odpowiednich rezerw ubezpieczeniowych.

Z kolei, zgodnie z argumentacją innych, derywaty pogodowe nie są ubezpieczeniem, bowiem w przeciwieństwie do ubezpieczeń derywaty pogodowe nie wymagają od strony poniesienia straty w celu otrzymania płatności. Pogodowe instrumenty pochodne to po prostu kontrakty z warunkowymi zobowiązaniami płatniczymi.

Ponieważ rynek derywatów pogodowych dojrzewa i wciąż rozwija się, wydaje się, że w nadchodzących latach odpowiednia klasyfikacja pochodnych instrumentów pogodowych będzie przedmiotem ciągłej dyskusji i debaty. Rozwiązanie tej debaty będzie miało znaczące implikacje regulacyjne, podatkowe i księgowe, które prawdopodobnie określą zakres, w jakim derywaty pogodowe staną się standardowymi narzędziami stosowanymi w finansowaniu projektów energetycznych.

Można wskazać co najmniej kilka pozytywnych aspektów wykorzystania derywatów pogodowych w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem pogodowym. Do najważniejszych należą:

- łatwa i przejrzysta konstrukcja;
- niskie ryzyko niedotrzymania warunków w przypadku kontraktów giełdowych;
- w przypadku instrumentów pozagiełdowych konstrukcja dostosowana indywidualnie do potrzeb podmiotu korzystającego z zabezpieczenia;
- wysokość otrzymywanych płatności jest adekwatna do poniesionych strat;
- brak konieczności udokumentowania poniesionych szkód w celu uzyskania płatności;
- możliwość zawarcia kontraktu zabezpieczającego na krótki okres;
- unikatowość, gdyż jest to jedyny instrument umożliwiający redukcję niekatastroficznego ryzyka pogodowego.

Wykorzystanie pogodowych instrumentów pochodnych wiąże się także z negatywnymi konsekwencjami, do których zalicza się w szczególności:

- wysoki koszt korzystania z derywatów pogodowych;
- wysoki koszt pozyskiwania danych atmosferycznych lub brak ich wiarygodności;
- problem z rzetelną wyceną zjawiska pogodowego i ryzyka z nim związanego;
- brak powszechnie akceptowanego modelu wyceny derywatów pogodowych;
- zagrożenie powstania bańki spekulacyjnej na rynku w wyniku występowania dźwigni finansowej (Michalak, 2016, s. 112–121).

W 2006 roku zostały podjęte próby wprowadzenia derywatów pogodowych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Jednakże okazało się, że zainteresowanie tymi instrumentami w zasadzie było zerowe, dlatego też zdecydowano się na porzucenie tego projektu. Analizując zatem zachowania podmiotów gospodarczych w Polsce, można stwierdzić, iż w ciągu ostatnich lat nastąpił istotny wzrost świadomości i wiedzy wśród krajowych przedsiębiorstw dotyczącej zarządzania ryzykiem pogodowym. Otóż, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu są świadome skutków lekceważenia zmienności pogody i dlatego dążą do efektywnego zabezpieczania się przed ryzykiem z tym związanym. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw bezpośrednio narażonych na skutki nieprzewidywalnych zmian pogodowych (np. branża budowlana, energetyczna, turystyczna), ale także tych przedsiębiorstw, które w sposób pośredni uzależnione są od zmian pogodowych (np. branża transportowa, finansowa). Stąd wydaje się, że problematyka zarządzania ryzykiem pogodowym, w szczególności za pomocą derywatów pogodowych, może stać się w najbliższej przyszłości niezwykle istotnym elementem procesu zarządzania przedsiębiorstwem, co doprowadzi do dalszego rozwoju tego aspektu zarządzania zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej (Iwaszczuk, Łamasz, 2014, s. 4322–4332).

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, iż pogodowe instrumenty pochodne są skutecznymi instrumentami wykorzystywanymi w celu ograniczenia ryzyka pogodowego. Jednocześnie warto podkreślić, iż derywaty pogodowe stanowią ciekawą alternatywę w stosunku do ubezpieczeń pogodowych, zaliczanych do tzw. klasycznych instrumentów ograniczania ryzyka pogodowego. Istotną przewagą pogodowych instrumentów pochodnych nad produktami ubezpieczeniowymi związana jest między innymi z większą elastycznością derywatów, niższym kosztem zabezpieczenia przy wykorzystaniu tych instrumentów oraz ze stosunkowo niską dostępnością ubezpieczeń pogodowych w niektórych regionach świata.

Pomimo dynamicznego rozwoju w ostatnich kilkunastu latach rynku pogodowych instrumentów pochodnych na świecie, w Polsce do tej pory w zasadzie nie istnieje jeszcze rynek derywatów pogodowych. Głównym inicjatorem tworzenia i rozwoju rynku derywatów pogodowych



w Polsce, podobnie jak miało to miejsce w innych krajach na świecie, będzie najprawdopodobniej sektor energetyczny. Sytuacja ta wynika przede wszystkim ze specyficznego charakteru działalności w tym sektorze, dużego stopnia ekspozycji na ryzyko pogodowe oraz bogatego doświadczenia w zakresie wykorzystania innowacyjnych metod zarządzania ryzykiem.

Czynnikami ograniczającymi zainteresowanie pogodowymi instrumentami pochodnymi przez polskie przedsiębiorstwa energetyczne są głównie wciąż niski stopień urynkwienia obrotu energią elektryczną oraz niski stopień konkurencji na rynku energii w Polsce. Jednak uwzględniając dynamiczny rozwój krajowego rynku finansowego, jego silną integrację z rynkiem europejskim i istotne powiązania z rynkiem światowym, należy oczekiwać również dynamicznego rozwoju rynku derywatów pogodowych w naszym kraju.

Umiejętne wykorzystanie przez polskie przedsiębiorstwa pogodowych instrumentów pochodnych w roli narzędzi zarządzania ryzykiem pogodowym umożliwi im w przyszłości osiągnięcie korzyści wynikających z większej stabilności przepływów finansowych. Przyczyni się to do skuteczniejszego planowania i bardziej efektywnego zarządzania w działalności przedsiębiorstw.

W tym miejscu należy wspomnieć, że derywaty pogodowe jako instrumenty wchodzące w skład rynku instrumentów pochodnych mogą być wykorzystywane również do spekulacji. W tym przypadku motywem zakupu tych instrumentów nie jest zabezpieczenie przed ryzykiem, lecz chęć osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków wynikających z zawierania niepokrytych w rzeczywistości transakcji. Oprócz przedsiębiorstw i rolników wykorzystujących pogodowe instrumenty pochodne w celu zarządzania ryzykiem, niektóre fundusze hedgingowe postrzegają bowiem derywaty pogodowe jako sposób generowania zwrotów z inwestycji, które nie są skorelowane, ani powiązane z innymi klasami aktywów, takimi jak akcje czy obligacje.

Wykorzystanie instrumentów pochodnych przez przedsiębiorstwo wymaga właściwego z punktu widzenia zasad rachunkowości ich uwzględnienia w sprawozdaniach finansowych. Wiąże się z tym szereg wątpliwości i problemów, które mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych, bardziej pogłębionych badań z zakresu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

dr hab. Piotr Misztal, prof. uczelni
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa i Nauk Społecznych
ORCID: 0000-0003-2609-3439
e-mail: pmisztal@ujk.edu.pl

Bibliografia

[1] Barrieu P., Scaillet O. (2010), *A Primer on Weather Derivatives*, [in:] A.J. Filar, A. Haurie (eds.), *Uncertainty and Environmental Decision Making: A Handbook of Research and Best Practice*, International series in operations research & management science, Springer, New York, pp. 155–176.

[2] Burchard-Dziubińska M. (2016), *Ryzyko pogodowe na rynku ubezpieczeń*, „Ekonomia XXI wieku”, Nr 4, s. 46–56.

[3] Clemmons L. (2002), *Introduction to Weather Risk Management*, [in:] E. Banks (ed.), *Weather Risk Management. Markets, Products and Applications*, Palgrave, New York, pp. 3–5.

[4] Czekaj Z. (2016), *Derywaty pogodowe jako instrument zarządzania ryzykiem pogodowym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Nr 1, s. 217–228.

[5] Dischel B. (2019), *Weather Risk Management at the „Frozen Falls Fuel Company”*, pp. 1–7, <https://www.adtrading.com>, access date: 10.07.2019.

[6] Dordević B.S. (2018), *Hedging by Using Weather Derivatives in Winter Ski Tourism*, „Economics of Agriculture”, No. 1, pp. 125–142.

[7] Dunal P., Kozik M. (2017), *Problematyka pomiaru efektywności zabezpieczenia przed ryzykiem rynkowym w rachunkowości instrumentów pochodnych w świetle wprowadzenia MSSF 9*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, Nr 2, s. 109–120.

[8] EUMETSAT (2019), *The High-quality Observations of EU-METSAT Satellites are Vital for Weather Forecasting*, <https://www.eumetsat.int/website/home/AboutUs/WhatWeDo/MonitoringWeather/index.html>, access date: 12.08.2019.

[9] European Commission (2019), *Climate Change Consequences*, https://ec.europa.eu/clima/change/consequences_en/, access date: 12.08.2019.

[10] Geyser J.M. (2004), *Weather Derivatives: Concept & Application for Their Use in South Africa*, „Extension and Rural Development University of Pretoria Working Paper”, No. 3, pp. 1–27.

[11] Głodziński E. (2014), *Zarządzanie projektami w warunkach niepewności – zakres i metodyka*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 34–40.

[12] Iwaszczuk N., Łamasz B. (2014), *Współczesne metody zarządzania ryzykiem pogodowym podmiotów gospodarczych sektora energetycznego*, „Logistyka”, Nr 4, s. 4322–4332.

[13] Jajuga K. (red.), (2018), *Zarządzanie ryzykiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

[14] Jajuga K., Jajuga T. (2015), *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

[15] Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company, Iowa City.

[16] Korombel A. (2017), *Apetyt na ryzyko – próba uporządkowania terminologii*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 47–53.

[17] Marciniak Z. (2001), *Zarządzanie wartością i ryzykiem przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych*, SGH, Warszawa.

[18] Michalak D. (2016), *Transfer ryzyka pogodowego jako instrument adaptacji podmiotów gospodarczych do zmian klimatu*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe”, Nr 20, s. 112–121.

[19] NOAA (2018), *NOAA's Contribution to the Economy; Powering America's Economy and Protecting Americans*, <https://www.performance.noaa.gov/wp-content/uploads/NOAA-Contribution-to-the-Economy-Final.pdf/>, access date: 12.08.2019.

[20] Preś J. (2007), *Zarządzanie ryzykiem pogodowym*, CEDE-WU, Warszawa.

- [21] Scarrow J. (2004), *Weather Derivatives as a Financing Tool*, „Project Finance Newswire”, April, pp. 1–8.
- [22] Stulec I., Petljak K., Bakovic T. (2016), *Effectiveness of Weather Derivatives as a Hedge Against the Weather Risk in Agriculture*, „Agricultural Economics”, No. 62, pp. 356–362.
- [23] Stulz R.M. (1996), *Rethinking Risk Management*, „Journal of Applied Corporate Finance”, Vol. 3, No. 9, pp. 8–25.
- [24] Till H. (2015), *Why Haven't Weather Derivatives Been More Successful as Futures Contracts? A Case Study*, „Journal of Governance and Regulation”, Vol. 4, No. 4, pp. 1–9.
- [25] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007, Nr 89, poz. 590.
- [26] Wang Z., Li P., Li L., Huang Ch., Liu M. (2015), *Modeling and Forecasting Average Temperature for Weather Derivative Pricing*, „Advances in Meteorology”, March, pp. 1–8.
- [27] Weather Risk Management Association (2020), <https://wrma.org/resources/weather-risk-management/>, access date: 26.04.2020.
- [28] Xia N., Zou P.X., Griffin M.A., Wang X., Zhong R. (2018), *Towards Integrating Construction Risk Management and Stakeholder Management: A Systematic Literature Review and Future Research Agendas*, „International Journal of Project Management”, Vol. 5, No. 36, pp. 701–715.
- [29] Zawila-Niedzwiecki J. (2013), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków-Warszawa.

Managing Weather Risk Using Weather Derivatives

Summary

The aim of the article is to indicate the main advantages and disadvantages as well as possibilities of using weather derivatives to reduce weather risk in conditions of increasing climate changes. The text also addresses the issue of weather bonds used to limit open positions in weather derivatives. The study uses a research method based on literature studies in the field of finance, economic geography, and management. The results of the analysis indicate that weather derivatives are effective instruments for limiting weather risk and can be an alternative to traditional risk mitigation tools, which is weather insurance.

Keywords

weather risk, weather derivatives, risk management

EFEKTYWNOŚĆ W OCHRONIE ZDROWIA JAKO WYZWANIE DLA ZARZĄDZANIA

DOI: 10.33141/po.2020.05.04

Przegląd Organizacji, Nr 5(964), 2020, s. 27-34

www.przegladorganizacji.pl

Ewa Raczyńska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Efektywność w jednostkach ochrony zdrowia jest zagadnieniem trudnym i nieczęsto analizowanym w literaturze. Główny nacisk kładziony jest na efektywność ekonomiczną (Głodziński, 2014, s. 159), co nie zawsze jest odpowiedzią na problemy praktyki gospodarczej. Współczesne pojęcie efektywności skupia się również na kwestiach organizacyjnych, technicznych, społecznych, środowiskowych i marketingowych (Głodziński, 2014, s. 156). Warto zwrócić przy tym uwagę, iż w ochronie zdrowia panuje duża turbulencja środowiska (Szymaniec-Mlicka, 2014, s. 634), a sam sektor jest silnie uzależniony od aktualnej polityki (Wielicka, 2014, s. 496). Nawet nomenklatura ulega zmianom, z tradycyjnego nazewnictwa służba zdrowia, na około dekadę temu, ochrona zdrowia i kolejno w ostatnich latach znów służba zdrowia (Sadowska, 2016). Ogrom zmian i brak stabilizacji nie służy sektorowi, co wyraźnie widać w wypowiedziach zarządzających podmiotami leczniczymi. Doniesienia o beznadziejnej

kondycji publicznej służby zdrowia, gdzie szacuje się, że 90% szpitali powiatowych przynosi straty (Nojszewska i in., 2019, s. 5) pozwala poddać w wątpliwość tezę, iż system działa efektywnie i efektywnie wykorzystuje zasoby. Otóż zasoby finansowe są jedynie częścią determinant efektywności (co przedstawi niniejszy artykuł). Ze względu na trudną sytuację finansową szpitali, gdy sztuką jest „wyjść na zero”, warto skupić się na pozostałych wymiarach efektywności i identyfikować obszary potencjalnej optymalizacji zwiększającej efektywność. Oszczędności w podmiotach leczniczych często są iluzoryczne (Paździor, Paździor, 2017, s. 60), a niewłaściwe decyzje mogą powodować szereg komplikacji w późniejszym terminie związanych z naruszeniem praw pacjenta, zagrożeniem jego bezpieczeństwa lub bezpieczeństwa personelu. Dodatkowo trudna sytuacja na rynku pracy związana z małą ilością personelu medycznego, w szczególności lekarzy, ale również pielęgniarek czy fizjoterapeutów, nakazuje wręcz



podkreślenie wymiarów behawioralnych efektywności. Należy przy tym pamiętać, że ochrona zdrowia, zgodnie z Konstytucją (1997, art. 68), ma zapewnić dostęp do opieki zdrowotnej obywatelom, więc efektywność czasem musi ustąpić potrzebom społecznym, a alokacja zasobów powinna podlegać racjonalizacji i priorytetyzacji (Kolasa, 2012, s. 17).

Artykuł charakteryzuje się kompleksowym, holistycznym spojrzeniem na efektywność ochrony zdrowia. Eksplorowane będą kwestie związane z efektywnością na poziomie makro (system ochrony zdrowia) i mikro (podmioty gospodarcze). Ważną kwestią jest podkreślenie silnej zależności między systemem a jednostkami ochrony zdrowia (Nojszewska, 2011, s. 14). System ochrony zdrowia w literaturze nazywany bywa również systemem zdrowotnym, opieki medycznej czy opieki zdrowotnej. Definiowany jest jako spójna całość, której liczne i powiązane ze sobą części, dzięki wspólnym oddziaływaniom, wpływają na stan zdrowia ludności (Suchecka, 2010, s. 32). Natomiast sektor, zgodnie z założeniami Portera (Gierszewska, Romanowska, 2017, s. 71), należy rozumieć jako grupę przedsiębiorstw (podmiotów leczniczych) korzystających z tych samych zasobów i zaspokajających potrzeby zdrowotne tej samej grupy (populacji). Silne uregulowanie systemu i zasad działania jednostek ochrony zdrowia budujących system (w szczególności realizujących kontrakt z Narodowym Funduszem Zdrowia) wymusza holistyczne ujęcie tematu.

Metoda badawcza

Celem artykułu jest eksploracja i opis zjawiska efektywności w ochronie zdrowia. Metoda badawcza prezentowana w artykule to krytyczna analiza literatury przedmiotu. Analizowana pierwotnie literatura obejmowała bazę Google Scholar, BazEkon oraz ProQuest. Słowa kluczowe wyszukiwane w literaturze anglojęzycznej to między innymi: *effectiveness, efficiently, effectively, health care, hospitals, clinic, efficacy, lean management, quality*. Po zapoznaniu się w wybraną literaturą autorka postanowiła skupić się na pozycjach polskojęzycznych. Początkowo (w celu zapoznania się z tematyką) *efektywność, ochrona zdrowia, efektywnie, służba zdrowia*, kolejno (po pozyskaniu podstawowej bazy artykułów) skoncentrowała się na terminach *efektywność organizacyjna, efektywność gospodarcza, efektywność finansowa, szpital, sektor publiczny, podmiot leczniczy, bariery, bariery efektywności, determinanty efektywności*, następnie połączenia słów kluczowych *efektywność, ochrona zdrowia* z kategoriami słów związanymi z zżł, przywództwem, nowoczesnymi koncepcjami zarządzania (takimi jak np. *lean management*), jakością, integracją systemów. Przy tworzeniu artykułu wykorzystano prace obejmujące nauki o zarządzaniu i jakości oraz nauki o finansach i ekonomii. Autorka nie analizowała artykułów z zakresu nauk medycznych, zapoznała się jednak z najlepiej cytowanymi (związanymi ściśle z tematyką) pracami z dyscypliny nauki o zdrowiu. Po analizie literatury anglo- i polskojęzycznej autorka w pracy nad artykułem skupiła się głównie na tekstach polskojęzycznych ze względu na specyfikę polskiej

ochrony zdrowia wraz z jej uwarunkowaniami prawnymi i zarządzeniami prezesa NFZ, odmiennymi od anglosaskich systemów. Trudnością w wyborze literatury była mnogość pozycji dotyczących efektywności jako rezultatu, główny nacisk został zatem położony na najnowsze pozycje dotyczące efektywności, ochrony zdrowia, czynników wpływających na efektywność, pomiaru efektywności, a kolejno analiza została rozszerzona o kwestie związane z czynnikami wskazanymi w literaturze jako wpływające na efektywność. Autorka bazowała również na własnych doświadczeniach zawodowych, które można częściowo uznać jako obserwację uczestniczącą. Pytania badawcze, które postawiła autorka, to:

1. Jak definiować efektywność w sektorze ochrony zdrowia?
2. Jakie są bariery efektywności?
3. Jakie są determinanty efektywności w sektorze ochrony zdrowia?

Sformułowane zostaną również wnioski wynikające dla praktyki i nauki – potencjalne obszary badawcze oraz elementy doskonalenia.

Efektywność i efektywność w sektorze ochrony zdrowia

W literaturze wielokrotnie podkreślana jest trudność charakteryzacji definicji efektywności dla sektora ochrony zdrowia. Każdy z interesariuszy systemu zrozumie efektywność inaczej (Paździor, Paździor, 2017, s. 55), dlatego tak ważna jest kwestia zdefiniowania tej kategorii w kontekście funkcjonowania sektora ochrony zdrowia. Istotne jest wskazanie również często powielanego błędu, który polega na mieszaniu ze sobą pojęć efektywności i skuteczności. Jeśli skupić się na wykładni prakseologicznej, można zauważyć ich wspólny rdzeń, jednakże pierwsze z pojęć odnosi się do nakładów, a drugie do celu (Kulikowska-Pawlak, 2010, s. 65). Podobnie jest z produktywnością jako terminem stosowanym zamiennie z pojęciem efektywności. Produktywność jest stosunkiem przynoszących wartość produktów do czynników biorących udział w procesie produkcji (Jacobs i in., 2013, s. 20). Tak rozumiana efektywność nie może być stosowana w ochronie zdrowia, ponieważ w przypadku szpitali wysokospecjalistycznych, gdzie przypadki są bardziej skomplikowane, nieraz beznadziejne, udaje się przeprowadzić całą procedurę prawidłowo, jednakże pacjent umiera. Umieralność podczas zabiegów/operacji jest jednym ze stosowanych wskaźników w celu oceny szpitala. W zasadzie powyższe wskazuje, iż nie można porównać efektywności szpitali o różnych profilach. W literaturze związanej stricte z ekonomią efektywność definiuje się ogólnie jako sposób używania zasobów przyczyniający się do uzyskania najwyższego poziomu satysfakcji, jaki jest możliwy przy danych nakładach i technologii (Samuelson, Nordhaus, 2012, s. 618). W niniejszym wywodzie nie sposób ominąć ważnej kwestii związanej z wieloaspektowością pojęcia definicji efektywność i koniecznością dopasowania każdorazowo definicji do sektora i sytuacji (Bielski, 2002, s. 63), tak więc rozróżnić można definicje wskazujące na

silną rolę skuteczności w osiąganiu efektywności lub efektywność jako kryterium oceny skuteczności, inne z kolei podkreślają niezależność skuteczności i efektywności. W literaturze przedmiotu pojawiają się również takie, które wprost określają efektywność jako produktywność lub wydajność, istnieją też określenia efektywności odnoszące się do alokacji zasobów w sensie zasady Pareto (Łęgowski, 2018, s. 98). Podobnie J. Gerlach i M. Gil (2018, s. 14) prezentują przegląd definicji, rozróżniając je przy zastosowaniu pojęć skuteczności, produktywności, wydajności czy alokacji zasobów. Efektywność można również interpretować przez celowość (porównanie wyników do założonych celów, skupia się głównie na budżetowaniu), systemowość (podejście od strony zasobów systemu, a konkretniej ich pozyskiwania – pomijane jest wykorzystanie zasobów) i od strony interesariuszy (spełnienie oczekiwań interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych – wybór na podstawie siły interesariuszy) (Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, 2013, s. 59). Innym podziałem efektywności jest podział na efektywność organizacyjną i ekonomiczną (Głodziński, 2014, s. 157), definiując efektywność jako osiągnięte rezultaty vs. wykorzystane nakłady. Efektywność ekonomiczną należy rozumieć jako relację wyników do kosztów ich osiągnięcia, natomiast efektywność organizacyjna to szerokie zagadnienie odnoszące się do pozytywnych wyników i atrybutów przedsiębiorstwa. Efektywność finansowa jest poruszana w naukach o finansach i ekonomii, natomiast organizacyjna w naukach o zarządzaniu i jakości (Ziębicki, 2012, s. 381). Ciekawą definicję efektywności zaproponowała M. Kulikowska-Pawlak (2010, s. 81), która traktuje efektywność jako ilościową cechę pewnego działania odzwierciedloną w relacji efektów użytkowych, które osiąga się w danym okresie, dążących do zapewnienia potrzeb odbiorców oraz zasobów niezbędnych do uzyskania efektów. Kolejna definicja efektywności odnosi się do racjonalności, uznając efektywność jako kluczowy czynnik gospodarowania dążącego do optymalnego zaspokajania potrzeb przy ograniczonych zasobach (Jaki, 2011, s. 3). Efektywność określa się również jako zdolność do osiągnięcia celów i realizacji strategii, co jest zależne od wykonywania rzeczy we właściwy sposób (Skrzypek, 2012, s. 315). Ochrona zdrowia również doczekała się swojej definicji efektywności S. Poździocha z 2000 r. mówiącej, iż efektywność jest to zespół zorganizowanych i skoordynowanych działań, którego celem jest udzielanie świadczeń, usług profilaktyczno-leczniczych oraz rehabilitacyjnych, które mają na celu zabezpieczenie i poprawę zdrowia pacjenta i społeczności (Kautsch, 2011, s. 63). Efektywność w ochronie zdrowia jest możliwością oceny rezultatu usług medycznych. Jednostki pomiaru tak rozumianej efektywności sięgają aspektów finansowych i niefinansowych (Saryusz-Wolska, Wronka, 2013, s. 257). Autorka przychyliła się definicji z 2000 r. jako wiodącej i najlepiej oddającej istotę, jednak skłania się do jej uzupełnienia o część medyczną, czyli efekt zdrowotny. Efektywność w ochronie zdrowia jest zespołem skoordynowanych działań na różnych szczeblach referencyjności przynoszących poprawę zdrowia pacjentów poprzez świadczenie usług medycznych i profilaktykę.

Mnogość definicji i zależności ich składników powoduje konieczność każdorazowego doprecyzowania znaczenia pojęcia. Skoro w języku polskim jest tyle wątpliwości co do znaczenia efektywności, warto odwołać się do angielskiego słownictwa. Efektywność ekonomiczną tłumaczy się jako *economic effectiveness*, natomiast efektywnie – *effectively, efficiently* zaś oznacza efektywnie w sensie wydajnie (*Oxford Słownik*, 2008, s. 142). W związku z tym najwłaściwszym tłumaczeniem dla efektywności opisywanej w niniejszym artykule powinno być *effectiveness*. Literatura odwołuje się często do pozafinansowych aspektów efektywności, np. efektywności organizacyjnej, efektywności zarządczej czy wpływu jakości na efektywność, co pokazuje pewne zaniedbane obszary w literaturze polskiej, ujawniając lukę badawczą.

Najczęściej efektywność w ochronie zdrowia w badaniach polskich jest ujmowana jako rezultat wprowadzanych zmian bądź badanych zależności. Przykłady takich prac dotyczą zasobów ludzkich (Buchelt, 2017), orientacji przedsiębiorczej/przedsiębiorczości (Głód, 2016), zarządzania publicznego (Frączkiewicz-Wronka, 2010) czy przywództwa (Austen, 2010). W literaturze analizowane są również takie kwestie jak wpływ komercjalizacji na efektywność czy powiązanie wyników finansowych z efektywnością. Literatura dotycząca efektywności dzieli się na efektywność podmiotów i sektora, prezentując koncepcje badawcze wskaźnikowe, parametryczne i nieparametryczne, w praktyce oparte na macierzach, karcie wyników, wskaźnikach finansowych oraz metodzie DEA. Na podstawie przeglądu literatury można zidentyfikować również artykuły porównujące efektywność systemów np. w krajach OECD lub Unii Europejskiej. Podczas badań warto zwrócić uwagę na serię raportów OECD Health at a Glance przedstawiających wybrane (kluczowe dla efektywności systemu) dane. Nie bez znaczenia są jednak artykuły teoretyczne (Bratnicki, Frączkiewicz-Wronka, 2006; Dubas, 2011; Niemczyk, 2014; Nojszewska, 2011), będące bazą wiedzy o podziale efektywności czy zależności między poziomami.

Można analizować efektywności ochrony zdrowia jako systemu, efektywności w skali mikro (czyli podmiotu), a także w poszczególnych przypadkach medycznych i próbować mierzyć efektywność leczenia. W przypadku sektora ochrony zdrowia efektywności na poszczególnych poziomach są od siebie zależne. Nie można mówić, że placówka medyczna jest efektywna, jeśli nie ma efektywności leczenia pacjentów. Natomiast efektywność systemu zależy bezpośrednio od efektywności podmiotów leczniczych, które w dużej mierze są finansowane systemowo. Według najnowszego raportu GUS, w 2016 r. aż 96,5% hospitalizacji w Polsce odbywało się w ramach finansowania NFZ (GUS, 2018, s. 42), co stanowi porównywalną wartość do roku 2013 – 97,6% (GUS, 2015, s. 42). W związku z tym można założyć, iż ochrona zdrowia jest systemem naczyń połączonych i każdy poziom musi przynosić pozytywne wyniki, żeby całość była sprawna. Warto jednak podkreślić, iż suma efektywności podmiotów leczniczych nie jest równa efektywności systemu ochrony zdrowia (Rudawska, 2011, s. 141). Tabela 1 prezentuje poziomy efektywności ochrony zdrowia.



Tabela 1. Poziomy efektywności w ochronie zdrowia

Poziom efektywności	Makro	Mikro	Przypadek medyczny
Cel	Zapewnienie funkcjonowania systemu ochrony zdrowia	Utrzymanie pozytywnej sytuacji finansowej oraz dobrej reputacji	Uzyskanie maksymalnego efektu zdrowotnego, poprawa zdrowia pacjenta
Interesariusze	Politycy, społeczeństwo	Akcjonariusze, właściciele, zarządzający podmiotem	Pacjenci, personel medyczny, w umiarkowany sposób kadra zarządzająca

Źródło: opracowanie własne

Na poszczególnych poziomach efektywności można zidentyfikować bariery wpływające na efektywność. Wspomniane już silne zależności między systemem a sektorem powodują, iż bariery kwalifikowane do poziomu makro wpływają na poziom mikro oraz poziom przypadku medycznego. Ich znajomość pozwala na podejmowanie działań przeciwstawnych lub zidentyfikowanie wysiłków w celu podwyższenia efektywności wbrew barierom.

Główne bariery efektywności ochrony zdrowia

Główne problemy ochrony zdrowia można zidentyfikować na poziomie makro. Są to bariery strukturalne utrudniające sprawne zarządzanie podmiotami leczniczymi. Podstawowym problemem jest brak personelu medycznego oraz starzenie się kadry. Aktualnie lekarzy w Polsce mamy 2,4 na 1000 mieszkańców, co stanowi jeden z gorszych wyników w krajach OECD (2019, s. 179). Dodatkowo nie bez znaczenia jest wiek przeciętnego lekarza posiadającego specjalizację, wynosił on w 2015 r. 54,5 lat (Krajewski, 2015, s. 5). Dodatkowo przez konieczność informatyzacji podmiotów leczniczych (Rozporządzenie MZ, 2015) starsi lekarze emeryci, których kontakt z komputerem zwykle był ograniczony do niezbędnego minimum, są zmuszeni do rezygnacji z czynnego wykonywania zawodu, aby uniknąć konieczności korzystania z infrastruktury informatycznej.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na nierówności w rozmieszczeniu personelu lekarskiego na mapie Polski (Kautsch, 2011, s. 65). Lekarze często pozostają w ośrodkach akademickich, co powoduje ciężką sytuację w szpitalach regionalnych. Lekarze nie są jedyną grupą zawodową, której brakuje, ponieważ podobnie wypadają na tle innych krajów pielęgniarzy (OECD, 2019, s. 182). Ciekawym zjawiskiem jest również brak fizjoterapeutów. Jeszcze kilka lat temu liczba dostępnych na rynku profesjonalistów przewyższała popyt. Aktualnie przykładowo w województwie śląskim są zawodem deficytowym (Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, 2018, s. 18). Bariera braku dostępności personelu odbija się na podmiotach leczniczych, po pierwsze z powodu braku pracowników do świadczenia usług (szczególnie problematyczne podczas współpracy z NFZ), a po drugie ze względu na stawki, jakie należy płacić personelowi.

W związku z działaniami pro jakościowymi poszczególnych grup specjalistów zwiększającymi jakość i bezpieczeń-

stwo pacjentów również wymagania co do liczby personelu podczas dyżurów rośnie (Rozporządzenie MZ, 2016). Nie jest to pozytywny skutek dla opieki nad pacjentem, jednak utrudnia sytuację na i tak trudnym rynku pracownika, gdzie budowanie marki pracodawcy przez niedobory środków jest wyzwaniem. Dzięki rynkowi pracownika stawki, które mogą otrzymać profesjonaliści medyczni, są często wyższe niż wynika to z wyceny świadczeń medycznych. Za prawidłową wycenę świadczeń odpowiada Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji oraz NFZ pełniący funkcję płatnika. Niestety, wycena świadczeń medycznych odbiega od stawek komercyjnych. Brak prawidłowej wyceny świadczeń i brak waloryzacji ceny za punkt jest problemem wielu podmiotów medycznych. Przykładowo w ambulatoryjnej opiece specjalistycznej dochodzi czasem do sytuacji, gdzie ceny komercyjne są dwukrotnie wyższe niż stawki proponowane przez NFZ za świadczenie¹. W innej sytuacji jest publiczny podmiot, np. szpital w formie Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej, który w przeciwieństwie do podmiotów prywatnych nie może świadczyć usług komercyjnych. Dodatkowo na nieciekawą sytuację tej grupy jednostek ochrony zdrowia wpływają nieopłacalne procedury/zabiegi. Koszt niektórych procedur przewyższa stawkę otrzymywaną od NFZ za wykonanie świadczenia. Dodatkowo pogorszenie sytuacji zwiastują zmiany związane z odpadami medycznymi (wprowadzenie systemu BDO) i podwyżki cen prądu.

Kolejną barierą jest niewykorzystanie efektów skali (Morris i in., 2011, s. 91). Podmioty lecznicze często nie wykorzystują swoich możliwości, głównie sprzętowych. Zdarza się tak, że mimo posiadania wysokiej klasy sprzętu diagnostycznego jest on wykorzystywany raz na kilka dni. Przykładem były tomografy ograniczone limitem punktów. Po zniesieniu limitu w wielu jednostkach uwydatnił się problem z brakiem personelu niezbędnego do opisu lub wykonania badania. Również limity świadczeń przekładają się na nieefektywność podmiotów leczniczych. Przykładowo jeśli podmiot w procedurze konkursu ofert wykazał 4 fizjoterapeutów w ramach pełnego etatu, a uzyskał kontrakt o wartości uniemożliwiającej choćby pokrycie pensji pracowników, musi albo dokładać środki, albo nie podpisać umowy na zaproponowanych warunkach (OWU, 2015). Możliwa jest renegocjacja umowy w zakresie zgodnym z uzyskaną punktacją konkursową. Powyższe przykłady są dużym marnotrawstwem zasobów będącym jednym z problemów ochrony zdrowia (Raczyńska, 2016, s. 687). Kolejną barierą dla efektywności podmiotów leczniczych

jest upolitycznienie sektora, a przez to ciągle zmiany systemu i zasad jego funkcjonowania, co ciągnie za sobą niepewność utrudniającą podejmowanie decyzji. Brak konkursów ofert uniemożliwia otwarcie się nowych, dużych, nowoczesnych podmiotów gotowych na współpracę z narodowym płatnikiem. Również rozbudowana biurokracja jest barierą dla efektywności, skomplikowany system kolejkowy nie zawsze jest zgodny z realnymi czasami przyjęć. Potencjalnych barier efektywności w podmiocie leczniczym jest bardzo dużo, a cały sektor ochrony zdrowia to system naczyń połączonych uzależniających jeden poziom efektywności od drugiego. Znajomość determinant efektywności bez wątpienia ułatwia zarządzanie i wskazuje miejsce usprawnień w organizacji, a podział analizowanych danych na wymiary ułatwi kontrolę nad podmiotem leczniczym oraz próbę porównań benchmarkingowych.

Determinanty efektywności

Literatura polska jest bardzo specyficzna, jeśli chodzi o badanie efektywności. Efektywność jest tu badana, w kontraście do literatury światowej, najczęściej przez

pryzmat wyników finansowych (lub pomiar dokonywany jest wskaźnikami finansowymi). Ciekawe badania były związane z przekształceniami Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej w spółki prawa handlowego zgodnie z ustawą o działalności leczniczej nakazującej zmianę formy prawnej szpitala w formie SPZOZ, jeżeli przyniósł on stratę, a organ założycielski nie chce pokryć ujemnego wyniku finansowego (Horosz, 2011, s. 26). Z pewnością bardzo ciekawe są pojedyncze studia przypadków, gdzie przekształcenie rzeczywiście przyniosło pozytywne zmiany (Łagowski, 2018, s. 108), jednakże w większości nie poprawiło to sytuacji podmiotów (Kujawska, 2016, s. 238). Problemy z mierzaniem efektywności opierają się często na błędnym założeniu, że liczy się wyłącznie wynik i wskaźniki finansowe. Powszechnie stosowane w celu oceny efektywności poszczególnych oddziałów są np. wskaźniki związane z obłożeniem łóżek, przelotowości łóżek szpitalnych, wskaźnik umieralności czy czas trwania operacji porównywane na zasadzie benchmarkingu lub oparte na badaniach naukowych. Zdaniem K. Dubas, należy się opierać na matrycy wielokryterialnej oceny efektywności funkcjonowania zakładu opieki zdrowotnej,

Tabela 2. Matryca pomiaru

Wymiar efektywności	Czego dotyczy	Działania zwiększające efektywność
Wymiar finansowy	Skupia się na kwestiach związanych z finansami, obejmuje głównie wskaźniki płynności, sprawności działania, poziomu zadłużenia czy rentowności. Kryterium łatwe do zbadania.	<ul style="list-style-type: none"> Kontrola stanu rozliczenia świadczeń (w celu uzyskania płatności za ewentualne nadwykonania); Regularna kontrola wskaźników finansowych; Prowadzenie rachunku kosztów i polityki rachunkowości zarządczej.
Wymiar techniczny	Jest związany ze wszystkimi zasobami szpitala, operuje wskaźnikami, np. wskaźnik obłożenia łóżek, można wykorzystywać własne wskaźniki.	<ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie polityki daty użytkowania sprzętu medycznego; Kontrola poziomu obłożenia łóżek i porównywanie ich z innymi oddziałami wewnątrz podmiotu; Stosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania typu lean management, 5S, Kaizen, Kaban.
Wymiar jakościowy	Obejmuje jakość usług medycznych oraz jakość gwarantowaną certyfikatami (punktowanymi w procedurze konkursowej lub nie). Jednakże można także odnieść do satysfakcji pacjenta, ilości skarg zewnętrznych do sądu lub komisji, ilości zdarzeń niepożądanych lub kwestii związanych ze spójnością norm i systemów.	<ul style="list-style-type: none"> Uzyskanie certyfikatów, szczególnie akredytacyjnego; Próba integracji norm ISO; Spójność procedur jakościowych podlegających różnym systemom/normom/narzędziom; Stworzenie mechanizmów reakcji na obniżenie jakości.
Wymiar behawioralny	Jest związany z motywacją pracowników, skupia się na wszelkich aspektach dotyczących wynagrodzeń, zadowolenia pracowników, szkoleń, motywacji pozafinansowej, atmosfery i podejścia do pracowników. Łączy się z budowaniem marki pracodawcy (Buchelt, Frączkiewicz-Wronka, 2017, s. 94).	<ul style="list-style-type: none"> Przywiązanie pracowników aspektami pozafinansowymi do jednostki; Dbanie o rozwój pracowników, dofinansowywanie (lub uzyskiwanie w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego lub Bazy Usług Rozwojowych); Umożliwienie zapewnienia pracownikom równowagi między życiem zawodowym a prywatnym; Dbanie o stronę wizerunkową jednostki w celu przyciągnięcia potencjalnych pracowników.
Wymiar rozwojowy	Dotyczy przede wszystkim planów rozwojowych organizacji oraz pozyskiwania na ten cel funduszy, ważna jest tu też wizja podmiotu leczniczego i możliwości uzyskiwania kontraktów na kolejne zakresy świadczeń.	<ul style="list-style-type: none"> Tworzenie długoterminowych strategii rozwoju; Tworzenie planów działania na wypadek przegrania konkursu ofert; Śledzenie możliwości inwestycyjnych w ramach dofinansowań z UE lub MZ; Rozwój placówek w zależności od dostępnych zasobów personalnych na danym rynku (dotyczy mniejszych podmiotów).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dubas, 2011, s. 112



Tabela 3. Matryca w podmiocie leczniczym

Wymiar efektywności	Potencjalny problem	Potencjalne rozwiązanie
Wymiar finansowy	Ujemny, wynik finansowy	Pokrycie straty przez organ założycielski i identyfikacja źródeł największych kosztów, kolejno benchmarking z innymi podmiotami leczniczymi.
Wymiar techniczny	Zbyt niskie wykorzystanie sprzętu medycznego	Wykonywanie większej ilości badań, podłączenie sprzętu w wyznaczonych godzinach do innej komórki organizacyjnej, wykonywanie badań komercyjnych lub w ramach podwykonawstwa.
Wymiar jakościowy	Duży odsetek niezadowolonych pacjentów	Przeprowadzenie dokładnej ankiety satysfakcji pacjenta zgodnie z procesem przepływu pacjenta w danym podmiocie, przeszkolenie pracowników w zakresie obsługi pacjenta, wychwycenie punktów krytycznych.
Wymiar behawioralny	Brak personelu do pracy	Wprowadzenie wizerunku przyjaznego pracodawcy poprzez prowadzenie mediów społecznościowych, umożliwienie pracownikom rozwoju zawodowego.
Wymiar rozwojowy	Brak pieniędzy na informatyzację	Skorzystanie z dotacji MZ za pośrednictwem NFZ, skorzystanie ze środków unijnych.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Rekomendacje dla nauki i praktyki

Rekomendacje dla nauki	Rekomendacje dla praktyki
<ul style="list-style-type: none"> • badania w zakresie wpływu poszczególnych wymiarów efektywności na wyniki organizacji (również pozafinansowe); • badanie możliwości wykorzystania nowoczesnych narzędzi zarządzania w podmiotach ochrony zdrowia na poszczególnych poziomach referencyjności; • badanie możliwości integracji komórek organizacyjnych w celu zwiększenia efektywności systemu zarządzania. 	<ul style="list-style-type: none"> • poszukiwanie zwiększenia efektywności w nowoczesnym zarządzaniu z wykorzystaniem Lean Management, benchmarkingu, zarządzania turkusowego; • wzmocnienie pozafinansowej motywacji pracowników poprzez budowanie marki pracodawcy; • inwestowanie w wysoką jakość w celu podniesienia efektywności podmiotu; • korzystanie ze środków poza NFZ (jeśli jest to dopuszczalne) w celu wykorzystania efektu skali; • zwracanie większej uwagi na zbierane dane i analizowanie ich na potrzeby zarządcze.

Źródło: opracowanie własne

która obejmuje więcej czynników niezbędnych w turbulentnym otoczeniu. Matryca wskazuje następujące wymiary: finansowy, techniczny, jakościowy, behawioralny i rozwojowy. Tabela 2 opiera się na matrycy przedstawiającej, czego dotyczą wymiary oraz jakie można wykorzystać elementy celem zwiększenia efektywności danych wymiarów. Natomiast tabela 3 prezentuje przykładowe problemy i rozwiązania w wybranych wymiarach.

Niestety, jak wynika z badań (Lisiecka, Czyż-Gwiazda, 2017, s. 147), zarządzający podmiotami leczniczymi nie wykorzystują miar efektywności pozafinansowej w swojej działalności menedżerskiej. Co ciekawe, część tych danych jest obligatoryjnie zbierana do sprawozdań kierowanych do instytucji publicznych, jednak zwykle nie są analizowane wewnątrz organizacji. Na tej podstawie można wnioskować o małej świadomości zarządzających podmiotami leczniczymi o wpływie np. czynników technicznych na efektywność i wyniki organizacji.

Wnioski dla nauki i praktyki

Podstawowym wnioskiem dla nauki i praktyki jest podkreślenie ważności efektywności i wskazania ich barier, gdzie efektywność w różnych skalach wpływa na siebie. Rynek pracownika w sektorze ochrony zdrowia jest

wyjątkowo trudny, dlatego też należy stosować motywację finansową, ale również pozafinansową. Efektywność to nie tylko finanse, warto więc w badaniach skupić się na pozafinansowych czynnikach wpływających na efektywność podmiotu leczniczego – wyeksponować takie elementy, jak: jakość (nawet jeśli nie istnieje w podmiotach wystarczająca motywacja do certyfikacji), wysoką obsługę klienta czy czynniki behawioralne. Rekomendacji może być wiele, jednakże najważniejsze zostały ujęte w tabeli 4.

Najważniejszy wniosek wysuwający się z powyższych rozważań dla praktyki i nauki to konieczność nowoczesnego spojrzenia na sektor ochrony zdrowia oraz skupienie się na stronie organizacyjnej. Oprócz zwiększenia wydatków na system ochrony zdrowia, ważne jest również zidentyfikowanie na poszczególnych poziomach sektora wzorców efektywności uwzględniających dyscyplinę medyczną (zakresy np. opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień). Literatura przedmiotu pokazuje wykorzystanie metod zarządzania w ochronie zdrowia, implementując poszczególne założenia, np. traktując lean management jako lean hospitals (Grabian, 2011). Efektywność często jest traktowana jako „wynik” działania i sposób pomiaru zmian wprowadzonych do organizacji. Patrząc na efektywność jako cel, powinno się kształtować działania zwiększające wszystkie wymiary efektywności (tab. 2).

Podsumowanie

Ochrona zdrowia znajduje się w trudnej sytuacji, gdzie nacisk na efektywność maleje. Latami była wynagradzana nieefektywność w postaci oddłużania jednostek. Niestety nawet w sytuacji, gdy pojawiła się presja, skupiono się głównie na wynikach finansowych, co nie zawsze miało pozytywne skutki. Bariery efektywności są dużym problemem ochrony zdrowia w Polsce, zależnym od wielu czynników. Aktualnie podmioty chcące zyskać przewagę konkurencyjną muszą stosować strategię zgodne z trendami, ponieważ publiczny sektor ochrony zdrowia staje ciągle naprzeciw trudnościom i wyzwaniom. Należy doskonalić badania nad efektywnością i opracować spójne systemy mogące pomóc podmiotom leczniczym być prawidłowo zarządzanymi w trudnym otoczeniu. Nie bez znaczenia będzie działalność władz w celu likwidacji barier efektywności w skali makro. Póki sytuacja nie ulegnie poprawie zarządzający będą zmuszeni stosować koncepcje zarządzania mające na celu pozyskanie kadry specjalistów i utrzymanie ich oraz wiodącej pozycji konkurencyjnej. Dalsze kierunki badawcze powinny być odpowiedzią na wymagania sektora. Kwestie związane ze zwiększeniem efektywności, to m.in. wpływ integracji systemów zarządzania jakością czy wpływ zastosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania na efektywność organizacyjną. Aktualne działania proefektywnościowe makroekonomiczne można zauważyć we wzroście na ryczałt szpitali, a także w działaniach Agencji Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji, czy też w próbie wdrożenia jednolitego systemu rachunkowości pozwalającego na benchmarking jednostek ochrony zdrowia o podobnych profilach.

mgr Ewa Raczyńska
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Ekonomii
ORCID: 0000-0002-7834-1353
e-mail: ewa.raczynska@uekat.pl

Przypis

- ¹⁾ Opracowanie własne na potrzeby artykułu polegające na obliczeniu wynagrodzenia za wykonaną procedurę w ramach umowy NFZ dla wybranego podmiotu leczniczego i porównanie z cennikiem usług komercyjnych.

Bibliografia

- [1] Austen A. (2010), *Efektywność przywództwa w organizacji publicznej*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, Nr 4(12), s. 25–41.
 [2] Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
 [3] Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2013), *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Finanse i Zarządzanie”, T. 4, Nr 2, s. 53–66.

- [4] Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A. (2006), *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne – wyłaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 17–32.
 [5] Buchelt B. (2017), *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie.
 [6] Buchelt B., Frączkiewicz-Wronka A. (2017), *Identyfikacja czynników decydujących o atrakcyjności szpitala powiatowego jako pracodawcy*, „Management Sciences”, Nr 3(32), s. 93–101.
 [7] Dubas K. (2011), *Problematyka efektywności w ochronie zdrowia – znaczenie i metody pomiaru*, „Problemy Zarządzania”, T. 9, Nr 3(33), s. 102–125.
 [8] Frączkiewicz-Wronka A. (2010), *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, Nr 4(12), s. 5–24.
 [9] Gerlach J., Gil M. (2018), *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii – która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?* „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, Nr 2/18, s. 13–22.
 [10] Gierszewska G., Romanowska M. (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 [11] Głodziński E. (2014), *Efektywność ekonomiczna – dylematy definiowania i pomiaru*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 73, s. 155–167.
 [12] Głód G. (2016), *Uwarunkowania i pomiar przedsiębiorczości publicznej w jednostkach ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa.
 [13] Graban M. (2011), *Lean Hospitals – Doskonalenie szpitali. Poprawa jakości, bezpieczeństwo pacjentów i satysfakcja personelu*, ProdPublishing, Wrocław.
 [14] GUS (2015), *Ochrona zdrowia w gospodarstwach domowych w 2013 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/ochrona-zdrowia-w-gospodarstwach-domowych-w-2013-r,-2,5.html>, data dostępu 22.12.2019 r.
 [15] GUS (2018), *Ochrona zdrowia w gospodarstwach domowych w 2016 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/ochrona-zdrowia-w-gospodarstwach-domowych-w-2016-r,-2,6.html>, data dostępu 22.12.2019 r.
 [16] Horosz P. (2011), *Komercjalizacja szpitali i jej skutki w świetle przepisów polskiego prawa gospodarczego*, ABC Wolters Kluwers business, Warszawa.
 [17] Jacobs R., Smith P.C., Street A. (2013), *Mierzenie efektywności w ochronie zdrowia*, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa.
 [18] Jaki A. (2011), *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 3–7.
 [19] Kautsch M. (2011), *Cele systemu ochrony zdrowia a efektywność w ochronie zdrowia w Polsce*, „Problemy Zarządzania”, T. 9, Nr 3, s. 62–78.

- [20] Kolasa K. (2012), *Optymalna alokacja zasobów w ochronie zdrowia*, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [21] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, Nr 78, poz. 483.
- [22] Krajewski R. (2015), *Lekarze specjaliści i lekarze dentyści specjaliści 2015*, https://www.nil.org.pl/_data/assets/pdf_file/0005/99743/Demografia-lekarze-specjalisci-2015-v-0423.pdf, data dostępu: 13.12.2019 r.
- [23] Kujawska J. (2016), *Koncepcja pomiaru efektywności podmiotu leczniczego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 442, s. 230–239.
- [24] Kulikowska-Pawlak M. (2010), *Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie, pomiar*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, s. 63–99.
- [25] Lisiecka K., Czyż-Gwiazda E. (2017), *System pomiaru wyników organizacyjnych w podmiotach leczniczych. Wyniki badań pilotażowych*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 321, s. 136–152.
- [26] Łagowski P. (2018), *Ocena efektywności świadczenia usług medycznych przez jednostki szpitalne z uwzględnieniem formy organizacyjno-prawnej podmiotu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 167, s. 95–110.
- [27] Morris S., Devlin N., Parkin D. (2011), *Ekonomia w ochronie zdrowia*, Wolters Kluwers, Warszawa.
- [28] Niemczyk M. (2014), *Współczesne metody pomiaru efektywności funkcjonowania systemów zdrowotnych*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 180, Cz. 2, s. 185–197.
- [29] Nojszewska E. (2011), *Efektywność ekonomiczna jako narzędzie analityczne dla ochrony zdrowia*, „Problemy Zarządzania”, T. 9, Nr 3, s. 11–26.
- [30] Nojszewska E., Sielska A., Gołąb-Beltowicz D. (2019), *Raport z badania sytuacji finansowej szpitali powiatowych – Szkłarska Poręba’19*, <https://www.zpp.pl/storage/files/2019-09/5f7be826344f9b0e809addee4d2fd2eb6131.pdf>, data dostępu: 5.12.2019 r.
- [31] OECD (2019), *Health at a Glance: Europe 2018 State Of Health In The Eu Cycle*, https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2018_healthatglance_rep_en.pdf, access date: 10.12.2019.
- [32] OWU (2015), Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 8 września 2015 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, Dz.U. 2015, poz. 1400.
- [33] *Oxford Słownik Polsko-Angielski Polish-English Dictionary* (2008), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [34] Paździor A., Paździor M. (2017), *Pomiar efektywności działalności podmiotów leczniczych. Wybrane aspekty*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 481, s. 54–62.
- [35] Raczynska E. (2016), *Analiza możliwości implementacji koncepcji Lean Management w ochronie zdrowia*, „Marketing i Rynek”, Nr 7, s. 686–703.
- [36] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 9 listopada 2015 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania, Dz.U. 2015, poz. 2069.
- [37] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 16 grudnia 2016 r. w sprawie standardu organizacyjnego opieki zdrowotnej w dziedzinie anestezjologii i intensywnej terapii, Dz.U. 2016, poz. 2218.
- [38] Rudawska I. (2011), *Zintegrowana opieka zdrowotna: w poszukiwaniu poprawy efektywności*, „Problemy Zarządzania”, T. 9, Nr 3, s. 140–152.
- [39] Sadowska E. (2016), *Służba czy ochrona*, <https://nikip.pl/893-2/>, data dostępu: 15.12.2019 r.
- [40] Samuelson P.A., Nordhaus W.D. (2012), *Ekonomia*, Wyd. Rebis, Warszawa.
- [41] Saryusz-Wolska H., Wronka M. (2013), *Efektywność w opiece zdrowotnej – zarys wielowymiarowego problemu w okresie transformacji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 168, s. 256–269.
- [42] Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 262, s. 313–325.
- [43] Suchecka J. (2010), *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [44] Szymaniec-Mlicka K. (2014), *Charakterystyka otoczenia organizacji publicznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 73, s. 631–640.
- [45] Wielicka K. (2014), *Zarys funkcjonowania systemów opieki zdrowotnej w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 70, s. 491–504.
- [46] Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach (2019), *Barometr zawodów 2019*, https://barometrzwodow.pl/userfiles/Barometr/2019/slaskie/raport_wojewodztwo_slaskie.pdf, data dostępu: 20.12.2019 r.
- [47] Ziębicki B. (2012), *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 381–391.

Effectiveness in Health Care as a Challenge for Management

Summary

Effectiveness in health care is a difficult topic as everyone could understand this issue in a different way. The paper provides an insight in the effectiveness in health care. The purpose of this paper is to present an overview of the definition of effectiveness and answer the research questions regarding determinants and barriers of effectiveness in the Polish health care system.

Keywords

effectiveness, health care, barriers

WPŁYW POTENCJAŁU INTERNETOWEGO TŁUMU NA KAPITAŁ MARKI INSTYTUCJI KULTURY

DOI: 10.33141/po.2020.05.05

Przegląd Organizacji, Nr 5(964), 2020, s. 35-44

www.przegladorganizacji.pl

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Łukasz Wróblewski
Katarzyna Bilińska-Reformat
Mateusz Grzesiak

Wprowadzenie

Rozwój nowych trendów w Internecie spowodował z jednej strony wzrost społecznego zaangażowania coraz liczniejszych internautów, z drugiej zaś rozwój mediów społecznościowych, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0 (Kaplan, Haenlein, 2010, s. 59–60). Media te odróżnia od innych instrumentów komunikacji sprzężenie zwrotne. Komunikat nadawany za ich pośrednictwem trafia bowiem od nadawcy do odbiorcy, po czym odbiorca ma możliwość udzielenia odpowiedzi nadawcy w czasie rzeczywistym (Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2017, s. 343–352; Grzesiak, 2018). Co więcej, to właśnie sami internauci – internetowy tłum – są bardzo często aktywnymi twórcami komunikatów dotyczących instytucji kultury, które publikowane są na różnych portalach społecznościowych (zarówno własnych, jak i innych).

Na podstawie typologii Howe'a rozwinęło się wiele różnych praktycznych rozwiązań, które mogą być stosowane również w instytucjach kultury. Jednym z tych rozwiązań jest wykorzystanie crowdsourcingu, internetowego tłumy w budowaniu kapitału marki instytucji kultury. Portale społecznościowe czy też, precyzyjniej rzecz ujmując, potencjał, aktywność internetowego tłumy w mediach społecznościowych wywierają bowiem coraz większy wpływ na kapitał marki instytucji kultury.

Celem artykułu jest identyfikacja wpływu potencjału internetowego tłumy na kapitał marki instytucji kultury. Wykorzystane podejście pozwalające na ocenę wpływu potencjału internetowego tłumy na kapitał marki instytucji kultury dokonane zostało w oparciu o model COBRA (Consumer's Online Brand-Related Activities). Warto dodać, że model ten stanowi podstawę do zrozumienia zachowań konsumentów dotyczących ich zaangażowania w stosunki do marki w środowisku mediów społecznościowych. Pierwsze publikacje dotyczące wspomnianego modelu pochodzą z 2009 roku (Shao, 2009, s. 7–25) i następnie wykorzystywany był wraz z rozwojem mediów społecznościowych przez kolejnych autorów, co zostało opisane w dalszej części artykułu. Tak jak zakłada wspomniany model, przeprowadzono badanie aktywności internautów w mediach społecznościowych bazujące na trzech komponentach: konsumpcji, kontrybucji i kreacji (Schivinski, Brzozowska-Woś, 2015, s. 77–85).

Na potrzeby badań postawiono trzy hipotezy badawcze:

- H1: model COBRA (konsumpcja, kontrybucja, kreacja w mediach społecznościowych treści dotyczących instytucji kultury) pozytywnie wpływa na świadomość marki/skojarzenia z marką instytucji kultury,
- H2: model COBRA (konsumpcja, kontrybucja, kreacja w mediach społecznościowych treści dotyczących instytucji kultury) pozytywnie wpływa na postrzeganie jakości marki instytucji kultury,
- H3: model COBRA (konsumpcja, kontrybucja, kreacja w mediach społecznościowych treści dotyczących instytucji kultury) pozytywnie wpływa na lojalność wobec marki instytucji kultury.

Crowdsourcing a kapitał marki instytucji kultury

Przed przystąpieniem do ustalenia wpływu potencjału internetowego tłumy (jako aktywności w mediach społecznościowych) na kapitał marki instytucji kultury należy dokonać rozpoznania i klasyfikacji zachowań internautów w mediach społecznościowych. Pierwszą próbę usystematyzowania zachowań internautów dotyczących marek w mediach społecznościowych podjął G. Shao (2009). Według tego autora, zachowania te można ująć w grupy związane z konsumpcją, współuczestnictwem oraz tworzeniem treści w mediach społecznościowych dotyczących marek. Rozwinięciem i uszczegółowieniem tego podejścia były badania i ustalenia D.G. Muntingi i innych (2011, s. 13–46). Na potrzeby niniejszego opracowania to właśnie podejście D.G. Muntingi – jego model COBRA zaadaptowano do potrzeb oceny wpływu potencjału internetowego tłumy na kapitał marki instytucji kultury. Model COBRA w przekonaniu autorów pozwala na badanie aktywności internautów w sieci, o jego przydatności świadczą cytowane badania. Podobnie bowiem jak w modelu COBRA przeprowadzono badanie aktywności internautów w mediach społecznościowych bazujące na trzech komponentach:

- konsumpcji – wymagającej jedynie pasywnego odbioru treści związanych z określoną marką instytucji kultury (Schivinski, Brzozowska-Woś, 2015, s. 77–85),
- kontrybucji – przyczyniającej się do powstawania treści związanych z marką instytucji kultury,

- kreacji – polegającej na tworzeniu i publikowaniu w sieci treści dotyczących instytucji kultury, które później będą konsumowane lub kontrybuowane przez innych.

O działaniach wzmacniających siłę marki instytucji kultury pisze W. Olins (2004), powołując się na wydany przez zespół angielskich ekspertów raport „Polishing the Diamond”. Autor twierdzi, że dla działalności organizacji non-profit, w tym również instytucji kultury to właśnie marka ma kluczowe znaczenie (Olins, 2004), dlatego też w pełni uprawnione jest posługiwanie się sformułowaniem „marka instytucji kultury”. Kapitał marki instytucji kultury będzie zatem zgodnie z ustaleniami B. Yoo i N. Donthu (2001, s. 1) różnicą w zachowaniach odbiorców, potencjalnych odbiorców oferty wobec instytucji kultury o ugruntowanej pozycji (rozpoznawalnej marce), a instytucji mało znanej, która występuje w sytuacji, gdy obydwie instytucje charakteryzują się takim samym wsparciem marketingowym i posiadają takie same cechy. W ujęciu K.L. Kellera (1993, s. 1–22) kapitał ten jest wiedzą na temat marki, składającą się ze świadomości oraz wizerunku marki. Z kolei według D.A. Aakera (1991, s. 1), jest to zestaw aktywów i pasywów związanych z marką, jej nazwa oraz symbol, które dają się dołączyć lub odjąć od ogólnej wartości usługi dla instytucji kultury oraz jej klientów. D.A. Aaker wśród aktywów tych umieścił:

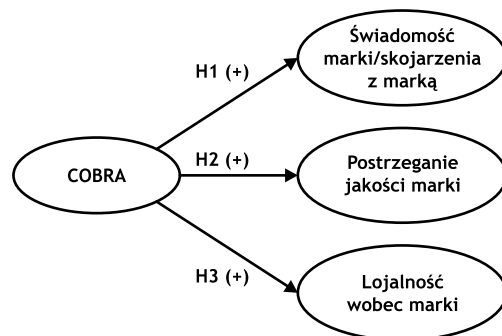
- świadomość marki – siła, z jaką marka instytucji kultury jest obecna w umyśle odbiorcy, potencjalnego odbiorcy oferty instytucji kultury (Aaker, 1996),
- skojarzenia z marką – wszystko to, co według odbiorcy, potencjalnego odbiorcy oferty kulturalnej dotyczy marki instytucji kultury (Aaker, 1996). Są one związane z powstawaniem wizerunku marki instytucji kultury w umyśle odbiorcy, potencjalnego odbiorcy oferty kulturalnej, rodzajem instytucji, kategorią produktu, świadomością istnienia instytucji kultury oraz cechami marki, znakami i symbolami (Aaker, 2000),
- postrzeganą jakość marki – postrzeganie przez odbiorcę, potencjalnego odbiorcę oferty kulturalnej ogólnej jakości usługi instytucji kultury (Yoo, Donthu, 2001, s. 1–14),
- lojalność wobec marki – przywiązanie odbiorcy oferty kulturalnej do marki instytucji kultury (Yoo, Donthu, 2001, s. 1–14),
- inne aktywa – będące w szczególności patentami, znakami towarowymi oraz relacjami zachodzącymi w kanałach dystrybucji.

W zaprezentowanych badaniach brane będą pod uwagę pierwsze cztery komponenty kapitału marki instytucji kultury. Komponenty te zostały wybrane ze względu na specyfikę działalności w sferze kultury, gdzie mniejszy wpływ mają inne aktywa bazujące na kwestiach dotyczących relacji zachodzących w kanałach dystrybucji.

Model badawczy przedstawia rysunek 1.

Aby zweryfikować postawione hipotezy, dokonać porównania konstruktów teoretycznych z modelem empirycznym opracowanym na podstawie danych, w 2018 roku przeprowadzono badania ankietowe w grupie 1021 polskich odbiorców usług kultury, osób, które regularnie korzystają z mediów społecznościowych. Model COBRA potraktowa-

ny został jako pojedyncza zmienna latentna, składająca się z konsumpcji, kontrybucji oraz kreacji i przewidywane jest jej skorelowanie oraz wywieranie przez nią pozytywnego wpływu na kapitał marki instytucji kultury.



Rys. 1. Konstrukty teoretyczne: Model COBRA versus komponenty kapitału marki instytucji kultury
Źródło: opracowanie własne

Wykorzystana metoda badawcza prowadzonych badań oraz charakterystyka próby badawczej

W celu rozpoznania wpływu potencjału internetowego tłum, wpływu aktywności polskich internautów w mediach społecznościowych na kapitał marki instytucji kultury wykorzystano dane zgromadzone za pomocą standaryzowanej ankiety internetowej. Próba w znacznym stopniu odzwierciedla profil grupy polskich internautów korzystających z mediów społecznościowych w Polsce – według badania Gemius. W badaniu wzięło udział 1837 respondentów. Wykorzystano przy tym dobór tzw. „wygodny” polegający na wyborze uczestników badania ze względu na ich dostępność i bliskość. Takie podejście jest opisane w literaturze i pozwala na nielosowy dobór próby (Bornstein i in., 2017, s. 357–370). Badania przeprowadzone zostały za pośrednictwem platformy społecznościowej Facebook, gdyż to głównie młodzi odbiorcy zaangażowani są w działania z wykorzystaniem tych mediów.

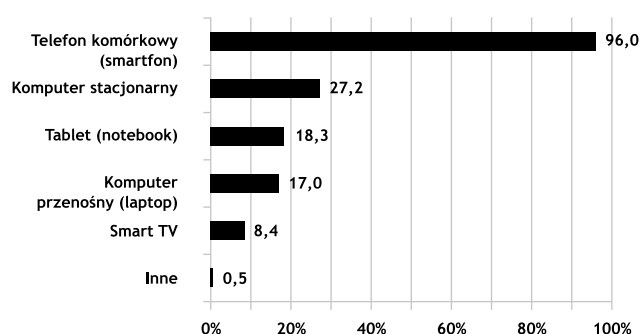
Kwestionariusz został stworzony na bazie modelu COBRA. Kwestionariusz ankiety składał się z 9 pytań głównych oraz pytań metryczkowych. Pytania 1–3 dotyczyły rodzaju instytucji kultury, z których korzysta respondent, oraz częstotliwości korzystania z tych instytucji. Pytania 4–9 dotyczyły wymiarów (komponentów) kreowania marki, takich jak: konsumpcja treści w Internecie, kontrybucja treści w Internecie, kreacja treści w Internecie, świadomość marki instytucji kultury, postrzegana jakość marki kultury oraz lojalność wobec instytucji kultury.

Pytania o charakterze jakościowym zadane zostały z użyciem siedmiostopniowej skali Likerta. Rekrutacja respondentów przeprowadzona została wśród użytkowników platformy społecznościowej Facebook będących fanami Mateusza Grzesiaka (pracownik naukowy, mówca motywacyjny, trener, coach, posiadający społeczność ponad 600 000 followersów) w maju 2018. W wyniku weryfikacji odrzucono niekompletne oraz zawierające błędy kwestionariusze, a także kwestionariusze wypełnione

przez respondentów, którzy odpowiedzieli, iż nigdy nie korzystali z mediów społecznościowych. Dało to ostatecznie 1021 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Kobiety stanowiły 68,3% próby, mężczyźni 31,7%. Większość badanych (34,6%) stanowili ludzie młodzi w wieku 29–38 lat oraz 19–28 lat (34,1%). Najliczniejszą grupę stanowili respondenci z wykształceniem wyższym (69,7%), 27,1% respondentów to osoby z wykształceniem średnim (tab. 1).

Wyniki badań

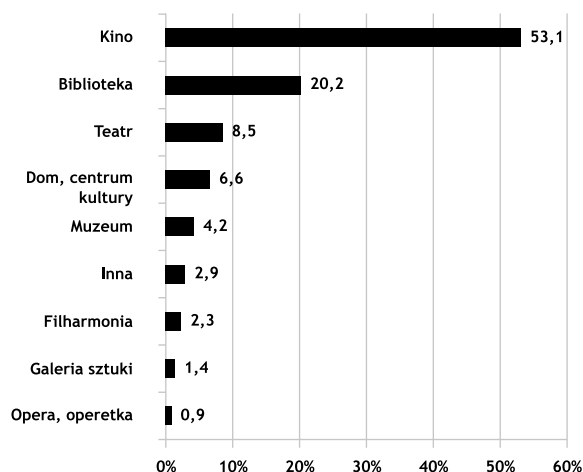
Większość badanych zadeklarowała, iż najczęściej korzysta z usług instytucji kultury zazwyczaj raz w miesiącu (35,6%). Wszyscy respondenci korzystają z mediów społecznościowych (Facebook, Twitter, Instagram). Wynik prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Częstość wykorzystywanych narzędzi do przeglądania treści w Internecie (%)

Źródło: opracowanie własne

Przeanalizowano marki 387 różnych instytucji kultury należących do takich kategorii, jak: kino (53,1%), biblioteka (20,2%), teatr (8,5%), dom czy centrum kultury (6,6%), muzeum (4,2%), filharmonia (2,3%), galeria sztuki (1,4%) oraz opera i operetka (0,9%) – rysunek 3.



Rys. 3. Instytucje kultury, z których respondenci korzystają najczęściej (%)

Źródło: opracowanie własne

Respondentów poproszono o ustosunkowanie się do 15 stwierdzeń na siedmiostopniowej skali Likerta, rozciągającej się od odpowiedzi „bardzo rzadko” do „bardzo często”. Komponenty oraz poszczególne składowe modelu

COBRA służącego do pomiaru aktywności polskich odbiorców oferty kulturalnej w mediach społecznościowych zaprezentowano w tabeli 2.

Stwierdzenia wykorzystane do pomiaru świadomości marki instytucji kultury, postrzegania jakości marki instytucji kultury oraz lojalności wobec marki instytucji kultury (łącznie 9 stwierdzeń) zostały zapożyczone z literatury przedmiotu i również dostosowane do siedmiostopniowej skali Likerta, rozciągającej się od odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”. Świadomość istnienia marki instytucji kultury oraz postrzeganej jakości marki instytucji kultury mierzono za pomocą sześciu stwierdzeń zaproponowanych przez B. Yoo i innych (2000, s. 1–14; 2001) oraz A.F. Villarejo-Ramosa i M.J. Sánchez-Franco (2005). Do pomiaru lojalności wobec marki instytucji kultury wykorzystano trzy stwierdzenia autorstwa G. Walsh i innych (2009, s. 187–203) (tab. 3).

W analizach zastosowano kombinację statystyk eksploracyjnych oraz konfirmacyjnych. Najpierw przeprowadzono analizę rzetelności komponentów modelu COBRA służącego do pomiaru aktywności polskich odbiorców usług kultury w mediach społecznościowych (Aczel, Sounderpandian, 2017). Przeprowadzono ją przy wykorzystaniu oprogramowania SPSS oraz modułu *Analiza rzetelności*. Jako model analityczny wybrano model wewnętrznej spójności alfa Cronbacha bazujący na przeciętnej korelacji pomiędzy pozycjami skali (Timm, 2002). Wyniki oceny rzetelności narzędzia pomiarowego dla 15 komponentów modelu COBRA wskazują zatem, że jest ono wysoce rzetelne zarówno dla komponentu „Konsumpcja” (współczynnik alfa Cronbacha 0,881), „Kontrybucja” (0,925), jak i „Kreacja” (0,906). Wszystkie pozycje opisujące komponenty modelu COBRA służącego do pomiaru aktywności odbiorców oferty kulturalnej w mediach społecznościowych są silnie skorelowane ze skalą sumaryczną.

Następnie przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową z wykorzystaniem metody głównych składowych i ortogonalnej rotacji Promax przy użyciu oprogramowania SPSS (Konarski, 2015). Przyjęto następujące założenia analizy:

- metoda wyodrębniania – metoda głównych składowych,
- wyodrębnianie na podstawie wartości własnej większej niż 1,
- metoda rotacji ukośnej Promax z parametrem kappa na poziomie 4,
- zaprezentowane zostaną tylko ładunki czynnikowe o wartościach bezwzględnych powyżej poziomu 0,5.

Współczynnik adekwatności doboru próby Kaisera–Meyera–Olkina (KMO) przyjął wartość 0,937, natomiast test sferyczności Barletta okazał się istotny ($\chi^2 = 14121,423$; $p < 0,001$). Miara KMO informuje, czy zmienne w poprawny sposób zostały zaprezentowane w próbce. Jej wysoki poziom (0,937), przekraczający wartość 0,5 świadczy o zasadności zastosowania analizy czynnikowej. Z kolei test sferyczności Bartletta weryfikuje hipotezę, że macierz korelacji pomiędzy zmiennymi wykorzystywanymi w analizie czynnikowej jest macierzą jednostkową. Jeśli tak nie jest, to zasadne jest zastosowanie analizy czynnikowej. Możliwość zastosowania tej analizy potwierdzona została



Tabela 1. Dane metryczkowe respondentów

Dane metryczkowe		Procent	Dane metryczkowe		Procent
Płeć	Kobieta	68,3	Zawód	Uczeń	3,6
	Mężczyzna	31,7		Student	13,7
Wiek	Do 18 lat	2,2		Pracownik fizyczny	11,5
	Od 19 do 28 lat	34,1		Pracownik umysłowy	66,4
	Od 29 do 38 lat	34,6		Rencista/emeryt	2,3
	Od 39 do 48 lat	19,4		Osoba bezrobotna	2,5
	Od 49 do 58 lat	7,1	Wieś	16,1	
	Powyżej 58 lat	2,7	Miasto do 50 tys. mieszkańców	17,7	
Wykształcenie	Podstawowe	0,1	Miejsce stałego zamieszkania	Miasto od 50 tys. do 150 tys. mieszkańców	17,7
	Gimnazjalne	1,8		Miasto od 150 tys. do 500 tys. mieszkańców	16,8
	Zasadnicze zawodowe	1,3		Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	31,6
	Średnie	27,1		Bardzo zła	1,3
	Wyższe	69,7	Sytuacja materialna	Zła	2,3
				Przeciętna (ani dobra, ani zła)	36,8
				Dobra	45,7
Bardzo dobra				14	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Komponenty modelu COBRA służącego do pomiaru aktywności polskich odbiorców oferty kulturalnej w mediach społecznościowych

Lp.	Komponent 1 Konsumpcja treści w Internecie	Komponent 2 Kontrybucja treści w Internecie	Komponent 3 Kreacja treści w Internecie
1	Oglądam oficjalną stronę internetową wskazanej instytucji kultury (1.1)	Zamieszczam komentarze na profilu społecznościowym wskazanej instytucji kultury (2.1)	Piszę recenzje wydarzeń (oferty kulturalnej) wskazanej przeze mnie instytucji kultury (3.1)
2	Wchodzę na profile społecznościowe (np. fanpage na Facebooku) (1.2)	„Lubię” (lajkuję) posty wskazanej instytucji kultury zamieszczane na fanpage’u (2.2)	Publikuję zdjęcia z wydarzeń (eventów) wskazanej instytucji kultury (3.2)
3	Czytam posty opublikowane przez wskazaną instytucję kultury w serwisach społecznościowych (1.3)	„Lubię” (lajkuję) zdjęcia, filmy oraz inne grafiki wskazanej instytucji kultury zamieszczane na fanpage’u (2.3)	Udostępniam posty dotyczące wskazanej instytucji kultury (3.3)
4	Czytam komentarze innych ludzi na temat wskazanej przeze mnie instytucji kultury zamieszczane na platformach społecznościowych (1.4)	„Lubię” (lajkuję) strony (fanpage) związane ze wskazaną instytucją kultury (2.4)	Udostępniam filmiki, które dotyczą wskazanej instytucji kultury (3.4)
5	Oglądam zdjęcia, filmy oraz inne grafiki związane ze wskazaną instytucją kultury (1.5)	Sharuję, dzielę się z innymi internautami postami związanymi ze wskazaną instytucją kultury (2.5)	Umieszczam treści związane ze wskazaną instytucją kultury na blogach (3.5)

Źródło: opracowanie własne (w tabeli podano numery pytań z ankiety)

również przez wartość p-value, która wynosi poniżej 0,001 – odrzucono hipotezę o jednostkowości macierzy korelacji, zatem pomiędzy analizowanymi zmiennymi występują korelacje świadczące o istnieniu nieobserwowalnych czynników. Otrzymane wyniki wskazały na odpowiednie ich dopasowanie do danych – z analizy nie wyeliminowano żadnej z użytych pozycji skal. Biorąc pod uwagę stopień wyjaśnienia zmienności wejściowego zbioru zmiennych, udało się wykryć dwa czynniki tłumaczące ponad 69% informacji dla pełnego zestawu 15 zmiennych obserwowalnych (tab. 4).

Z wyników zawartych w tabeli 5 wynika, że wszystkie zmienne wejściowe zostały przypisane do odpowiednich czynników. Skład czynników jest następujący:

- czynnik 1: (1.3), (2.3), (2.2), (2.4), (1.2), (1.5), (1.4), (1.1),
- czynnik 2: (3.4), (3.3), (3.5), (3.2), (2.5), (3.1), (2.1).

Przy zastosowaniu rotacji ukośnej Promax zapewniającej występowanie związku pomiędzy czynnikami pokazano, że zależność ta jest na poziomie 0,659, co oznacza zależność umiarkowanie silną dodatnią. Wzrost poziomu jednego czynnika powoduje wzrost poziomu drugiego z nich. Bardzo podobne wyniki uzyskano również z zasto-

Tabela 3. Komponenty systemu służącego do pomiaru świadomości marki/skojarzenia z marką instytucji kultury, postrzegania jakości marki instytucji kultury oraz lojalności wobec ich marki

Lp.	Komponent 4 Świadomość marki/skojarzenia z marką instytucji kultury	Komponent 5 Postrzegana jakość marki instytucji kultury	Komponent 6 Lojalność wobec marki instytucji kultury
1	Z łatwością rozpoznaję wskazaną przeze mnie instytucję kultury wśród innych podobnych organizacji (4.1)	Oferta kulturalna wskazanej przeze mnie instytucji jest dobrej jakości (5.1)	Regularnie korzystam z oferty wskazanej przeze mnie instytucji kultury (6.1)
2	Mam dobre wspomnienia związane ze wskazaną instytucją kultury (4.2)	Oferta wskazanej instytucji kultury jest lepszej jakości niż innych podobnych organizacji (5.2)	Poleciłabym/poleciłbym wskazaną przeze mnie instytucję kultury swoim znajomym (6.2)
3	Dobrze wiadomo co wyróżnia wskazaną instytucję kultury (4.3)	Oferta wskazanej instytucji kultury jest jedyna w swoim rodzaju (5.3)	Oferta kulturalna wskazanej instytucji jest przeze mnie wybierana w pierwszej kolejności (6.3)

Źródło: opracowanie własne (w tabeli podano numery pytań z ankiety)

Tabela 4. Macierz ładunków czynnikowych - model pełny

Macierz struktury			
Stwierdzenie		Składowa	
Nr pytania	Treść	1	2
(1.3)	[Czytam posty opublikowane przez wskazaną instytucję kultury w serwisach społecznościowych]	0,883	0,583
(2.3)	[„Lubię” (lajkuję) zdjęcia, filmy oraz inne grafiki wskazanej instytucji kultury zamieszczane na fanpage’u]	0,878	0,677
(2.2)	[„Lubię” (lajkuję) posty wskazanej instytucji kultury zamieszczane na fanpage’u]	0,872	0,676
(2.4)	[„Lubię” (lajkuję) strony (fanpage) związane ze wskazaną instytucją kultury]	0,865	0,684
(1.2)	[Wchodzę na profile społecznościowe (np. fanpage na Facebooku)]	0,832	0,510
(1.5)	[Oglądam zdjęcia, filmy oraz inne grafiki związane ze wskazaną instytucją kultury]	0,825	
(1.4)	[Czytam komentarze innych ludzi na temat wskazanej przeze mnie instytucji kultury zamieszczane na platformach społecznościowych]	0,822	0,526
(1.1)	[Oglądam oficjalną stronę internetową wskazanej instytucji kultury]	0,557	
(3.4)	[Udostępniam filmiki, które dotyczą wskazanej instytucji kultury]	0,604	0,895
(3.3)	[Udostępniam posty dotyczące wskazanej instytucji kultury]	0,631	0,894
(3.5)	[Umieszczam treści związane ze wskazaną instytucją kultury na blogach]		0,857
(3.2)	[Publikuję zdjęcia z wydarzeń (eventów) wskazanej instytucji kultury]	0,528	0,797
(2.5)	[Sharuję, dzielę się z innymi Internautami postami związanymi ze wskazaną instytucją kultury]	0,709	0,793
(3.1)	[Piszę recenzje wydarzeń (oferty kulturalnej) wskazanej przeze mnie instytucji kultury]		0,755
(2.1)	[Zamieszczam komentarze na profilu społecznościowym wskazanej instytucji kultury]	0,579	0,751

Źródło: opracowanie własne

sowaniem metody największej wiarygodności, jednak ze względu na ograniczoną objętość opracowania ograniczono się do zaprezentowania w artykule wyników jedynie analizy przeprowadzonej metodą głównych składowych.

W dalszej części przeprowadzono analizę rzetelności komponentów służących do pomiaru komponentów kapitału marki (świadomość marki instytucji kultury, postrzeganie jakości marki instytucji kultury oraz lojalność wobec marki instytucji kultury). Analizę tę przeprowadzono (podobnie jak dla modelu COBRA) przy wykorzystaniu oprogramowania SPSS oraz modułu *Analiza rzetelności*. Wszystkie założenia są analogiczne jak w przypadku omówionego wyżej modelu COBRA.

Otrzymane wyniki wskazały na ich dopasowanie do danych – z analizy nie wyeliminowano żadnej z użytych pozycji skal. Biorąc pod uwagę stopień wyjaśnienia zmienności wejściowego zbioru zmiennych, udało się wykręcić trzy czynniki tłumaczące ponad 77% informacji dla pełnego zestawu 9 zmiennych obserwowalnych (tab. 5).

Zaobserwowano, że wszystkie zmienne wejściowe zostały przypisane do odpowiednich czynników. Skład czynników jest następujący:

- czynnik 1: (4.2), (4.3), (4.1),
- czynnik 2: (5.2), (5.3), (5.1),
- czynnik 3: (6.3), (6.2), (6.1).



Tabela 5. Macierz ładunków czynnikowych - model pełny

Macierz struktury				
Stwierdzenie		Składowa		
Nr pytania	Treść	1	2	3
(4.2)	Mam dobre wspomnienia związane ze wskazaną instytucją kultury	0,933	0,421	-0,009
(4.3)	Dobrze wiadomo co wyróżnia wskazaną instytucję kultury	0,905	0,483	-0,020
(4.1)	Z łatwością rozpoznaję wskazaną przeze mnie instytucję kultury wśród innych podobnych organizacji	0,904	0,318	-0,005
(5.2)	Oferta wskazanej instytucji kultury jest lepszej jakości niż innych podobnych organizacji	0,427	0,889	0,043
(5.3)	Oferta wskazanej instytucji kultury jest jedyna w swoim rodzaju	0,262	0,864	0,027
(5.1)	Oferta kulturalna wskazanej przeze mnie instytucji jest dobrej jakości	0,622	0,788	0,045
(6.3)	Oferta kulturalna wskazanej instytucji jest przeze mnie wybierana w pierwszej kolejności	-0,039	0,057	0,853
(6.2)	Poleciłabym/poleciłbym wskazaną przeze mnie instytucję kultury swoim znajomym	-0,032	-0,052	0,848
(6.1)	Regularnie korzystam z oferty wskazanej przeze mnie instytucji kultury	0,046	0,097	0,797

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Współczynniki regresji w modelu SEM

Relacja			Współczynnik regresji	Standaryzowany współczynnik regresji	Błąd standardowy	Statystyka Walda	p-value
Świadomość marki	←	Konsumpcja, kontrybucja, kreacja treści w Internecie	0,404	0,229	0,063	6,369	<0,001*
Postrzeganie marki	←	Konsumpcja, kontrybucja, kreacja treści w Internecie	0,337	0,252	0,053	6,379	<0,001*
Lojalność wobec marki	←	Konsumpcja, kontrybucja, kreacja treści w Internecie	0,069	0,049	0,053	1,310	0,190

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przeprowadzonej analizy pokazują, że udało się wygenerować trzy czynniki, które jednoznacznie odpowiadają komponentom systemu służącego do pomiaru świadomości marki/skojarzenia z marką instytucji kultury, postrzeganej jakości marki instytucji kultury oraz lojalności wobec marki instytucji kultury. Ładunki czynnikowe przyjmują wysokie wartości świadcząc o bardzo silnej korelacji pomiędzy obserwowalnymi zmiennymi wejściowymi a ukrytymi czynnikami. Zaobserwowano umiarkowaną silną korelację pomiędzy czynnikiem 1 (świadomość marki/skojarzenia z marką) a czynnikiem 2 (postrzeganie jakości marki), natomiast pomiędzy pozostałymi parami czynników zależności są bardzo słabe, co raczej sugeruje ich niezależność.

Wpływ aktywności on-line użytkowników mediów społecznościowych na kapitał marki instytucji kultury

W celu przetestowania postawionych hipotez badawczych oraz modelu koncepcyjnego umieszczono wszystkie zmienne latentne w modelu równań strukturalnych (SEM). Analizę SEM przeprowadzono

na podstawie modelu czynnikowego oszacowanego metodą głównych składowych w korespondencji do uzyskanych wyników, które nie zakładały eliminacji jakiegokolwiek zmiennej. Model COBRA służący do pomiaru aktywności internautów (odbiorców usług kultury) w mediach społecznościowych analizowano jako czynnik drugiego rzędu składający się ze zmiennych latentnych pierwszego rzędu (konsumpcja, kontrybucja oraz kreacja). Z kolei system służący do pomiaru kapitału marki składał się z trzech zmiennych latentnych (świadomość marki/skojarzenia z marką instytucji kultury, postrzegana jakość marki instytucji oraz lojalność wobec marki instytucji kultury). Otrzymane wyniki wykazały, że model koncepcyjny osiągnął odpowiednie miary dopasowania (tab. 6).

Wyniki zamieszczone w tabeli 6 uzyskane dla modelu pełnego na bazie metody głównych składowych wskazują, że zaobserwowano dodatni wpływ modelu COBRA służącego do pomiaru aktywności internautów (odbiorców usług kultury) w mediach społecznościowych na komponenty systemu służącego do pomiaru kapitału marki, jednakże statystyczną istotność (*) potwierdzono tylko dla relacji modelu COBRA i komponentu kapitału marki

Tabela 7. Wskaźniki dobroci dopasowania modelu SEM

Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika	Komentarz
CMIN/df	1,514	Iloraz wskaźnika chi-kwadrat oraz liczby stopni swobody; akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: poniżej 5,0; estymowany model jest akceptowalny
RMR	0,086	Pierwiastek średniego kwadratu reszt; akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: poniżej 0,1; estymowany model jest akceptowalny
GFI	0,981	Indeks dobroci dopasowania; akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: powyżej 0,9; estymowany model jest akceptowalny
AGFI	0,964	Skorygowany indeks dobroci dopasowania; akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: powyżej 0,9; estymowany model jest akceptowalny
CFI	0,996	Względny indeks dopasowania; akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: powyżej 0,9; estymowany model jest akceptowalny
RMSEA	0,022	Pierwiastek błędu średniokwadratowego aproksymacji; akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: poniżej 0,08; estymowany model jest akceptowalny
PCLOSE	1,000	Wskaźnik bliskości; akceptowalny poziom: powyżej 0,05; estymowany model jest akceptowalny

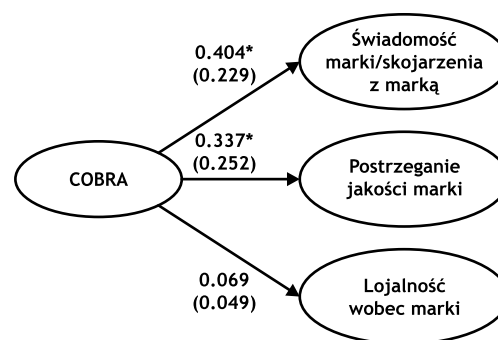
Źródło: opracowanie własne

takiego jak „świadomość marki/skojarzenia z marką” oraz dla relacji modelu COBRA i komponentu kapitału marki instytucji kultury „postrzeganie jakości marki”. Związki są dodatnie, co oznacza, że model COBRA działa stymulująco na komponenty kapitału marki. Tym samym wraz ze wzrostem aktywności działań internautów (odbiorców usług kultury) w mediach społecznościowych zwiększa się poziom kapitału marki instytucji kultury. Siłę wpływu mierzy standaryzowany współczynnik regresji – wpływ ten jest słaby, ale porównywalny. Natomiast dla relacji z lojalnością wobec marki wpływ ten jest znikomy, co jest powiązane z brakiem istotności dla tej relacji. W tabeli 7 zaprezentowano wybrane wskaźniki dopasowania konstruktów teoretycznych do danych empirycznych.

Zamieszczone w tabeli 7 wartości wskaźników potwierdzają, że model teoretyczny jest dobrze dopasowany do danych empirycznych. Ostatecznie model można zapisać w postaci przedstawionej na rysunku 4. Relacje statystycznie istotne oznaczono symbolem (*), natomiast w nawiasie podano standardowe współczynniki regresji.

Komentując wyniki z przeprowadzonej analizy SEM dokonanej metodą głównych składowych i odnosząc je do postawionych hipotez badawczych, stwierdzono, że:

- H1: model COBRA (konsumpcja, kontrybucja, kreacja w mediach społecznościowych treści dotyczących instytucji kultury) pozytywnie wpływa na świadomość marki/skojarzenia z marką instytucji kultury została potwierdzona;
- H2: model COBRA (konsumpcja, kontrybucja, kreacja w mediach społecznościowych treści dotyczących instytucji kultury) pozytywnie wpływa na postrzeganie jakości marki instytucji kultury została potwierdzona;
- H3: model COBRA (konsumpcja, kontrybucja, kreacja w mediach społecznościowych treści dotyczących instytucji kultury) pozytywnie wpływa na lojalność wobec marki instytucji kultury nie została potwierdzona.

Rys. 4. Konstrukt teoretyczny: model COBRA versus komponenty marki instytucji kultury
Źródło: opracowanie własne

Podsumowując rezultaty badań na podstawie przeprowadzonej analizy rzetelności, analizy czynnikowej oraz analizy SEM, należy stwierdzić, że model COBRA stymulująco wpływa na kapitał marki instytucji kultury. Statystycznie istotne relacje zaobserwowano dla komponentów związanych ze świadomością marki/skojarzenia z marką instytucji kultury oraz dla relacji związanej z postrzeganiem jakości marki instytucji kultury. Natomiast nie wykazano statystycznie istotnego związku dla wpływu modelu COBRA na lojalność wobec marki instytucji kultury.

Wnioski z badań – implikacje dla zarządzania

W drugiej dekadzie XXI wieku następują istotne zmiany jakościowe, wpływające na nowe możliwości wzmacniania kapitału marki instytucji kultury, m.in. wykorzystując do tego potencjał internetowego tłumu. Tworzone witryny internetowe, profile na Facebooku czy kanały filmowe YouTube stają się fundamentem budowania długotrwałych relacji, kreowania wizerunku instytucji kultury oraz podstawowym źródłem informacji o organizacji, jej działalności i ofercie. Potwierdzają to również



wyniki badań, które zaprezentowane zostały w artykule. Aktywność internautów w mediach społecznościowych stymulująco wpływa na świadomość marki/skojarzenia z marką instytucji kultury oraz postrzeganie jej jakości.

Z badań przeprowadzonych przez M. Sobocińską (2015, s. 214) wynika jednak, że nie wszyscy menedżerowie instytucji kultury są tego w pełni świadomi. Pomimo iż prawie wszystkie badane instytucje kultury w Polsce (badaniu poddanych zostało 451 instytucji) posiadały własną stronę internetową (99,1%), to profil na Facebooku posiadało 77,4% instytucji kultury poddanych badaniu. Podobne wnioski można wyciągnąć także z badań, które realizowane były w instytucjach kultury na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński w 2015 i 2016 roku (Wróblewski, 2016; 2017). Na przestrzeni ostatnich lat zwiększył się w działaniach marketingowych instytucji kultury zakres stosowanych mediów społecznościowych. Świadczyć o tym wysokie odsetki polskich i czeskich instytucji kultury, które od przynajmniej 1 roku, ale nie dłużej niż 5 lat posiadają profil już nie tylko na Facebooku (66,5%), ale również Twitterze (48,5%), Instagramie (32%) czy kanał YouTube (15,5%).

Należy postrzegać to zatem jako odpowiedź instytucji kultury na nowe trendy w zachowaniach konsumentów, które są związane z wirtualizacją procesu pozyskiwania informacji czy podejmowania przez odbiorcę, potencjalnego odbiorcę oferty instytucji kultury decyzji zakupu w sektorze kultury. Można założyć, że będzie się to przekładać również na rosnącą aktywność polskich odbiorców usług kultury w mediach społecznościowych (konsumpcja, kontrybucja, kreacja treści), a tym samym media te staną się kluczowym instrumentem budowania kapitału marki instytucji kultury, kapitału bazującego na potencjale internetowego tłumu.

Z badań przeprowadzonych dla MuseumNext na 500 rezydentach Wielkiej Brytanii wynika, że osoby, które śledzą w mediach społecznościowych profil jakiejś instytucji kultury, robią to głównie, gdyż chcą: udzielić wsparcia w promocji tej instytucji (47%), zaimponować znajomym tym, że odwiedziły tę instytucję (38%), pozyskać zniżki promocyjne on-line lub zobaczyć zapowiedzi zbliżających się wystaw (35%), utożsamiać się z opiniami lub stylem, reprezentowanym przez daną instytucję kultury w mediach społecznościowych (31%), odwiedzić daną instytucję kultury (20%), poinformować swoich znajomych o tym, że doceniają oni instytucje kultury (11%) (*Social Media Audiences and the Museum*, 2010).

Platformy instytucji kultury w mediach społecznościowych mogą być atrakcyjne same w sobie dla użytkowników tych mediów, co sprawia, iż internetowy tłum chętnie konsumuje treści dotyczące instytucji kultury, a często nawet dzieli się swoimi opiniami na jej temat (kontrybucja). Pierwsze dwa komponenty modelu COBRA (konsumpcja i kontrybucja) nie wiążą się zazwyczaj z dużym wysiłkiem intelektualnym dla użytkownika mediów społecznościowych, dlatego też tę aktywność można zaobserwować najczęściej.

Trzeci komponent modelu COBRA – kreacja treści dotyczących instytucji kultury w mediach społecznościowych wymaga od użytkowników Internetu (internetowego tłumu) zdecydowanie większego zaangażowania aniżeli tylko konsumpcja treści czy kontrybucja.

Sama konsumpcja treści czy kontrybucja mają zapewne duży wpływ na świadomość marki, a nawet postrzeganie jej jakości, wydaje się jednak, że w procesie budowania lojalności wobec marki instytucji kultury najbardziej istotna będzie kreacja treści, która jest aktywnością on-line, jak już wspomniano wyżej występującą zdecydowanie rzadziej aniżeli pozostałe dwa komponenty modelu COBRA.

Przyczyn aktywności internetowego tłumu w mediach społecznościowych można dopatrywać się w ekonomicznych, psychologicznych i społecznych prawidłowościach zachowań konsumentów na rynku usług kultury. Wśród nich należy wskazać m.in. na efekt demonstracji (skłonność do upodabniania się do innych) czy też efekt „halo” (pozytywne ocenianie danego produktu lub instytucji w przypadku, gdy posiada choćby jedną zaletę o istotnym natężeniu) (Wróblewski, 2017). Najważniejsze jest jednak zwrócenie uwagi na fakt, iż użytkownicy mediów społecznościowych chętnie informują swoich znajomych o jakiegokolwiek swojej aktywności związanej z daną instytucją kultury, gdyż dzięki temu chcą czuć, że uczestniczą w czymś ważnym, chcą imponować innym swoim stylem życia i podnieść swój status społeczny. Z drugiej strony, jeśli widzą, iż ich znajomi angażują się w jakieś przedsięwzięcie kulturalne, to sami również chcą w tym uczestniczyć, by np. nie odstawać od innych. Dodatkowo należy pamiętać, że w mediach społecznościowych występuje efekt tzw. śnieżnej kuli. Jest to proces lawinowego wzrostu liczby osób zaangażowanych w dane przedsięwzięcie, dzięki nakłanianiu ich do określonego zachowania przez inne jednostki, które wcześniej również zostały do niego namówione (Pacholski, Słaboń, 2001). Jeśli zatem przykładowo użytkownicy zamierzają wziąć udział w koncercie symfonicznym, zachęcają do tego swoich znajomych, a ci z kolei swoich itd. Dzięki tego rodzaju prawidłowościom, bazując na potencjale i aktywności internetowego tłumu, w mediach społecznościowych możliwe jest aktywne i stałe rozwijanie kapitału marki instytucji kultury, w szczególności świadomości marki oraz postrzeganej jej jakości. Warto dodać, że crowd-sourcing w 2014 roku uznany został przez dwie globalne firmy konsultingowe, Deloitte i Accenture, za kluczowy trend technologiczny.

Podsumowanie

Sięgając po media społecznościowe w procesie budowania kapitału marki instytucji kultury, należy jednak pamiętać, że rządzą się one trochę innymi prawami niż typowe narzędzia komunikacji marketingowej. W szczególności istotne są: otwartość, przejrzystość, nieformalność oraz równoprawność użytkowników. Ważną implikacją tych cech jest gotowość do szczerego dialogu z użytkownikami. Jak pisał J. Howe (2006): „czasem tłum może być mądry, ale czasem może też być i głupi”. Trudne są zwłaszcza te drugie interakcje, krytykujące instytucję kultury, prezentowane inicjatywy i tematy. Wciąż pozostaje racjonalna i merytoryczna krytyka publikowanych treści i działań, których one dotyczą, a której często nie można przemilczeć i nie zauważać. Jej istnienie wymaga od instytucji kultury

określenia odpowiednich wytycznych postępowania w takich przypadkach. Oczywiście istnieje też opcja wyłączenia możliwości komentowania, ale zamyka to bezcenny kanał sprzężenia zwrotnego, dzięki któremu instytucja może nie tylko budować kapitał marki, ale również doskonalić swoje działania i dopasowywać je coraz lepiej do potrzeb swoich odbiorców (Kopera i in., 2014).

Przeprowadzone przez autorów badania dowodzą, że statystycznie istotne relacje zaobserwowano w szczególności dla komponentów związanych ze świadomością marki instytucji kultury oraz dla relacji związanej z postrzeganiem jej jakości. Tym samym zweryfikowano hipotezy 1 i 2. Natomiast nie wykazano statystycznie istotnego związku dla wpływu modelu COBRA na lojalność wobec marki instytucji kultury.

Należy zatem zastanowić się, co ma istotny wpływ na taki stan rzeczy. Samo konsumowanie treści przez internetowy tłum, ich śledzenie („polubienie”) profilu instytucji kultury na portalu takim jak Facebook, może być dla użytkowników bardzo korzystne, a zarazem nie wiąże się dla internauty z żadnym zobowiązaniem wobec instytucji kultury. Należy pamiętać, że to od dobrego przygotowania instytucji kultury będzie w dużym stopniu zależeć, czy przedsięwzięcie budowania marki z wykorzystaniem potencjału tłumy (aktywności online internautów w mediach społecznościowych) okaże się sukcesem czy porażką. Niewątpliwie aktywizacja działań w mediach społecznościowych stanowi ważne wyzwanie dla instytucji kultury, jednak działania te wymagają zastosowania działań strategicznych związanych z wdrażaniem zaplanowanych kampanii promocyjnych dostosowanych do wcześniej rozpoznanych potrzeb użytkowników kultury.

Brak losowo dobranej próby powoduje, że interpretacja badań ograniczona jest do zbadanej populacji, co stanowi niewątpliwie ograniczenie przeprowadzonych badań. W badaniach nie pytano respondentów o możliwe działania, które mogłyby zwiększyć ich lojalność w stosunku do określonej marki kultury. W związku z tym zarządzający instytucjami kultury muszą zdawać sobie również sprawę z tego, że interakcje z użytkownikami mediów społecznościowych mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Rozpoznanie obszarów „krytyki” oraz „pełnej akceptacji” może stanowić dla zarządzających instytucjami kultury ważną wskazówkę co do podejmowanych działań marketingowych w zakresie realizowanych działań (zarówno w zakresie promocji, jak również w obszarze przyszłej oferty). Tak wykorzystana wiedza pozwoli na wzrost lojalności internautów w stosunku do konkretnych instytucji kultury. Wspomniane obszary (związane z podejmowaną tematyką artykułu) będą stanowić przyszły obszar badań prowadzonych przez autorów.

dr Łukasz Wróblewski
Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza
Wydział Zamiejscowy w Cieszyźnie
ORCID: 0000-0002-4465-0107
e-mail: lwroblewski@wsb.edu.pl

dr hab. Katarzyna Bilińska-Reformat, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Zarządzania
ORCID: 0000-0002-2484-9629
e-mail: katarzyna.bilinska-reformat@ue.katowice.pl

dr Mateusz Grzesiak
Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza
Wydział Nauk Stosowanych
ORCID: 0000-0003-4017-0912
e-mail: mateusz@mateuszgrzesiak.com

Bibliografia

- [1] Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York.
- [2] Aaker D.A. (1996), *Measuring Brand Equity across Products and Markets*, „California Management Review”, Vol. 38, No. 2, pp. 102–120.
- [3] Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000), *Brand Leadership. Building Assets in an Information Economy*, The Free Press, New York.
- [4] Aczel A.D., Sounderpandian J. (2017), *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] Bornstein M.H., Jager J., Putnick D.L. (2017), *Sampling in Developmental Science: Situations, Shortcomings, Solutions, and Standards*, „Developmental Review”, Vol. 33, No. 4, pp. 357–370.
- [6] Grzesiak M. (2018), *Personal Brand Creation in the Digital Age. Theory, Research and Practice*, Palgrave Pivot, Warszawa.
- [7] Howe J. (2006), *The Rise of Croudsourcing*, „Wired”, <http://www.museumnext.org/2010/blog/research-social-media-audiences-and-the-museum>, access date: 10.08.2018.
- [8] Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, Vol. 53, No. 1, pp. 59–60.
- [9] Keller K.L. (1993), *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing”, Vol. 57, pp. 1–22.
- [10] Konarski R. (2015), *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [11] Kopera S., Najda-Janoszka M., Wszendobyl-Skulska E. (2014), *Kanał YouTube jako przykład wykorzystania mediów społecznościowych w procesie transferu wiedzy do biznesu turystycznego*, „Folia Turistica”, Vol. 32, s. 55–72.
- [12] Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (2017), *Media społecznościowe w procesach komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, „Marketing i Zarządzanie”, Nr 1(47), s. 343–352.
- [13] Muntinga D.G., Moorman M., Smit E.G. (2011), *Introducing COBRAs: Exploring Motivations for Brand-related Social Media Use*, „International Journal of Advertising”, Vol. 30, No. 1, pp. 13–46.
- [14] Olins W. (2004), *O marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa.



- [15] Pacholski M., Słaboń A. (2001), *Słownik pojęć socjologicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [16] Schivinski B., Brzozowska-Woś M. (2015), *Badanie aktywności online polskich konsumentów dotyczącej marek*, „e-mentor”, Nr 2(59), s. 77–85.
- [17] Shao G. (2009), *Understanding the Appeal of User-generated Media: A Uses and Gratification Perspective*, „Internet Research”, Vol. 19, No. 1, pp. 7–25.
- [18] Smith P.R., Zook Z. (2011), *Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media*, Kogan Page Publishers, London.
- [19] Sobocińska M. (2015), *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [20] *Social Media Audiences and the Museum*, <http://www.museumnext.org/2010/blog/research-social-media-audiences-and-the-museum>, access date: 10.03.2018.
- [21] Timm N.H. (2002), *Applied Multivariate Analysis*, Springer, Heidelberg.
- [22] Villarejo-Ramos A.F., Sánchez-Franco M.J. (2005), *The Impact of Marketing Communication and Price Promotion on Brand Equity*, „Journal of Brand Management”, Vol. 12, No. 6, pp. 431–445.
- [23] Walsh G., Mitchell V.W., Jackson P.R., Beatty S. (2009), *Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective*, „British Journal of Management”, Vol. 20, No. 2, pp. 187–203.
- [24] Wróblewski Ł. (2017), *Culture Management. Strategy and Marketing Aspects*, Logos Verlag, Berlin.
- [25] Wróblewski Ł. (2016), *Marketing strategiczny w sektorze kultury Euroregionu Śląsk Cieszyński*, CeDeWu, Warszawa.
- [26] Yoo B., Donthu N. (2001), *Developing and Validating a Multidimensional Consumer-based Brand Equity Scale*, „Journal of Business Research”, Vol. 52, No. 1, pp. 1–14.
- [27] Yoo B., Donthu N., Lee S. (2000), *An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 28, No. 2, pp. 1–14.

The Impact of Online Crowd's Potential on Brand Capital of Cultural Institutions

Summary

In the second decade of the 21st century, social media changed the nature of communication and cooperation between participants on the market of cultural services. They have become, among others, an important marketing instrument in the area of contact with online crowd. However, despite their growing importance in various areas of the cultural sector entities' activity, the problem of building brand capital of cultural institutions with the use of crowd potential and building brand capital on the basis of online activity of internet users in social media is relatively rarely addressed. Therefore, the paper is an attempt to fill the research gap in this sphere. It presents the results of a survey conducted in 2018 on a group of 1021 consumers of cultural services, and also people who regularly use social media. The performed statistical analysis and obtained research results prove that activity of online crowd in social media (COBRA model) stimulates the brand capital of cultural institutions. Statistically significant relationships are observed especially for the brand capital components related to the awareness / associations with the cultural institution brand and for the relationship associated with the perception of its quality. The paper opens with a review of the literature on crowdsourcing, the COBRA model and brand capital. In the further part of the study, the research hypotheses, conceptual model, research methodology as well as results and conclusions are presented. The last part of the paper discusses the obtained results and indicates the existing managerial implications.

Keywords

online crowd, crowdsourcing, social media, cultural institutions, COBRA, brand capital



**Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego**

Projekt digitalizacji obiegu dokumentów oraz unowocześnienia strony internetowej czasopisma Przegląd Organizacji w celu usprawnienia procesu wydawniczego oraz zwiększenia stopnia umiędzynarodowienia jest współfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu Wsparcie dla Czasopism Naukowych – umowa nr 234/WCN/2019/1.

